



Aprendizaje y Acción Participativa

CENTRO DE RECURSOS SOBRE METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS

Jules N. Pretty
Henri Guitt
John Thompson
Jan Scoones

Traducción y Adecuación

Centro de Recursos sobre Metodologías Participativas (DPTD)

Universidad Nur - Santa Cruz - Bolivia



**International
Institute for
Environment and
Development**



**Universidad Núr
D.P.I.D.**

Guía del Capacitador para el Aprendizaje y Acción Participativa

**JULES N PRETTY * IRENE GUIJT
IAN SCOONES * JOHN THOMPSON**

**Ilustraciones: REGINA FAUL-DOYLE
Traducción : TRACY DRYER * FERNANDO DICK**

Edición en inglés:

Publicado por el Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo, Londres.

© 1995 • IIED • Londres

Todos los Derechos Reservados

ISBN 1 899825 00 2

Diseño: Lee Robinson

Diagramación: Helen Robertson

Impreso por Russell Press, Nottingham, UK.

Edición en español:

Elaborado y publicado por la Dirección de Programas de Investigación y Desarrollo (DPID) - Universidad Núr, Santa Cruz • Bolivia.

© 1997 • DPID • Bolivia.

Autorizado por IIED, Londres.

Derechos Reservados.

Traducción y adecuación: Tracy Dryer y Fernando Dick.

Diseño y Diagramación: Cynthia Aldana y Mirna Olivera.

Personal de Apoyo: Hortencia Ordoñez, Juan Carlos Vaca y Mario García.

Diseño de Tapa: Antony Peláez

Impreso en DPID, Santa Cruz • Bolivia.

Universidad Núr

Av. Cristo Redentor N° 100

Tel: 591 3 363939

Fax: 591 3 331850

E-mail: participa@nur.edu

WEB Site: www.nur.edu

Casilla 3273

“¿Por favor podría decirme, cuál camino debo tomar para salir de aquí?” dijo Alicia.
“Depende de que sepas cuál dirección quieres tomar” respondió el Gato.

Lewis Carroll, Alicia en el País de las Maravillas.

Con los grandes líderes,
cuando el trabajo se ha hecho,
la tarea se ha logrado,
la gente dirá: Nosotros mismos lo hicimos.

Lao-tzu, China 4000 AC

Vigila tus “Pensamientos”:

Pues éstos se convierten en “palabras”,
tus “palabras” configuran los “valores”,
tus “valores” se constituyen en “actitudes”,
tus “actitudes” se transforman en “acciones”,
tus “acciones” se vuelven en “hábito”,
tus “hábitos” conforman tu “carácter”.

Vigila tu “carácter”

pues éste se convierte en...
tu “destino”.



Introducción:	i
Prefacio: USANDO EL MANUAL	iv

Parte I: Guía del Facilitador

Capítulo 1: EL APRENDIZAJE DE ADULTOS

1.1 La enseñanza y el aprendizaje	1
1.1.1 Siendo un aprendiz	2
1.1.2 La motivación para el aprendizaje	4
1.1.3 Barreras y ayudas para la comunicación	5
1.2 ¿Qué hace a un buen capacitador ser un buen facilitador?	8
1.2.1 De la manipulación a la facilitación	8
1.2.2 La importancia de la retroalimentación	10
1.3 Listado de verificación del facilitador: Aprendizaje de adultos	12

Capítulo 2: USTED, EL CAPACITADOR Y FACILITADOR

2.1 Introducción	13
2.2 Preparativos básicos	13
2.2.1 Objetivos de la capacitación	13
2.2.2 Conociendo a los participantes	14
2.2.3 Cómo escoger el lugar y las habitaciones	15
2.2.4 El arreglo de los asientos	15
2.2.5 Duración de las sesiones	17
2.2.6 El ritmo y el contenido de las sesiones	18
2.3 Métodos de capacitación	20
2.3.1 Ponencias	20
2.3.2 Grupos de cuchicheo	21
2.3.3 Lluvia de ideas	22
2.3.4 Juego de roles	23
2.3.5 Estudio de casos	23
2.3.6 El uso de notas y ayudas visuales	24
2.4 Usted como intérprete	25
2.4.1 La organización y la expresión	26
2.4.2 Lidiando con los nervios	26
2.4.3 Lidiando con las preguntas y respuestas	28
2.4.4 Al terminar	30

2.5	Otros capacitadores	31
2.5.1	Trabajar en equipo	31
2.5.2	Capacitación del personal	32
2.5.3	Capacitando a facilitadores comunitarios	35
2.6	Lista de verificación del facilitador: preparativos	37
Capítulo 3: DINÁMICAS EN GRUPO Y DESARROLLO EN EQUIPOS .		
3.1	Introducción	39
3.1.1	El ciclo de vida de los grupos	39
3.1.2	Cómo tratar el conflicto dentro del grupo	40
3.1.3	La composición del grupo	43
3.1.4	Los diferentes roles en el grupo	44
3.2	El uso de ejercicios y juegos para ampliar la dinámica en grupos	45
3.2.1	El uso de los ejercicios	47
3.2.2	Retroalimentación después del ejercicio	48
3.3	Tipos de ejercicio y juegos para ayudar al proceso de grupos	49
3.3.1	Cómo comenzar: Ejercicios para presentaciones y para romper el hielo	50
3.3.2	Acelerar el ritmo: Ejercicios para energizar y formar grupos	51
3.3.3	Mantenerlos juntos: Ejercicios para impulsar las dinámicas de grupo	51
3.3.4	Aprendiendo a escuchar: Ejercicios para mejorar el proceso de escucha y observación ..	52
3.3.5	Aprender a reflexionar: Ejercicios para mejorar el análisis	52
3.3.6	Resumiendo: ejercicios para la evaluación	53
3.4	Lista de verificación del facilitador: Dinámica de grupos	53
Capítulo 4: PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE PARTICIPATIVO Y DE LA ACCIÓN		
4.1	Introducción	54
4.2	Sugerencias para un enfoque de capacitación	54
4.3	El desarrollo de los enfoques participativos	55
4.3.1	Una historia breve	55
4.3.2	Principios comunes	56
4.3.3	Criterios acerca de la fiabilidad	57
4.4	"Participación" en el desarrollo	60
4.4.1	Tipos de "participación"	60
4.5	Entrenamiento emergente y presiones institucionales	62
4.5.1	Capacitación para la transformación	62
4.5.2	Aspectos para tomar en cuenta en la institucionalización	64
4.6	Capacitación para el análisis	66
4.6.1	¿Quién analiza?	66

4.6.2	¿Qué es analizado?	66
4.6.3	¿Cuándo es analizado?	67
4.7	Conceptos erróneos y peligrosos	67
4.7.1	Algunos peligros	67
4.7.2	Diez mitos sobre el DRP	68
4.8	Lista de verificación del facilitador: Principios claves	71

Capítulo 5: EL TALLER DE CAPACITACIÓN SOBRE MÉTODOS PARTICIPATIVOS

5.1	Introducción	72
5.2	Principios y comportamiento	72
5.3	La entrevista semiestructurada (ESE)	73
5.3.1	Los componentes clave de la ESE	74
5.3.2	Lineamientos para la ESE	76
5.3.3	La estructura de una sesión de capacitación de la ESE	77
5.4	Diagramación y visualización	77
5.4.1	De lo verbal a lo visual	79
5.4.2	Síntesis y reflexión después de hacer el diagrama	80
5.4.3	Lineamientos para la diagramación	80
5.4.4	Estructuración de una sesión de diagramación	83
5.5	Ejercicios de rango y puntaje	83
5.5.1	Rango de preferencias y matriz de puntaje	85
5.5.2	Rango de riqueza y análisis del bienestar	87
5.5.3	La estructura de una sesión de capacitación sobre rango y puntaje	89
5.6	Lista de verificación del facilitador: Métodos participativos en el taller	89

Capítulo 6: LOS DESAFÍOS DE LA CAPACITACIÓN EN EL CAMPO

6.1	Introducción	90
6.2	Preparándose para el aprendizaje en el campo	90
6.2.1	La comunidad anfitriona	90
6.2.2	Selección de los equipos de campo	92
6.2.3	Las tareas u obstáculos del capacitador	95
6.3	Iniciando el trabajo de campo	96
6.3.1	Hacia la visualización y la participación	96
6.3.2	La secuencia en las técnicas	101
6.3.3	Cómo tratar las visitas de los superiores	102
6.4	Revisión, retroalimentación y presentación	104
6.4.1	Retroalimentación y presentaciones del trabajo de campo	105
6.4.2	Procesamiento de la información y redacción del informe final	106

6.4.3	La matriz del proceso	108
6.4.4	Evaluación de los participantes en el proceso	109
6.5	Lista de verificación: Facilitador de campo	110
Capítulo 7: ORGANIZACIÓN DE TALLERES PARA CAPACITACIÓN, ORIENTACIÓN Y EXPOSICIÓN.		
7.1	Sentar las bases	111
7.1.1	Tipos de taller de capacitación	111
7.1.2	Evaluación de necesidades de capacitación	112
7.2	Arreglos logísticos	116
7.2.1	El grupo de aprendizaje	116
7.2.2	Infraestructura y hospedaje	117
7.2.3	Ubicación del equipo en el campo	118
7.2.4	Documentación y seguimiento	118
7.3	Planificando el contenido	119
7.3.1	Consideraciones para el diseño	119
7.3.2	La primera sesión	120
7.3.3	Modelo de programas	121
7.4	Evaluaciones y verificaciones	126
7.5	Lista de verificación del facilitador: Organización de talleres	129

📖 Parte II: 101 Dinámicas y Ejercicios para Capacitadores

1-12:	<i>Comenzando: Ejercicios para presentarse y "romper el hielo"</i>	131
13-25:	<i>Para acelerar el ritmo: Ejercicios para energizar y formar grupos</i>	143
26-40:	<i>Mantenerlos juntos: Ejercicios para catalizar la dinámica grupal</i>	157
41-50:	<i>Aprendiendo a escuchar: Ejercicios para mejorar la escucha y la observación...</i>	180
51-62:	<i>Aprendiendo a reflexionar: Ejercicios para mejorar el análisis</i>	191
63-73:	<i>Concluyendo: Ejercicios para la evaluación</i>	207
74-87:	<i>Ejercicios para la entrevista semiestructurada</i>	218
88-95:	<i>Ejercicios para la diagramación y visualización</i>	334
96-101:	<i>Ejercicios de rango y puntaje</i>	247



■ A

Algo de casa	136
Análisis comparativo de diagramas	246
Análisis de secuencias	222
Análisis de contexto de la entrevista	223
Análisis de mapa mental	237-238
Aprender por asociación	191
Atravesar	152
Autoretratos	135

■ B

■ C

Calendario estacional	240-241
Calificando esperanzas y temores	214
Calificando a individuos y grupos	207
Calles y averías	149
Casa, árbol, perro	225
Círculos no-verbales	183
Combinar tema y técnica	221
Cuadro de cuerda	176
Cuadro de retroalimentación	210
Cuadros cooperativos	171-172
Cuenta regresiva	154

■ D

Debate por voto	184
Diagramas de la araña	220
Diagrama Venn (o de tortillas) de su organización	242-243
Diagrama de flujo para análisis de sistemas e impacto	244-245
Dibujando conceptos	139
Dibujando ladrillos	186
Doblando papeles	185

■ E

Ejercicio para la autoselección de grupos	155
Ejercicio para resolver problemas en grupo: Contrato de equipo	164-166
El humorómetro	209
El juego de la almohada	181
El juego de los nombres	141
El juego de la línea	247
El juego de los números	146
El mezclador de semillas	140
El sombrero de los problemas	216
Encargados de seguimiento	211
Ensalada de frutas	143-144
Entrevistando estatuas	233
Entrevista en pareja	131
Escuchando con empatía	187
Escultura de grupo	156
Esperanzas y temores	134
Estatuas	153
Estrategias de grupo: el dilema del prisionero	169-170
Evaluación de la sesión	212
Excluyendo números	179
Expectativas y reglas del juego por escrito	132

■ F

Fósforos	180
----------------	-----

■ G

■ H

Hecho, opinión rumor (HOR)	193-194
----------------------------------	---------

■ I

■ J

Jugando al detective	196-197
Juego de roles, de buenas y malas entrevistas	232
Juego de roles de una entrevista para la clasificación de riqueza y bienestar	259
Juego de roles para la evaluación creativa	215

Guía del Capacitador
ABECEDARIO DE
DINÁMICAS Y EJERCICIOS

K

L

La camisa o la mochila	198
La rueda de Margolis	201-202
La técnica Delfi	219
La transcripción engañosa	228-229
La ventana de Yojari	203
Las As y las Bs	145
Lluvia de ideas (para la preparación de la guía de entrevistas y la agenda)	218

M

Mapa de su pueblo o ciudad	235-236
Mapeo de su vecindario	234
Matriz de rango y puntaje	250-251
Mi esquina	177
Miembros de familias	151
Míralo	182
Mira quien habla	175
Moverse del lugar	147
Muévase, sí.....	148

N, O

P

Paseo de confianza	163
Perfiles de grupo	159
¿Pero por qué?	231
Pisando piedras	137
Práctica y creencias tradicionales	226-227
Presentaciones por nombre	133
Presentaciones simbólicas	138
Problema enredado	162

Q

¿Quiénes somos?	142
¿Qué reloj?, ¿cuál zapato?.....	199-200
¿Qué tiene de malo la pregunta?	230

R

Rango del bienestar: práctica posterior.....	256-258
Rango de preferencias	248-249
Rango de riqueza y análisis del bienestar	253-255
Regalos mentales	217
Resentidos y agradecidos	208
Reseñas de fotografías	224
Robots	150
Roles de grupo	178
Rueda de evaluación	213

S

Saboteador	160-161
Semillas en la jarra	204
Si y no (sólo con la cabeza)	188
Sillas	167-168
Susurros y secuencias	189-190

T

Tarjeta postal o rompecabezas	173-174
Técnica nominal de grupos	157-158
Tomando puestos	195
Tomarse de las manos	206
Transectas (caminata transversal)	239

U

V

Ver las Ks o las Hs	192
Volteando el mapa	205

W, X, Y, Z



INTRODUCCIÓN

Esta guía es parte de la Serie Metodologías Participativas, producida por el Programa de Agricultura Sostenible del Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo. La serie provee una gama de materiales en temas variados y aplicaciones de la metodología Aprendizaje y Acción Participativa para el desarrollo. Estas series son orientadas a los Capacitadores y probables practicantes, y los que incluyen, además de libros, material audiovisual (en video y paquetes de diapositivas). Otros títulos de esta serie son:

- *Cómo Usa la Gente los cuadros: Una bibliografía comentada para agentes del desarrollo* por Sarah Murray Bradley. Publicado en combinación con el Consejo Británico.
- *Diagnóstico Rápido en Comunidades Forestales* por Donald A. Messerschmidt.
- *Cuestión de Diferencia: DRP, Género y Medio Ambiente* por Irene Guijt. Un paquete elaborado en diferentes idiomas y el cual incluye un video, un manual del capacitador y un conjunto de diapositivas.
- *EL Manual del Usuario para el Aprendizaje y la Acción Participativa* (en preparación).

Estos manuales y otros materiales son el resultado del trabajo orientado al Programa de Agricultura Sostenible, cuyo plantel tiene un rol dentro del actual desarrollo y orientado al Análisis de Agroecosistemas (AAE), Diagnóstico Rural Rápido (DRR) y el Diagnóstico Rural Participativo (DRP).

La Dirección de Programas de Investigación y Desarrollo (DPID) de la Universidad Núr (Santa Cruz, Bolivia), tiene el objetivo de promover el desarrollo sostenible a través de procesos activamente participativos.

En este sentido, desde 1992, está promoviendo enfoques y métodos participativos, donde el DRP (Diagnóstico Rural Participativo) se constituye en la base de su trabajo, y tratan, a la vez, de facilitar la creación de redes de practicantes no sólo dentro del país, sino también a nivel regional y global.

El presente texto es un esfuerzo mancomunado de IIED y DPID, con el objetivo de difundir un nuevo concepto de aprendizaje, el cual sirva de apoyo a quienes tienen interés y/o practican con metodologías participativas.

PELIGROS DE LOS MANUALES

La expansión del interés y aplicación de métodos participativos, ha dado, como resultado, un aumento en la demanda de manuales.



INTRODUCCION

Pero los manuales (y guías) traen algunos peligros. Mucho texto intimida a nuevos practicantes, particularmente si las instrucciones mencionan una previa lectura comprensiva antes de la práctica. Guías, o instrucciones, y marcos de trabajo sobre cómo hacerlo, tienden a bloquear la innovación y consolidan una estandarización.

Los métodos participativos para la visualización, entrevistas, muestreo y dinámicas grupales descritas en esta guía, no son solamente técnicas, herramientas o instrumentos.

Éstos no garantizan un resultado de la manera que, por ejemplo, un carpintero adhiere dos piezas de madera con un clavo y martillo. El éxito en el uso de estos métodos depende del nivel del involucramiento de los individuos, la calidad de la facilitación, y el contexto en el cual serán aplicados. Sólo aspectos importantes de la filosofía y del proceso, pueden ser transmitidos de un contexto a otro. Todos los demás elementos del método y la metodología, deberían ser individualmente adoptados por los facilitadores y practicantes.

Muchos practicantes aprendieron de colegas y de sus propias improvisaciones en el campo. Varias de estas improvisaciones ocurrieron cuando los practicantes no supieron, o bien no siguieron, los lineamientos derivados de prácticas anteriores, mientras continuaban con los principios.

Aprendizaje y Acción Participativa se refiere y se delinea en experiencias de un grupo creciente de enfoques participativos y la búsqueda del desarrollo. Ahora hay una diversidad de nombres y términos, muchos de los

cuales tienen principios y valores en común. Esta guía no intenta reflejar su apoyo exclusivo a un grupo de métodos o enfoques en relación a otros. Por el contrario, se espera que este aporte ayude en los procesos de invención y adaptación.

AGRADECIMIENTOS

El DPID y el Grupo Nacional de Trabajo en Metodologías Participativas (GNTMP) de Bolivia, desea manifestar su agradecimiento al Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo (IIED), por la confianza depositada en nuestra institución, permitiéndonos traducir, adaptar y difundir esta guía, que será de ayuda para quienes tienen esperanza de facilitar un bienestar "por y con" la gente, el desarrollo y la participación orientada al aprendizaje y la acción.

No queremos dejar de lado nuestro reconocimiento para todos los intelectuales, practicantes, críticos, analistas, donantes, capacitadores, ONGs, agencias internacionales, etc., que coadyuvaron a que nosotros *aprendamos a aprender*.

SOBRE ESTE MANUAL

Este manual orienta a quienes tienen cierta experiencia en métodos y metodologías participativas.

Por otro lado, es importante mencionar que la traducción se ha tratado de adecuar al contexto Latinoamericano. *Estamos concientes que recién empezamos a caminar por el sendero.*

Equipo DPID.

PREFACIO:

Usando Esta Guía

El capítulo 3 evalúa las implicaciones del manejo de la dinámica grupal y la construcción de equipos interdisciplinarios, los que son esenciales en la práctica de la investigación participativa y el desarrollo.

Usted tiene para escoger 101 ejercicios descritos en la parte II, los cuales han probado ser útiles como energizadores, mejoradores de la interacción grupal, fortalecedores de las destrezas para la entrevista, catalizadores del análisis local sobre las condiciones y medios, y para la evaluación de ejercicios y eventos de capacitación.

El capítulo 4 resume los principios del aprendizaje y acción participativos para ayudarle a dialogar sobre ellos con los participantes.

El capítulo 5 describe el proceso del taller en tres grupos de métodos/técnicas participativas: La entrevista semiestructurada; visualización y diagramación; técnicas de rango y puntaje.

Moviéndonos hacia el taller en sí y el trabajo de campo, el capítulo 6 se centra en la complejidad de la capacitación ajustada en el mundo real y además en cómo lidiar con ésta. Incluye discusiones sobre trabajo de campo, formación de grupos, cómo empezar, fomento el uso de métodos y técnicas participativas disponibles, el uso secuencial de técnicas, conducción de reuniones comunitarias, análisis tanto de procesos como de contenidos, registro y transcripción de los resultados.

El capítulo 7 discute sobre las condiciones necesarias para preparar un taller/curso de capacitación, como también sus respectivos programas o agendas.

Cada capítulo concluye con una lista de verificación que es de gran ayuda para el facilitador y capacitador.

La parte II contiene los detalles de 101 juegos y ejercicios para uso en el taller, aula y el trabajo de campo. Estos están divididos en nueve secciones

- **Cómo comenzar:** ejercicios para presentaciones y rompe hielos (1-12).
- **Para acelerar el ritmo:** ejercicios para energizar y formar grupos (13-25).
- **Mantenerlos Juntos:** Ejercicios para Catalizar la Dinámica Grupal (26- 40)
- **Aprendiendo a Escuchar:** Ejercicios para Mejorar la Escucha y la Observación (41-50)
- **Aprendiendo a Reflexionar:** Ejercicios para Mejorar el Análisis (51 - 62).
- **Concluyendo:** Ejercicios para la Evaluación (63 -73)
- **Ejercicios para la Entrevista Semiestructurada** (74 - 87)
- **Ejercicios para la Diagramación y Visualización** (88 - 95)
- **Ejercicios de Rango y Puntaje** (96 - 101)



PREFACIO:

Usando Esta Guía

Esta Guía está diseñada tanto para nuevos capacitadores como para facilitadores, quienes tienen el interés de capacitar a otros en el uso adecuado de metodologías participativas, sean estos investigadores practicantes, políticos, campesinos o incluso los propios capacitadores. Pero es importante mencionar que no se intenta que este material sea utilizado como un manual convencional o bien una receta de cocina. No existe ninguna fórmula o prescripción para asegurar que su evento de capacitación producirá los resultados deseados.

No es necesario leer este manual en su totalidad (desde el inicio). Está diseñado para zambullirse, para motivar el interés, para saborear lo que es posible. Este contiene sugerencias metodológicas como también técnicas y ejercicios, desafíos teóricos y conceptuales que pueden ser adoptados tanto por facilitadores como por capacitadores.

Si usted es un capacitador experimentado, sabrá que no existe un evento de capacitación igual a otro. Cada uno ofrece un reto único a nivel personal y profesional. Cada ejercicio es una oportunidad de probar algo nuevo, sobre sí mismo y sobre el tema en cuestión.

Es a través de este proceso que los capacitadores adquieren los trucos que ayudan a los participantes/asistentes a realizar decisiones apropiadas que se ajusten a las circunstancias.

Si usted es nuevo en la capacitación, no se afane por aprender a fondo todos los elementos para conducir por primera vez un efectivo programa de capacitación. El desarrollo y la mejora de sus destrezas de

capacitador es un proceso continuo. La mejor manera es empezar y aprender haciendo; ganar experiencia siendo autocrítico, aprendiendo de los errores y probando nuevas ideas.

Al final, todo aprendizaje es autoaprendizaje, lo que es un proceso muy individual. Diferentes individuos aprenden mejor de diferentes maneras y en diferentes escalas. Una persona puede aprender mejor leyendo, otra atendiendo presentaciones magistrales y todavía otra, quien sabe, involucrándose en actividades grupales.

Como cada uno de nosotros es responsable de su propio aprendizaje, su rol como capacitador y facilitador es ayudar a otros a identificar sus propias necesidades individuales y colectivas, prioritarias y potenciales. A través de su facilitación en eventos de capacitación, usted también ayudará a otros a desarrollar las destrezas y capacidades para utilizar métodos participativos de una manera sensible.

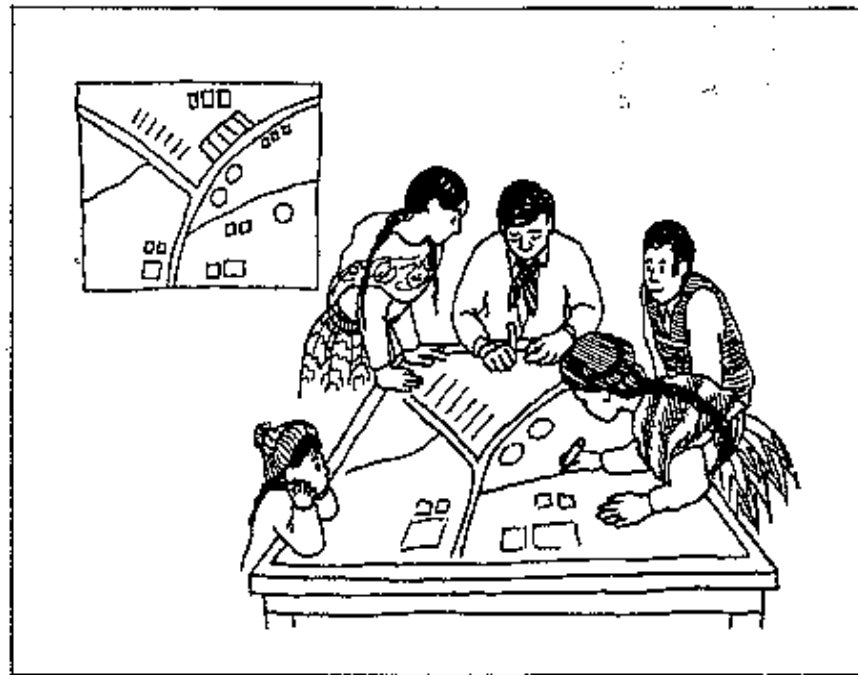
El capítulo 1 de esta guía examina las bases de una capacitación interactiva, compara diferentes métodos de instrucción y sugiere caminos para establecer una atmósfera que fomente el aprendizaje.

El capítulo 2 se centra en los roles principales, destrezas y técnicas que usted como facilitador/capacitador debería considerar previo a emprender una actividad de capacitación.

PREFACIO:

Usando Esta Guía

Por favor utilice estos ejercicios sugeridos para guiar su propio trabajo. Experimente y sea abierto al realizar sus propios descubrimientos.





1.1 LA ENSEÑANZA Y EL APRENDIZAJE

El propósito de esta guía es ayudarle a desarrollar conocimientos, destrezas y habilidades sobre los enfoques participativos. Aunque el objetivo fundamental de la capacitación debería ser crear un ambiente de aprendizaje, lamentablemente muchas veces caemos en la enseñanza formalizada. Todos estamos acostumbrados a enseñar y aprender de esta manera, debido a que en el colegio o en la universidad se desarrolla este sistema. Una persona, el maestro, se para frente a las filas de alumnos o niños. Esta persona sabe algo y está tratando de motivar a los demás a que lo conozcan. Es formal y pocas veces tiene que ver con el aprendizaje.

Por lo general, el aprendizaje no es el resultado de la enseñanza. Es resultado de un proceso de autodesarrollo a través de la experiencia. Por tanto, los capacitadores/facilitadores que quieren motivar el aprendizaje tienen un desafío particular. Tienen que hacer algo muy diferente si es que van a ser agentes de cambio. En esta guía vemos las maneras en que los capacitadores pueden impartir habilidades y ampliar los conocimientos de los educandos, participantes o aprendices adultos, alumnos. Posteriormente estas personas aplicarán lo que han aprendido para cambiar su comportamiento y sus actitudes en cuanto a sí mismos u otros, modificar los contextos institucionales en los cuales trabajan, e iniciar procesos y procedimientos más participativos en su trabajo.

Es importante hacer una reflexión en cuanto a términos. Usted, el capacitador, es también facilitador, tutor y maestro. Las personas con las que está trabajando son participantes, alumnos y aprendices. Ninguno de estos términos es completamente satisfactorio. En esta guía, usamos los términos "capacitador" y "facilitador" para describir el mismo rol, y "participante y/o asistente" al referirnos a las personas que están asistiendo a las sesiones o talleres.

Recuadro 1.1 Cómo aprenden los adultos

- ☞ Los adultos son participantes voluntarios. Rinden mejor cuando se han decidido a participar en la capacitación por una razón en particular. Tienen derecho a que se les explique la razón por la cual un tema o una sesión es importante para ellos.
- ☞ Por lo general, los adultos llegan con la intención de aprender. Si no se apoya esta motivación, perderán interés o no volverán.
- ☞ Los adultos tienen experiencia y pueden ayudarse mutuamente en el aprendizaje. Motívalos a que compartan su experiencia y las sesiones serán mucho más efectivas.
- ☞ Los adultos aprenden mejor en un ambiente participativo y de involucramiento activo.
- ☞ Los adultos aprenden mejor cuando está claro que el contexto de la capacitación es parecido a sus propias tareas, trabajos o vivencias. A los adultos se les enseña mejor con un enfoque de mundo-real.

Fuente: Robert Smith (1983); Alan Rogers (1986); Jenny Rogers (1989).

CONTENIDO DEL CAPÍTULO 1

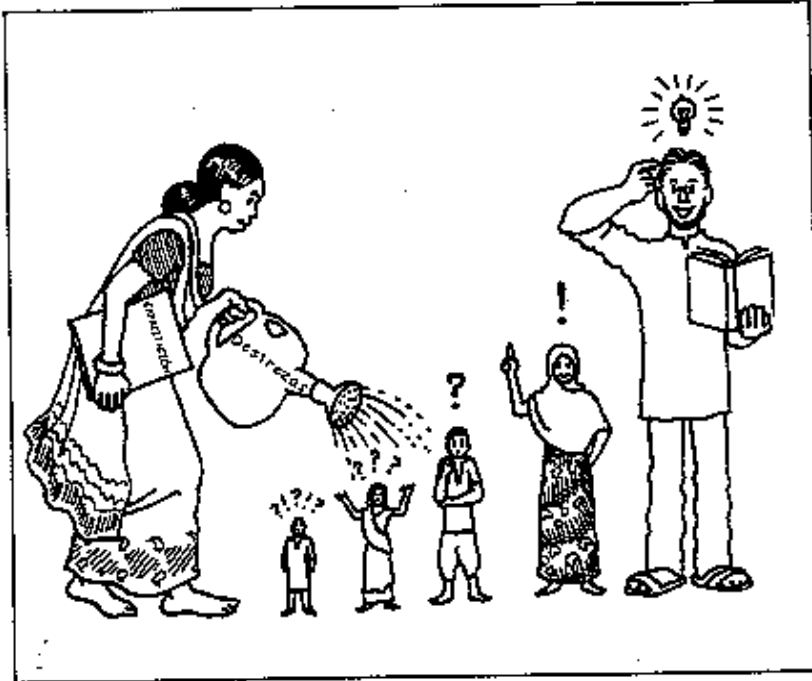
- 1.1 La Enseñanza y el Aprendizaje.
 - 1.1.1 Siendo un Aprendiz.
 - 1.1.2 La Motivación para el Aprendizaje.
 - 1.1.3 Barreras y Ayudas para la Comunicación.
- 1.2 ¿Qué hace a un Capacitador ser un Buen Facilitador?.
 - 1.2.1 De la Manipulación a la Facilitación.
 - 1.2.2 La Importancia de la Retroalimentación.
- 1.3 Lista de Verificación del facilitador: Aprendizaje de Adultos.

Las acciones que inicie el facilitador deberán siempre encaminar el desarrollo de los participantes.

Esta es la base fundamental de toda capacitación. Para tener éxito, hay que motivar a los participantes a que se responsabilicen por su experiencia de aprendizaje, para que continúe después de que termine el taller de capacitación o curso.

En casi toda capacitación se encontrará con un grupo de personas diversas con diferentes necesidades de instrucción. Los enfoques de aprendizaje que use deberán satisfacer a sus diferentes necesidades. Debe escogerlos tomando en cuenta algunas bases del proceso de aprendizaje de adultos (Recuadro 1.1).

Es de particular importancia notar que las personas aprenden mejor cuando sienten que están en control del proceso de aprendizaje, en vez de meramente recibir una lección o enseñanza.



No todos los métodos de instrucción hacen esto. Los participantes aprenden mejor cuando están involucrados activamente y se sienten motivados.

1.1.1 Siendo un Aprendiz

En su mayoría, los capacitadores no le dan suficiente atención a la capacidad individual de aprendizaje. Por lo general se considera que es algo que las personas hacen bien o mal y no pueden cambiar. Sin embargo, la capacidad de aprendizaje es valiosa y la pueden estimular los capacitadores. El atributo más importante es la habilidad de aprender de los demás, manteniendo una mente abierta. David Kolb (1984) sugiere que hay cuatro diferentes tipos de habilidades que los participantes necesitan para ser efectivos. Deben poder hacer lo siguiente:

- Involucrarse completamente, de forma abierta y sin prejuicio en experiencias nuevas: **experiencia concreta.**
- Reflexionar y observar estas experiencias desde varias perspectivas: **observación reflexiva.**
- Crear conceptos para integrar sus observaciones en teorías lógicas y firmes: **conceptualización abstracta.**

- Usar estas teorías para tomar decisiones y resolver problemas: **experimentación activa.**

Por lo general, las personas desarrollan estilos de aprendizaje que hacen énfasis en algunas habilidades de aprendizaje por sobre otras. Por ejemplo, los administradores son buenos en cuanto a la experimentación activa pero débiles en cuanto a habilidades de observación reflexiva; un docente académico puede tener más habilidad de observación reflexiva; un promotor de campo puede tener experiencia concreta, pero quizás le falte la habilidad de conceptualización abstracta. Estas diferencias de estilos de aprendizaje pueden crear problemas para los capacitadores, especialmente si no le ponen atención a la riqueza y variedad de habilidades, actitudes y experiencias que poseen los participantes.

Todo aprendizaje es mayor cuando hay involucramiento activo. Esto implica que el proceso de aprendizaje (o capacitación) es más importante que el tema. Los adultos tienen un problema particular en cuanto al aprendizaje. Esto es, que a medida que crecemos, nuestra facultad de memoria de corto plazo se vuelve menos eficiente y es más fácil perturbarla. Se vuelve más difícil transferir, lo que vemos o escuchamos, a la memoria de largo plazo.

Cualquier método que pone demasiado énfasis en la memoria de corto plazo, tales como charlas o demostraciones, está destinado a fracasar (véase el Recuadro 1.2). Las palabras del ponente terminan amontonándose en los oyentes, con el resultado de que ninguna queda asimilada. Para que el aprendizaje permanezca, se tiene que interiorizar lo aprendido, es decir, los participantes lo deben hacer propio. El aprendizaje ocurre cuando los participantes están involucrados entera y activamente en su aprendizaje todo el tiempo, y además cuando se les permite trabajar en su propio ritmo.

Los participantes aprenden mejor cuando están involucrados activamente y se sienten motivados.



Recuadro 1.2
Las desventajas de las Ponencias

- ☞ Se presume que el verdadero conocimiento le pertenece al ponente, ya que la comunicación es de una sola dirección, sin retroalimentación, ni refuerzo de la audiencia.
- ☞ Se presume que hay un vacío entre el conocimiento del ponente y el de los oyentes. Se presume que las cabezas de los educandos son recipientes vacíos que deben ser llenados de información.
- ☞ En la medida en que los educandos son recipientes pasivos de información, pronto se aburren y se ponen inquietos.
- ☞ El método de ponencia enfatiza la transferencia de información y datos, sin embargo, el poder del mensaje es mucho más que sólo la información.
- ☞ La capacidad de atención es limitada, especialmente si se da la ponencia en un tono de voz monótono. En promedio, las personas olvidan un 50% de lo que escuchan.
- ☞ A menudo la ponencia es una charla "prefabricada", preparada una vez y repetida muchas veces.
- ☞ El ponente no tiene forma de medir el nivel de comprensión ni confianza que los asistentes le tengan, si no hay una retroalimentación enfocada durante, o después de la ponencia.

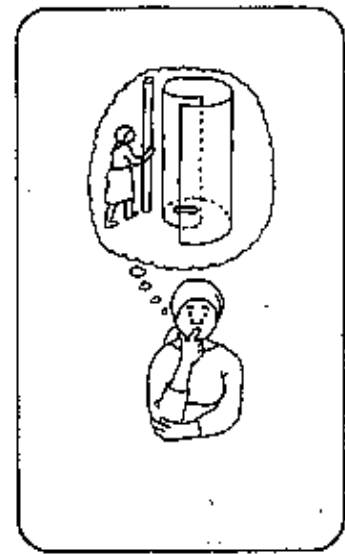
Fuente: Ray Ison (1990)

Todo esto requiere práctica continua y regular: "Sin el refuerzo, muchas personas olvidan partes vitales de lo que han aprendido después de seis meses" (Jenny Rogers 1989). Un curso bien diseñado obliga a los participantes a continuar desarrollando las habilidades y el conocimiento que adquirieron anteriormente. Sin el refuerzo, las habilidades desaparecerán. Paradójicamente, muchos de los mismos asistentes o participantes no saben lo que necesitan para poder aprender. Puede que se resistan cuando trate de usar nuevos métodos de aprendizaje, aunque los disfruten más. Para que se sientan a gusto en la capacitación, considere la mejor forma de involucrar a las personas que están en su sesión, a través de diferentes formas de aprendizaje.

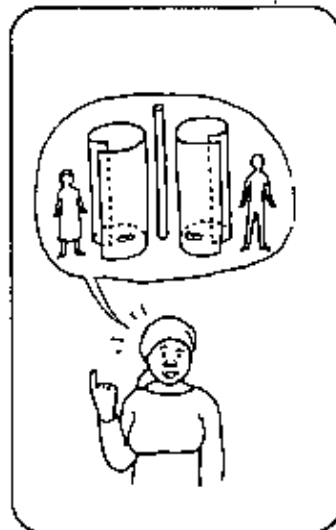
Diferentes Tipos de habilidades que los aprendices necesitan para ser efectivos



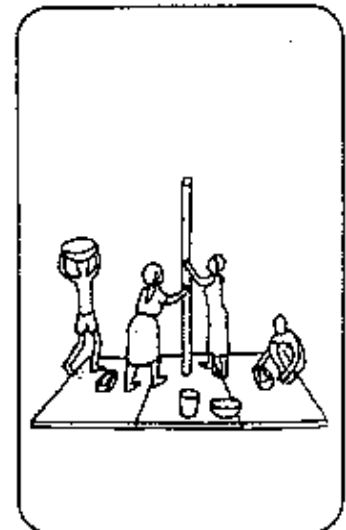
Experiencia Concreta



Observación Reflexiva



Conceptualización Abstracta



Experimentación Activa

Ya que los educandos suelen ser adultos, es importante considerar las mejores formas en las que aprenden. Para motivar el aprendizaje de los educandos adultos, tome en cuenta los siguientes puntos (véase además Recuadro 1.1):

- Asegúrese que sientan que son necesarios, que están involucrados o que son importantes. Esto les da la motivación necesaria para que tome lugar el aprendizaje.
- Comuníqueles en forma clara lo que involucra el programa de capacitación. Tienen que estar convencidos que será relevante y que las habilidades específicas que aprenderán están de acuerdo con sus necesidades.
- Asegúrese de usar siempre ejercicios prácticos. A medida que los "están haciendo", su autoconfianza aumentará y podrán adaptar lo que están aprendiendo a sus propias circunstancias.
- Respete su individualidad y estímúlela, ya que las personas aprenden en diferentes ritmos y tienen distintos estilos.
- Continúe relacionando el material nuevo con la información y habilidades que ya han adquirido.

1.1.2 La Motivación para el Aprendizaje

A menos que los participantes sean motivados, no aprenderán ni podrán hacerlo. En cualquier curso, taller o sesión, debe motivar y estimular a los participantes. Si no lo hace, todo se vendrá abajo. Un elemento clave en cuanto a la motivación, es la autoestima de los participantes, por esta razón es importante encontrar formas de desarrollarla. Una forma práctica de hacerlo es pedir a los participantes que escriban todo lo que pueden hacer.

Esto no es lo mismo que preguntarles sobre las cosas que quisieran hacer o tener. Mostrar aprecio por las cosas que ya pueden hacer desarrolla la autoestima y la motivación. Así vemos a la diferencia entre aprender y enseñar.

Algunos capacitadores y maestros aún creen que exponer el tema es suficiente, y que las habilidades y el conocimiento aparecen "por sí mismos". Pero la falta de motivación es una de las principales razones del fracaso en el aprendizaje. Hay muchas razones del porqué los participantes no están motivados o pierden motivación, como las siguientes:

- Se les ha ordenado asistir al taller, en contra de sus propios deseos;
- No saben por qué están asistiendo al taller;
- Están pendientes del trabajo que se les está retrasando en su lugar de oficio, y esto ocupa sus mentes;
- Su estilo de enseñanza no es lo suficientemente participativo como para involucrar su conocimiento, habilidades y observaciones;
- Se les ha "enseñado" todo esto anteriormente, por tanto, sienten que ya lo saben;
- Tienen una idea equivocada con respecto a usted o su organización.

Como capacitador, usted deberá atender estos asuntos antes del taller. Es importante comenzar con una pregunta como: *¿Por qué están asistiendo al taller o curso? ¿Cuáles son sus razones personales de estar aquí?* Como indicamos anteriormente, puede que no se les haya dado a escoger, y que alguien les ordenó que asistieran. Si no es por obligación, pueden haber varios motivos por los que han venido al proceso de aprendizaje. ¿Será que sienten curiosidad sobre el curso, si otros les hablaron de ello?, ¿O esperan adquirir nuevas destrezas para mejorar su desempeño en el trabajo?. Puede que no estén satisfechos con los enfoques y procedimientos que usan actualmente, y que no dan resultados. ¿Piensan que obtendrán un ascenso, o al menos cambiar de trabajo o responsabilidad?. O puede ser

Mostrar aprecio por las cosas que ya pueden hacer desarrolla la autoestima y la motivación.



que esperan hacer contacto con otras instituciones y obtener nuevas oportunidades de trabajo.

La motivación puede cambiar en el transcurso del taller. Puede que al comienzo perciba una actitud de sospecha de parte de los participantes y al finalizar tenga un grupo completamente motivado. Por otro lado, los participantes atentos pueden desmoralizarse. Debe mantenerse alerta a estos cambios durante el transcurso del taller (véase el Recuadro 1.3). Las señales más comunes de la desmoralización incluyen llegar tarde o ausentarse, deterioro en la calidad del trabajo, y desafiar la autoridad reconocida. Pero no confunda la fase desordenada de los grupos (ver el 3er. Capítulo), con la escasez de motivación. Es natural que cada grupo pase por diferentes fases durante su ciclo de vida, lo cual no es una señal de falta de motivación.

1.1.3 Barreras y Ayudas para la Comunicación

El corazón de cualquier capacitación y desarrollo de recursos humanos, son la buena comunicación y el libre intercambio de información. Pero esto puede verse amenazado por las barreras que se construyan, o que existan, tanto en los capacitadores como en los educandos. A pesar de que escoja los ejercicios y los métodos de instrucción apropiados, otras barreras pueden hacer menos efectiva la comunicación entre interlocutores. Si está comunicando algo, por ejemplo, es importante confirmar que los participantes han entendido lo que quería comunicarles. Si éstos no entendieron, entonces no ha logrado sus metas de comunicación. Si está recibiendo un mensaje de los participantes, sea verbal o no verbal, entonces es importante confirmar que ha comprendido lo que ellos querían expresar.

Recuadro 1.3 Inventario de motivación para el capacitador

- ☞ ¿Sabe por qué están presentes todos los participantes?
- ☞ ¿Se les ha solicitado que expresen sus metas personales, es decir, lo que esperan lograr al final del curso?
- ☞ ¿Tiene un sistema para recibir retroalimentación durante el curso?
- ☞ ¿Existe una forma de recibir retroalimentación al final del curso, para saber si alcanzaron sus metas?
- ☞ ¿Tiene un sistema para guiar a los participantes cuya motivación o metas no encajan con las suyas o las del grupo?
- ☞ ¿Tiene un sistema para monitorear y controlar a:
 - ⊕ los que llegan tarde?
 - ⊕ los que no trabajan bien?
 - ⊕ los que no están atentos?

Fuente: Jenny Rogers (1989)

En una capacitación, los capacitadores esperan poder motivar el cambio en los participantes. Pero muchas de las personas se resisten al cambio a menos que vean los beneficios directos siendo que nuestras mentes se estructuran con un modelo o patrón en particular. Las percepciones iniciales y los prejuicios hacen que sea más difícil ver y analizar las cosas en forma abierta; como capacitadores, no podemos esperar que los participantes suelten sus ideas y comportamientos de inmediato. Sin embargo, podemos asegurar que exista un mínimo de barreras en la comunicación, para que los participantes sientan la motivación de cambiar. Por lo general, facilitar la retroalimentación y el intercambio de percepciones implica ciertos problemas tales como sentimientos encontrados. En un proceso de aprendizaje que requiere un cambio en su comportamiento, los participantes se ponen a la defensiva para no sentirse en aprietos,

El corazón de cualquier capacitación y desarrollo de recursos humanos, es la buena comunicación y el libre intercambio de información.



Tener ideas preconcebidas e ignorar los sentimientos puede limitar la buena comunicación



no sentirse en aprietos, avergonzados, amenazados, vulnerables o incompetentes.

En tales situaciones, muchas de las respuestas que damos comúnmente como capacitadores parecen ayudar, pero en realidad pueden empeorar las barreras de comunicación, y aumentar la sensación de presión y aislamiento (Recuadro 1.4).

Los sentimientos y las emociones pueden ser grandes obstáculos de la comunicación. Las emociones suelen expresarse de forma no verbal, en la mirada, la posición de los brazos, el aspecto del cuerpo.

Un capacitador sensitivo reconocerá las señales o indicadores de emociones fuertes, tanto verbales como no verbales. Recuerde que lo que alguien dice no es siempre lo que quiere decir: trate de interpretar lo que se está expresando indirectamente.

Recuadro 1.4 Bloqueos típicos en la comunicación

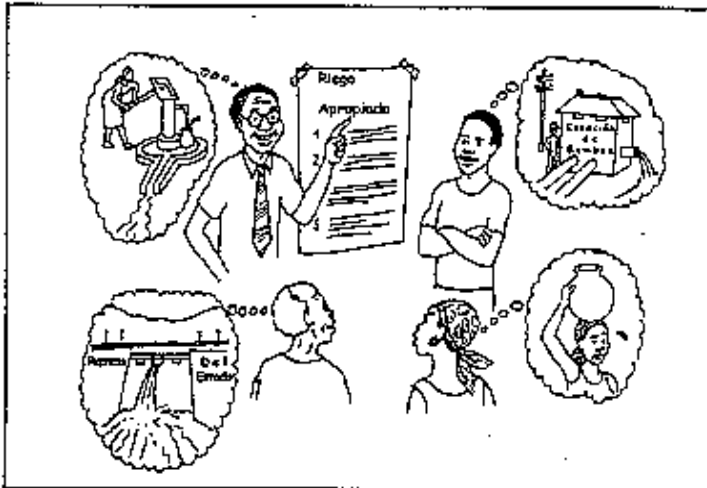
Solución o consejo:	Nosotros insinuamos indirectamente: "Tú eres demasiado tonto para entender el problema, por lo tanto hay que hacerlo a mi manera: tus sentimientos no son importantes".
Órdenes	El dar órdenes puede provocar resentimiento dado que a las personas no se les facilita opciones, además que sus sentimientos o percepciones no son considerados.
Amenazas	Nosotros utilizamos nuestro poder para hacer conocer lo que ocurrirá si no hacen algo a nuestra manera. Sus sentimientos o percepciones carecen de importancia.
Moralismo o sermones	Cuando decimos a las personas qué deben o deberían hacer. Nosotros valoramos nuestros valores más que sus sentimientos o percepciones.
Críticas o ridiculización	Nosotros rechazamos el sentir de la gente diciéndoles que son malas personas y que no tienen el derecho de sentir o percibir en la forma que lo hacen.
Elogio o simpatía	Nosotros tratamos de sustituir o cubrir sus percepciones con otras percepciones o sentimientos. Esta afirmación esquivada el asunto verdadero.
Cuestionando	Tratando que las personas piensen lógicamente, negamos sus percepciones y sentimientos.

Fuente: San Joseph, comunicación personal

Para evitar los malentendidos, los capacitadores deben ser abiertos y decir en forma explícita lo que tratan de lograr en la sesión, y deben fomentar a que se hagan preguntas y comentarios. Para cuestionar nuestras propias conjeturas o suposiciones como capacitadores, es bueno clarificar las dudas que podríamos tener o sentir en el fondo; para ello se debe pedir retroalimentación en forma regular, ya sea de individuos o del pleno (véanse los Ejercicios para Evaluación, N° 63-73, en la Parte II).

Si por un lado, tener ideas preconcebidas e ignorar los sentimientos puede limitar la buena comunicación, por el otro, ayudar a alguien a expresar sus sentimientos puede también desarrollarla. ¿Cuán buen oyente es usted? No es tan fácil como parece. A menudo, sólo oímos las primeras palabras y ya comenzamos a formarnos una opinión antes de realmente escuchar lo que nos están diciendo. Usar la habilidad de escuchar es una de las mejores cosas que podemos hacer. A continuación, le damos a conocer diferentes formas de lograrlo y responder de manera abierta.

- **Escuchar pasivamente:** Permanezca en silencio y deje que la persona hable. Con nuestro comportamiento no verbal podemos comunicar nuestro interés y preocupación.
- **Reconocimientos:** Use expresiones cortas que dan a entender que comprende y acepta lo que se le dice, tales como ah, mm, ya veo.
- **Puertas abiertas:** En vez de hacer preguntas directas, use expresiones que inviten a la persona a explicar o continuar expresando sus ideas y sentimientos. Por ejemplo, dígame, cómo no, de veras.
- **Resumir el Contenido:** Repita lo que dijeron para confirmar si lo ha entendido. Por ejemplo: O sea que usted piensa ...



Cuidado, no detenga la libre expresión de los participantes dándoles mensajes no verbales como impaciencia o escepticismo. Podrá lidiar mejor con la situación si trata de entender la perspectiva opuesta.

● **Escuchar Activamente:** Ayude a la persona a que entienda tanto las ideas como los sentimientos de lo que su interlocutor dice; describale sus impresiones con respecto a lo que ha dicho y los sentimientos que ha observado. Por ejemplo: *"Parece que a usted no le gusta la idea del amigo; Parece que está inseguro sobre cómo proceder"*. Hay una forma especial de escuchar activamente, cuando la persona sólo demuestra sus sentimientos, pero no habla. Usted puede dar una retroalimentación con respecto al comportamiento de esa persona. Por ejemplo, *"Parece estar triste"; "Parece estar ansioso o molesto"*.

● **Dar Apoyo:** Responda para legitimizar la necesidad de apoyo, tal como proveer INFORMACIÓN. Por ejemplo, *"La reunión será hoy a las 4 PM"*

Escuchando con cuidado la retroalimentación, puede medir el nivel de comprensión de los temas que se están discutiendo. Escuche lo que se está dando a entender, busque nuevas ideas o perspectivas, escuche para oír las tensiones o frustraciones subyacentes, y lo que es más importante, no permita que sus emociones interfieran.

Cuando nos enfrentamos a la crítica, por lo general nos ponemos a la defensiva.

Además, no exagere su reacción: lo que diga un participante puede ser una opinión minoritaria, así que no pierda el interés de los demás participantes con una respuesta extendida. Finalmente, cuando responda a comentarios o preguntas negativas, trate de usar el marco de acuerdo a lo que se describe en el 3er. Capítulo (Recuadro 3.5).

Como capacitador, su tono de voz es tan importante como las palabras que usa. Al proyectar su voz y mostrar entusiasmo e interés en el tema, puede crear una atmósfera agradable para el aprendizaje. Sin embargo, debe reconocer que, así como el lenguaje corporal, el tono de voz puede revelar más de lo que deseamos, incluyendo emociones negativas o tensiones.

Un tono duro o prepotente puede ser tan dañino como un comentario crítico (Véase el Cap.2).

Mostrar entusiasmo e interés en el tema, puede crear una atmósfera agradable para el aprendizaje.



1.2 ¿QUÉ HACE A UN CAPACITADOR SER UN BUEN FACILITADOR?

Ser buen facilitador requiere de tiempo y experiencia, y lo mejor es aprender haciendo. Al respecto Jenny Rogers dice lo siguiente:

"Cuando recuerdo mis días de colegio y a los maestros que he tenido después, todos los maestros sobresalientes tenían un estilo de enseñanza entusiasta, abierto, relajado."

Los capacitadores y facilitadores más efectivos tienen varias características (adaptado de Jenny Rogers, 1989):

- Una personalidad cálida, una habilidad para mostrar su aprobación y aceptación de los participantes o asistentes.
- Habilidad social, poder unir al grupo y controlarlo sin dañarlo.
- Una forma de enseñar que genera y usa las ideas y habilidades de los propios participantes.
- Habilidad de organización para que los recursos estén contabilizados y los arreglos logísticos se coordinen bien.
- Destreza para percibir y resolver los problemas de los participantes.
- Entusiasmo por el tema y la capacidad de compartirlo y transmitirlo en forma interesante.
- Flexibilidad al responder a las necesidades cambiantes de los participantes.
- Conocimiento sobre el tema.

Algunas de estas características se pueden atribuir a la personalidad de la persona. Otras se pueden aprender o mejorar por medio de la experiencia y la práctica. Y otras se pueden desarrollar usando ejercicios específicos que funcionan para crear algunas de las condiciones de aprendizaje (véase la Parte II).

Pero lo más importante es que aprender a facilitar requiere que uno sea autocrítico en cuanto a su desempeño en cada etapa de la sesión o taller. En vez de preguntarse qué puede mejorar, pregúntese qué y cuándo puede mejorarlo. Es importante agregar la crítica constructiva de colegas y compañeros a la autorreflexión. Cuando haga esto recuerde que nunca podrá satisfacer completamente a cada participante. Si ha logrado motivar el aprendizaje de la mayoría, entonces ha desempeñado con éxito su labor.

1.2.1 De la Manipulación a la Facilitación

La forma en que se comunica con los participantes también determinará si usted está manipulando o facilitando al grupo. Hay una gran diferencia entre la manipulación y la facilitación. La manipulación se centra en el capacitador. Usted está a cargo y todos lo saben, y muy pocas veces usted aprende. La facilitación se centra en el participante. Usted les ayuda a los demás a aprender, y también aprenderá.

Como capacitador, está en una posición relativa de autoridad, especialmente en las etapas iniciales de la capacitación. Guiar a un grupo sin imponer ni dirigirlo demasiado es más difícil de lo que parece. Cuando el enfoque del aprendizaje es el participante, se motiva la creatividad y la reflexión, lo cual estimula cambios de actitud y conciencia. No hay nada más tentador para un capacitador nervioso que mantener un control rígido de la situación, y decidir qué, cuándo, cómo, dónde, por qué y con quién debe hacerse cada cosa. En la capacitación, un enfoque vertical, de arriba para abajo, puede ser eficiente y tranquilizar para el capacitador, pero raras veces conlleva un verdadero aprendizaje, ni el desarrollo de un grupo fuertemente edificado.

Usted ayuda a los demás a aprender, y también aprenderá.



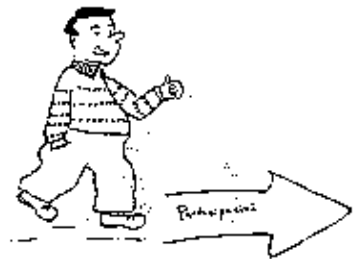
La facilitación es el enfoque de preferencia en los métodos participativos de capacitación. Pero la manipulación no debe ser siempre mal vista. Puede combinar la facilitación con la manipulación de eventos de capacitación, ya que, en muchos casos, usted conoce a fondo los objetivos finales de aprendizaje de un ejercicio en particular, y cómo alcanzarlos de la mejor manera. A veces tendrá que crear una situación o instigar una reacción para asegurarse de que los participantes entienden algún tema. Esto puede caber en cualquier sesión, siempre y cuando la intención sea motivar o estimular el aprendizaje, y no mantener su poder sobre el grupo.

En la mayoría de los casos, el capacitador es la figura dominante al inicio de un evento de capacitación, y la mayoría de los participantes esperan recibir guía (Lámina 1.1). Por lo general, los participantes no conocerán los conceptos, los principios ni los métodos que se discutirán.

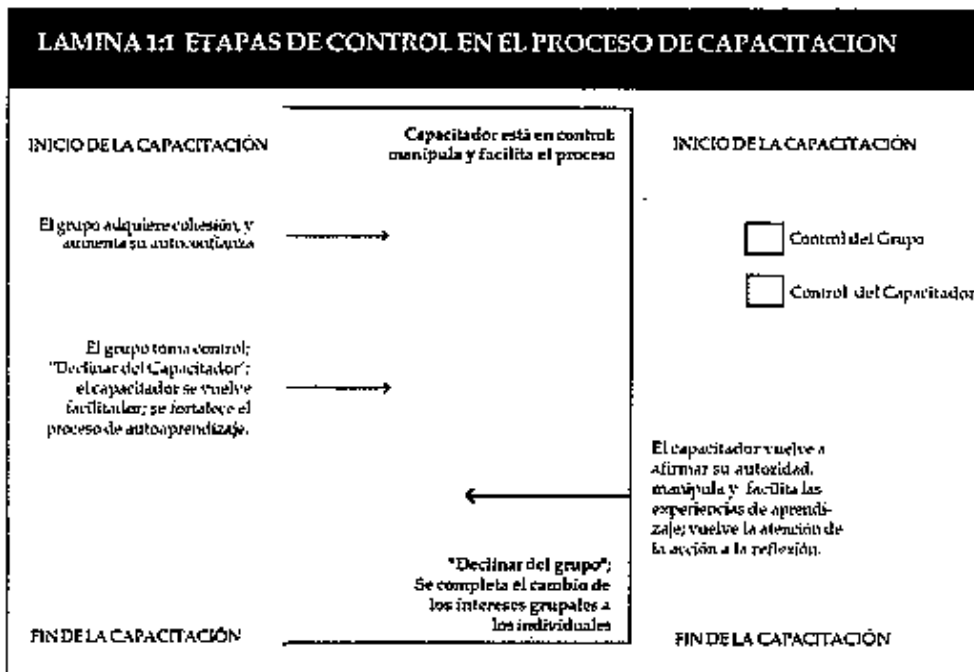
Puede que se sientan ansiosos, escépticos o hasta inciertos de la razón por la que están en la capacitación. Puede que los educandos mayores no hayan estado en una situación formal de aprendizaje por muchos años y sientan ansiedad en cuanto a la manera que los vean los más jóvenes. A la vez, los menores pueden sentirse con pena de hablar en forma abierta por temor a confrontar directamente a sus superiores o mayores.

En la primera etapa, tendrá que dirigir la capacitación para que los participantes se sientan a gusto y se den las condiciones óptimas para el aprendizaje. Puede hacer muchas cosas para reducir la tensión y motivar la participación activa. En esta etapa puede darle buen uso a una ponencia para poner la capacitación dentro del contexto institucional y metodológico apropiado, y preparar el camino para las actividades más interactivas.

La facilitación es el enfoque de preferencia en los métodos participativos de capacitación.



LAMINA 1.1 ETAPAS DE CONTROL EN EL PROCESO DE CAPACITACION



En la medida en que los educandos se sientan más cómodos con los demás y con el proceso en general, aumentará la cohesión del grupo y comenzarán a afirmar su propia autoridad en la capacitación. Puede entonces ceder el control a los participantes. A veces se llama este cambio de control "declinar del capacitador" o hasta la "muerte del capacitador". Así se describe el proceso en el que poco a poco usted desaparece del centro del escenario mientras que los participantes aceptan más y más responsabilidad e inician varias actividades de manera independiente.

Puede motivar a los asistentes haciendo preguntas en momentos claves, sugiriendo varios ejercicios de grupo, y usando una variedad de métodos de instrucción en dinámicas, como el cuchicheo (véase sección 2.3.2) y sesiones de lluvia de ideas (véase sección 2.3.3). Ya que los miembros del grupo han adquirido mayor autoconfianza e independencia, es buen momento para proponer dramatizaciones, estudios de casos detallados, y otras actividades que requieren bastante participación activa y riesgo.

A medida que llega el final de la capacitación, necesitará alguna dirección para hacer resaltar los temas claves del aprendizaje y propiciar que el grupo cambie de la acción a la reflexión. Sea abierto con el grupo e infórmele de estos cambios de rol. Con este estímulo, los educandos volverán la atención de sus actividades actuales al futuro, cuando tendrán que aplicar lo que han aprendido en sus propios lugares de trabajo. Este cambio de enfoque de lo público a lo personal se llama a veces el *declinar del grupo*, que es parte esencial de cualquier actividad de capacitación.

Aunque sean las mejores sesiones de capacitación usando métodos participativos, sólo pueden dar una

impresión parcial de la forma en que se desempeñarán los participantes en una situación de la vida real. Cuando termine, los participantes tienen que regresar a sus rutinas normales de trabajo, y adaptar las destrezas y el conocimiento que han adquirido durante la capacitación a sus situaciones particulares.

1.2.2 La Importancia de la Retroalimentación

Por lo general, resulta difícil para que los participantes sean abiertos y critiquen su propio comportamiento. Por tanto, dar retroalimentación o motivar la autorreflexión son destrezas críticas. Jenny Rogers (1989) describe este desafío de la siguiente manera:

"La enseñanza de adultos se vuelve más complicada por la dificultad de criticar a un colega. Una de las principales razones en que falla la educación de adultos es que no se da la cantidad ni la calidad de retroalimentación adecuadas. Hay dos peligros: darla en una forma que no es adecuada y no darla en suficiente cantidad".

Si no hace saber a los participantes cuándo hacen las cosas bien, entonces no podrán reforzar las cosas buenas que están haciendo. También es fácil dañar a los participantes al ser crítico de forma destructiva y no reconocer el esfuerzo que están haciendo. Para muchos adultos es difícil reconocer que han cometido un error, y aún más difícil cambiarlo. Se esconden tras un razonamiento defensivo, y evitan la confrontación con experiencias y malentendidos anteriores, y así detienen su propio progreso. Como capacitador, deberá guiar la autorreflexión y dar retroalimentación de inmediato, a manera de tratar los errores pasados. Hay cinco reglas sencillas para la retroalimentación:

- Dar retroalimentación tan pronto sea posible. No espere a que vuelva a suceder el error o el acierto.

Poco a poco usted desaparece del centro del escenario mientras que los participantes aceptan más y más responsabilidad.

- *Limite sus comentarios a dos o tres aspectos del desempeño bueno o malo.* Existe un límite en cuanto a lo que podemos absorber de una sola vez.

- *No corrija los errores inmediatamente.* Siempre existe la gran tentación de ayudar directamente y demostrar lo correcto. Pero este tipo de ayuda sólo crea dependencia. Lo más difícil para un capacitador es quedarse callado y dejar que los participantes aprendan por sí mismos. Puede tardar más, pero el impacto del aprendizaje será mayor.

- *Felicite antes de ofrecer un comentario negativo.* No importa lo mal que sea el desempeño, debe haber algo por lo que pueda felicitarlo. Desarrolle así la autoestima del participante.

- *Critique el desempeño, no la persona.* Cuando ofrezca dar retroalimentación, asegúrese que sea una motivación para que los participantes respondan.

La agenda en el Recuadro 1.5 sirve para guiar el proceso de apoyo a la retroalimentación.

La autorreflexión es un componente crítico para cualquier retroalimentación que busca motivar el aprendizaje. Al pedirle a los participantes mismos que hagan una reflexión crítica de su desempeño, podrán darse cuenta de que en última instancia, ellos son los responsables de su aprendizaje. Sin embargo, muchos adultos no han aprendido a hacer esto y es difícil para ellos ver, aceptar y reconocer en público que pueden mejorar su desempeño. Hay diferentes formas de facilitar ello, y claramente tendrá que cambiar dependiendo de la cultura. Sugerimos lo siguiente:

- Después de un ejercicio o una sesión, pídale a los participantes que reflexionen y escriban lo que han aprendido de su propio desempeño. Pregúnteles ¿Cómo lo haría distinto la siguiente vez?

- En pareja o en trío, pida a los participantes que comenten el desempeño general del otro. Esto es menos amenazador que hacerlo ante el pleno.

Como resultado de la facilitación bien realizada, se dan buenos sentimientos y empatía entre participantes y capacitadores, pero también es agotador. Los participantes pueden perder su concentración o distraerse, pero como capacitador, tiene que estar lo suficientemente concentrado para captar cada idea, interpretación e intervención.

Recuadro 1.5 **Lista de verificación: Retroalimentación de capacitadores**

- ☞ Use varias formas de retroalimentación con los participantes: comentarios escritos, discusiones generales de progreso, comentarios de cada desempeño, planes de acción.
- ☞ Que cada participante reciba retroalimentación en cada sesión.
- ☞ Siempre dé retroalimentación inmediatamente.
- ☞ Siempre reconozca lo bueno antes de criticar lo malo.
- ☞ Critique el desempeño y no la persona.
- ☞ Siempre dé las razones de la retroalimentación.
- ☞ Asegúrese de que el participante comprenda la retroalimentación, haciendo preguntas abiertas.
- ☞ Concéntrese en pocas críticas a la vez.
- ☞ Trate de crear un ambiente en el que los educandos compartan la retroalimentación constructiva.

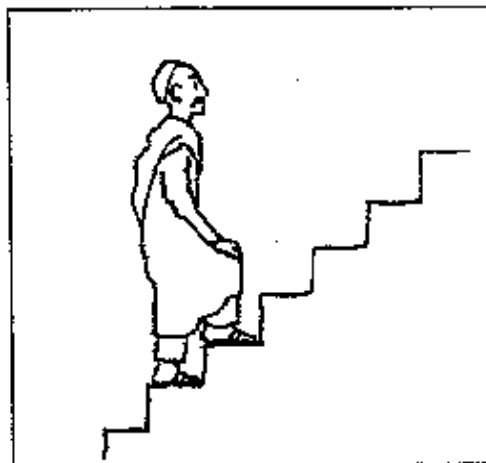
Fuente: Jenny Rogers (1989)

La autorreflexión es un componente crítico para cualquier retroalimentación que busca motivar el aprendizaje.

**1.3 LISTADO DE VERIFICACIÓN
DEL FACILITADOR:**

APRENDIZAJE DE ADULTOS

- ¿Es amistoso y motivador el ambiente de sus sesiones?
- ¿Ha pensado cómo disipar las ansiedades que puedan sentir sus participantes?
- ¿Será que sus métodos de enseñanza permitirán que se reconozca y utilice la experiencia previa de los participantes?
- ¿Serán premiadas las contribuciones de los participantes?
- ¿El trabajo les permite medir su progreso a los participantes?
- ¿Está claro que pueden acudir a usted cuando tengan dificultades y necesiten ayuda adicional?
- ¿Llama la atención en los primeros minutos de su sesión?
- ¿Hay oportunidades frecuentes para reforzar y practicar lo aprendido?
- ¿Evita las ponencias, o las limita de 10 a 20 minutos?
- ¿Tiene sesiones periódicas de retroalimentación?



Lo más difícil para un capacitador es quedarse callado y dejar que los participantes aprendan por sí mismos.





2.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo examinaremos los roles, las destrezas y las técnicas que deberá considerar como capacitador o facilitador, antes de iniciar una sesión de capacitación. Los pasos prácticos y sugerencias que damos son para ayudarle a crear un ambiente óptimo para el aprendizaje. Para ello son necesarias una cuidadosa preparación y una constante práctica. En las siguientes secciones se discuten maneras para planificar un programa de capacitación, preparar materiales de capacitación y apoyo didáctico, qué hacer cuando se sienta nervioso, cómo responder a preguntas, y cómo resumir lo aprendido al final de las sesiones. Además, se presenta la manera de trabajar en forma efectiva con otros facilitadores y maneras de entrenar a capacitadores en el trabajo.

2.2 PREPARATIVOS BÁSICOS

En primer lugar, comience consigo mismo. Ser facilitador no es fácil, y es importante que sea consciente de los límites de la tarea. Tener clara su posición y sus responsabilidades cuando empieza sus preparaciones, le ayudará a prevenir cualquier interpretación inapropiada de su rol como capacitador. (Véase Recuadro 2.1).

2.2.1 Objetivos de la Capacitación

Antes de comenzar, debe tener en claro los objetivos de su charla, ponencia, seminario, taller o curso de capacitación. ¿Por qué está haciendo una capacitación?, ¿A quiénes está capacitando?, ¿Cuál es el contenido fundamental que espera comunicarles en la capacitación?

Recuadro 2.1

Las responsabilidades del capacitador

Es importante desmitificar su rol de capacitador. A menos que el grupo comprenda su rol, probablemente lo vean como una autoridad y no verán que ellos tienen responsabilidad por su propio proceso de aprendizaje. Siempre hágales ver que tienen que tomar la responsabilidad de su aprendizaje.

Recuerde que, como facilitador, no puede tratar de satisfacer sus propias necesidades emocionales. No caiga en la tentación de usar el poder que le ha sido delegado por los participantes, para llenar sus propias necesidades, como pedir atención o respeto, o hacer amistades.

Ser facilitador tampoco significa que es psicólogo calificado, ya sea a nivel grupal o individual. Sea muy cuidadoso cuando los participantes lo busquen, ya sea directa o indirectamente, con sus necesidades emocionales.

Es esencial que el grupo comprenda lo que se les está haciendo: cuáles son sus metas, lo que puede y no puede darles, y cómo lo está haciendo. Es derecho del grupo responsabilizarlo de lo que haya hecho con ellos.

Fuente: Auvine et, al (1997)

Hay seis objetivos generales de la comunicación y en diferentes ocasiones el suyo probablemente será uno o más de éstos:

- Cambiar el comportamiento.
- Persuadir.
- Informar.
- Estimular el pensamiento.
- Entretener.
- Motivar para la acción.

Además de estos objetivos generales, deberá formular un objetivo específico del taller, basándose en el tema que será tratado. Escríbalo en una sola oración, para ayudarle a elegir materiales y eliminará de su mente temas irrelevantes. El propósito de toda capacitación es desarrollar destrezas y motivar a que se den cambios en el comportamiento y la actitud de los participantes.

CONTENIDO DEL CAPÍTULO 2

2.1 Introducción

2.2 Preparativos Básicos

- 2.2.1 Objetivo de la Capacitación
- 2.2.2 Conociendo a los Participantes
- 2.2.3 Cómo Escoger el Lugar y las Habitaciones
- 2.2.4 El Arreglo de los Asientos
- 2.2.5 Duración de las Sesiones
- 2.2.6 El Ritmo y el Contenido de las Sesiones

2.3 Métodos de Capacitación

- 2.3.1 Ponencias
- 2.3.2 Grupos de Cuchicheo
- 2.3.3 Lluvia de Ideas.
- 2.3.4 Juego de roles
- 2.3.5 Estudio de Casos
- 2.3.6 El uso de Datos y Ayudas Visuales

2.4 Usted como intérprete

- 2.4.1 La Organización y la expresión
- 2.4.2 Lidiando con los nervios
- 2.4.3 Lidiando con las preguntas y respuestas
- 2.4.4 Al terminar

2.5 Otros Capacitadores

- 2.5.1 Trabajar en Equipo
- 2.5.2 Capacitación del Personal
- 2.5.3 Capacitando a facilitadores comunitarios

2.6 Lista de verificación del facilitador: Preparativos



Visite el sitio de la capacitación antes de que lleguen los participantes y prepare sus materiales

Por tanto, es esencial que este objetivo específico esté relacionado con algo que pueda ser medido o evaluado. Por lo general hay dos tipos de objetivos que pueden identificarse en un curso de una capacitación. El primer tipo describe objetivos generales usando palabras como: *comprender, apreciar, conocer, y reconocer*. Cuando se describen de esta manera los objetivos para resaltar la orientación al proceso que tiene el curso de aprendizaje. Sin embargo, si se enmarcan de esta manera los objetivos, no es fácil evaluar el desempeño de los participantes. ¿Cómo puede saber cuando los participantes/asistentes han logrado un nivel deseado de comprensión, o pueden apreciar un tema?. Tendrá que identificar maneras más concretas para evaluar el impacto del aprendizaje.

El segundo tipo de objetivos son más específicos, muchas veces se refieren a destrezas concretas que poseen los participantes. Pregúntese qué es lo que espera que puedan hacer los participantes. Si es posible, utilice palabras como las siguientes: *hacer, escribir, planificar, construir, producir, identificar, comparar, armar, dibujar, resolver, medir*.

Un objetivo que diga: *los participantes comprenderán los principios fundamentales de los enfoques participativos del aprendizaje para el desarrollo*, es importante, pero no muy claro. Compárelo con el siguiente: *al finalizar el taller, los participantes podrán planificar la forma en que usarán los métodos participativos en su trabajo de campo*. Es mucho más fácil medir y evaluar éste (Véase además el 7º Capítulo).

2.2.2 Conociendo a los Participantes

Ahora piense en los participantes. Ningún programa de capacitación debe proceder hasta que tenga una idea clara con respecto a las personas que estará capacitando. Trate de averiguar lo siguiente:

- ¿Cuántas personas estarán presentes?
- ¿Cuáles son las causas que los motivo a asistir?
- ¿Qué es lo que esperan y cuáles son las expectativas?
- ¿Cuáles son los temores y preocupaciones?
- ¿Cuál es la variedad de experiencias, disciplina, edad, género, status o que probablemente esté representado?
- ¿Tienen ellos algún prejuicio o sesgo hacia usted mismo o su organización?
- ¿Qué conocimiento previo tienen con respecto al tema de la capacitación?

Estas preguntas le ayudarán a determinar: qué tipo de programa preparar y qué materiales y apoyos didácticos seleccionar. Contestar estas preguntas le ayudará a diseñar sus sesiones para satisfacer las necesidades de los participantes. En el 7º Capítulo hay una descripción de un análisis completo de las necesidades de una capacitación, con otros detalles logísticos y de planificación que merecen ser anticipados.

Esté atento a las costumbres religiosas o culturales de los participantes.

Éstas pueden dictar el horario de las sesiones o la alimentación, especialmente si, por ejemplo, el taller se realiza durante un festival religioso en el cual se aplican ciertas reglas o creencias.

2.2.3 Cómo Escoger el Lugar y las Habitaciones

Aunque a veces no pueda hacer nada con respecto al lugar y la hora donde se realizará la capacitación, debe saber cómo estos factores afectarán la habilidad de aprendizaje de los participantes. Si es posible, visite el sitio de la capacitación antes de que lleguen los participantes y prepare sus materiales. Vea si la habitación es adecuada para el tipo de sesión que tiene planificada. Tal vez tenga que adaptar la combinación o la secuencia de métodos de aprendizaje para que sean convenientes para la situación. Por ejemplo, si desea hacer una dramatización, pero no hay espacio en la habitación, entonces tendrá que encontrar otra área adecuada.

Trate de identificar posibles distracciones en el recinto de la capacitación, tanto para usted como para los asistentes. Si se para frente a una ventana por la que se puede ver bastante movimiento afuera, entonces pocos le pondrán atención. Vea si puede pararse en otro lugar. ¿Será que otros tendrán que atravesar la habitación? ¿Hay un teléfono? Si está conectado puede estar seguro de que sonará justo en el momento en que va a suceder algo importante. ¿Todos pueden ver el tablero o el pizarrón, o hay columnas que obstaculizan la vista? ¿Los de atrás pueden oír a los que están adelante? Debería caminar por la habitación antes que comience la sesión y sentarse en varios asientos para ver la perspectiva que tendrán los que se sienten en esos puestos. Si ve que hay distracciones u obstáculos serios que pueden interferir con la capacitación, entonces debe corregirlos. Además, deberá disponer

de suficiente tiempo para planificar los materiales de apoyo didáctico que usará. ¿Tiene suficientes tomas de corriente para cualquier equipo electrónico (proyector de diapositivas, retroproyector, proyector de película, video y televisión, luces especiales), o necesitará trasladarse a otro rincón para las presentaciones de diapositivas? ¿Se le permitirá pegar los afiches en las paredes para usar como referencia durante el taller, o estará limitado a usar sólo una pared o podio? ¿Funcionan adecuadamente las lámparas del proyector? ¿Sirve su cassette de video en el equipo que se le ha proporcionado? ¿Tiene todos los materiales, como marcadores y lapiceros, rotafolios, tizas, tijeras, alfileres, cinta adhesiva, que necesitará? Pruebe el equipo electrónico que necesita, y si es necesario, retroceda el video para que esté en la posición correcta para comenzar.

Revisando todos estos puntos de antemano permitirá que la sesión prosiga de forma más tranquila, y le hará sentir más confiado.

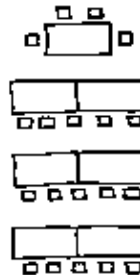
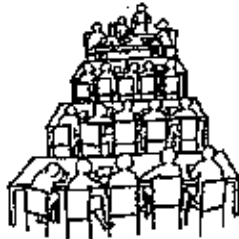
2.2.4 El Arreglo de los Asientos

El arreglo de los asientos tiene una gran influencia en la sesión. Aunque éstos pueden variar mucho, hay seis formas principales: 1) Filas de mesas y/o sillas; 2) Forma de U; 3) Banquete; 4) Mesa de conferencia; 5) Círculo de sillas; 6) Trios de mesas. Cada arreglo tiene ventajas y desventajas particulares. En general, entre más trabajo grupal se realice, es mejor usar el estilo de banquete, y por tanto se limita las interrupciones cuando va de una presentación o ponencia a grupos de cuchicheo.

Piense en el tipo de sillas que se usarán. ¿Son tan cómodas que los participantes se dormirán en medio de la presentación de diapositivas? ¿Es un recinto que los participantes conocen y por tanto se sentarán en asientos acostumbrados o propios?

Ningún programa debe proceder hasta que tenga una idea clara con respecto a las personas que estará capacitando.





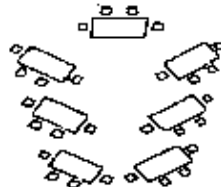
I. FILAS DE MESAS Y/O SILLAS

Ventajas:

- Caben más personas en el recinto
- Todos están de frente a la pizarra y/o facilitador.

Desventajas:

- Los participantes tienen poco contacto visual entre sí.
- Dificultad del facilitador de observar a los sentados atrás.
- El facilitador no puede caminar entre los participantes o asistentes.
- Imposible conformar grupos sin desorganizar las sillas y mesas.
- Las personas tienden a sentarse atrás, distanciándose del facilitador.
- Es parecido a un aula de escuela, muy formal.



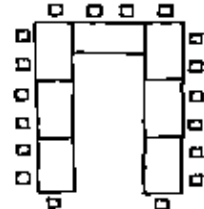
III. ESTILO "BANQUETE"

Ventajas

- Los participantes están organizados en grupos.
- El arreglo favorece tanto la ponencia como el cuchienco y trabajo en grupos.
- El Capacitador puede caminar fácilmente entre los participantes.

Desventajas

- Caben menos personas en el salón.
- Los participantes no tienen completo contacto visual con todos los demás participantes.
- Si las mesas son demasiado largas o delgadas, los participantes que se encuentren en los extremos probablemente quedarán fuera de la conversación.



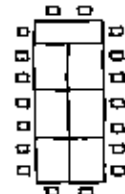
II. LA "U"

Ventajas:

- El Capacitador puede caminar fácilmente entre los participantes.
- El Capacitador tiene contacto visual con todos los participantes.

Desventajas:

- Los participantes que se encuentran en el brazo de la "u" no tienen contacto visual con la que está a la par.
- Caben menos personas en el salón.
- Es imposible formar grupos sin cambiar completamente la organización de las mesas y sillas.



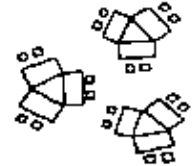
IV. MESA DE CONFERENCIAS

Ventajas

- Gran parte de los participantes tienen contacto visual entre sí.
- Mesas largas son útiles para discusiones grupales en plenaria.

Desventajas

- No se pueden conformar grupos pequeños fácilmente.
- No caben muchas personas alrededor.
- En discusiones generales o plenarias, tienden a formarse subgrupos interrumpiendo el proceso.



V. CÍRCULO O SEMI-CÍRCULO DE SILLAS

Ventajas

- Las personas se pueden relajar, y esto mejora la interacción.
- Los participantes pueden adoptar posiciones abiertas.
- No hay una posición especial para el capacitador, es una formación democrática.
- Es fácil cambiar la formación para varios ejercicios y juegos.
- Las personas no se quedan con un asiento específico.

Desventajas:

- No hay mesa de trabajo
- No hay donde colocar libros o materiales.
- No hay barreras físicas, se necesita más apertura.
- La gente tímida puede sentirse incómoda.
- En grupos grandes, los participantes se encuentran lejos de los que están frente a ellos.

VI. TRÍOS DE MESAS

Ventajas

- Véase Estilo Banquete.
- Al colocarse las mesas en dirección al frente, los tríos están todos juntos, por tanto es mejor que la formación Banquete para el trabajo en grupos.

Desventajas

- En caso de grupos grandes, se necesitan muchas mesas, más que el estilo banquete.
- Las mesas ocupan mucho espacio.

Muchas personas están acostumbradas a sentarse en filas, sabiendo que podrán distraerse o dormirse si están sentados al fondo. Si no los ubica en filas, sería prudente explicarles la razón de la formación de los asientos. Si tiene tiempo, podría comenzar la sesión comprobando las ventajas y desventajas de las distintas ubicaciones de asientos.

Sea creativo en cuanto a la ubicación de asientos. No debe ser estática, y hacer distintos arreglos puede mantener activos a los participantes. Robert Chambers (comentario personal) describe la forma en que cambia continuamente el ambiente:

"Uso muchas secuencias. En talleres de un solo día, comienzo sentando a los participantes de tres en tres en las mesas.

Después de varios cuchicheos, unimos las mesas para un ejercicio de diagramación (como la creación participativa del mapa en el suelo o en una hoja de papel). Después, para una ensalada de frutas, se ponen todas las mesas contra la pared, dejando así espacio para círculos y otros muchos trabajos prácticos. Al finalizar generalmente ya no hay sillones.

2.25 Duración de las Sesiones

La duración de sus sesiones tendrá un efecto crucial en cuanto a la concentración de su audiencia. Las personas no se concentran bien durante períodos extensos si hay poca variación en el estilo de la presentación. Si no hay participación activa, tendrá que planificar cuidadosamente las presentaciones a base de lecturas. Después de 20 minutos es probable que pierda la atención de algunos, o tal vez de todos los participantes.



Aconsejamos romper la monotonía con la ayuda de materiales audiovisuales, ejercicios, cuentos, chistes, o recesos. Si piensa usar ayudas visuales, permítase suficiente tiempo.

Si está impartiendo una ponencia, no hable por más tiempo del que ha prometido, aunque significa que debe detener una sesión antes de completar su tema. Todos estarán pensando en la taza de café o en el plato de almuerzo que les espera, o buscando el baño, o en ir a esa cita que habían hecho. Ya no lo estarán escuchando. Si es una sesión activa o dinámica, entonces los participantes mismos tomarán la iniciativa de extender la sesión.

También tiene un gran impacto la hora del día, en cuanto a la forma en que respondan las personas a las distintas estrategias de aprendizaje. Por la mañana, las personas están más concentradas, en general. Después del almuerzo, cuando los estómagos



están llenos, los capacitadores y ponentes deben vencer la temible "sesión de ultratumba". Los participantes se sentirán cansados, sus respuestas serán más lentas y su concentración será menor. Por tanto, sus sesiones tendrán que ser más amenas; entre más activa la participación, mejor. Es mejor comenzar el periodo con algún ejercicio animador (véase los ejercicios del 13 al 25), luego presente ejercicios más largos e interactivos que permiten a los participantes moverse y discutir temas, o practicar destrezas entre sí.

2.2.6 EL Ritmo y el Contenido de las Sesiones

Es importante estructurar cada sesión con sumo cuidado. Se dan sugerencias para la organización y facilitación de programas enteros de capacitación, con mayor detalle en el 7° Capítulo. Nuevamente, deténgase en los participantes.

- ¿Qué conocimiento traen?
- ¿Qué necesitan aprender?
- ¿De cuánto tiempo dispone para cubrir el contenido?

Para ayudar a escoger el material, piense lo que los participantes:

- Tienen que saber
- Deberían saber
- Podrían saber

En el día, después de una ponencia de diez minutos, es probable que un miembro cualquiera de la audiencia no recordará más que uno o dos temas. Esto puede sorprenderle. Siempre existe la tentación de querer sobre informar al participante. Pero si se trata de cubrir demasiado contenido con demasiada rapidez, puede afectar al éxito de la presentación. Sólo se puede esperar que los participantes recuerden algunos puntos claves. En una charla de 30 minutos, no debería seleccionar más de cinco puntos principales.

¿Entonces, cuáles son los puntos principales?



Permitase bastante tiempo para la preparación de notas y materiales. Puede calcular que necesitará el doble del tiempo de la presentación para prepararla. Pero si está preparando un tema por primera vez, puede

tomar mucho más tiempo. No se le olvide usar anécdotas y chistes como parte de su presentación. Un buen capacitador hace chistes o comentarios que parecen ser espontáneos, pero de seguro que los haya dicho muchas veces, pero un chiste o relato bien planificado puede parecer espontáneo y puede reforzar los puntos del aprendizaje. Para cada capacitación, puede ser una ayuda elaborar una hoja de planificación que claramente describa lo que quiere hacer y lograr. En el Recuadro 2.2 presentamos un formato sugerido.

Un chiste o relato bien planificado puede parecer espontáneo y puede reforzar los puntos del aprendizaje.

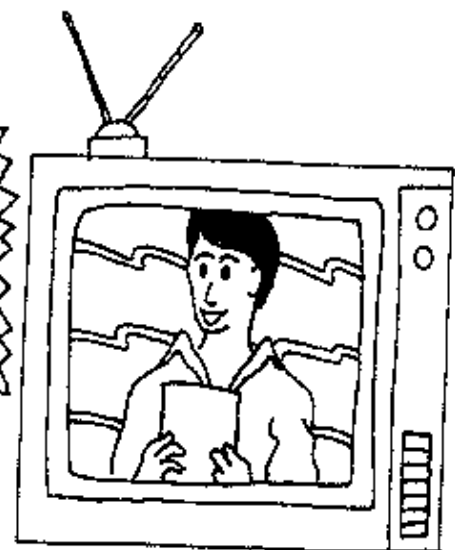


Lo demás son detalles para mantener el interés de todos. La sesión debe estructurarse en torno a los puntos claves que piensa que DEBEN conocer al final de la capacitación. Aunque le parezca innecesario, siempre repita las ideas centrales, ya sea en una presentación o en un ejercicio. La repetición refuerza la memoria, si está tratando de comunicarle al grupo cinco ideas principales, entonces guarde la más importante de última. Al inicio, capture el interés del grupo, y luego déles un adelanto de lo que está por venir. Presente el mensaje principal en el grueso de la presentación, y vaya construyendo el camino para llegar al punto más importante. Luego resuma todo, reitere el propósito y los puntos más importantes.

Ya sea que esté impartiendo una ponencia o facilitando un ejercicio de grupo, al planificar la sesión con estas tres etapas le ayudará a asegurar que recuerden los temas claves. Si está planificando una ponencia, entonces será más efectiva si sigue las siguientes etapas:

- Dígalos lo que les va a decir.
- Dígaselo.
- Dígalos lo que les ha dicho.

Buenas tardes.
Hoy les hablaré
de la agricultura.
¡Cultivar es
bueno!! Repito,
Cultivar es
bueno.



2.3 MÉTODOS DE CAPACITACIÓN

Se pueden usar variados métodos de instrucción durante la capacitación. No hay uno que sea mejor que los demás, aunque las ponencias formales todavía se usen bastante. Para una capacitación en la cual se haga énfasis en la participación y el diálogo abierto, es esencial que los capacitadores usen un estilo de capacitación que sea consistente y de acuerdo con los valores de la participación.

Es mejor que se use una combinación de métodos de aprendizaje para cambiar el ritmo de la capacitación. El cambio periódico tanto de los métodos y del ritmo mantendrá el interés de los participantes y estarán listos para aprender. También será más interesante para usted, como capacitador. Los métodos que se describen en las siguientes secciones pueden utilizarse para lograr un buen efecto en una capacitación sobre enfoques participativos.

2.3.1 Ponencias

La enseñanza formal y la capacitación tradicionales, dependen más a menudo de la ponencia. Esta es la comunicación unidireccional por medio de una charla preparada, que a veces va acompañada de un período de preguntas y respuestas al final. Las ponencias parecen ser un método de capacitación eficiente, y con poco tiempo para la discusión. Sin embargo, las ponencias no garantizan el aprendizaje.

Las ponencias pueden utilizarse con grupos de cualquier tamaño. Son el método más común para la instrucción de grupos muy grandes. El capacitador está en pleno control de la sesión y por lo general puede calcular acertadamente el contenido y el tiempo. Son útiles para la presentación de temas nuevos o la exposición de resúmenes o repasos.

Recuadro 2.2		Fecha.....									
Tiempo	Técnica	Método	Formato	Predicción del nivel de energía de participantes					Responsable	Necesidades logísticas	
				1	2	3	4	5			
Antes										Encargado oficial	Mesas dispuestas en forma de banquete
0900	Inauguración del taller	Discurso desde el frente	Plenaria	X						Facilitador	La "V" como mesa de cabecera
0920	Introducción	Pisando Piedras	Grupos pequeños y plenaria	X	X	X	X			Facilitador	Estilo banquete
0945	Introducción a los principios	Ponencia de grupos de cuchicheo	Plenaria	X	X	X					Proyector de diapositivas / transparencias

A menudo se combinan con el uso de ayudas visuales, tales como diapositivas y/o transparencias. Se necesitará hacer uso de la ponencia, hasta en un programa sobre metodologías participativas. A pesar de estas aparentes bondades, las ponencias tienen muchas desventajas. Por lo general, la ponencia es un monólogo y no toma en cuenta las necesidades e intereses individuales de los participantes. Se mantienen la discusión y el debate al mínimo, y en la mayoría de casos, sólo se expresan las ideas del ponente. Pueden volverse monótonas rápidamente. Muchas veces el o la ponente se esconde detrás de un escritorio o podio, distanciándose físicamente de los participantes. La desventaja principal para los participantes es que se limita el aprendizaje creativo y reflexivo. Como resultado, muchas ponencias son extremadamente tediosas y aburridas, tanto para el ponente como para el público.

Los problemas de las ponencias son bien conocidos. Sin embargo, como capacitadores, de vez en cuando tendremos que dar una charla. Para evitar caer en la trampa de hablar y sólo esperar que la audiencia (pocas veces son participantes) estén escuchando y además absorbiendo la información,

**Cuadro 2.3
Lista de Verificación para
Ponencias**

- ☞ ¿Usted utiliza ponencias en las ocasiones en que otros métodos serán menos útiles para los participantes?
- ☞ ¿Usted mantiene los puntos claves en forma clara?
- ☞ ¿Usted refuerza su charla con materiales de apoyo?
- ☞ ¿Usted ha limitado su charla a no más de 20 minutos?
- ☞ ¿Su charla tiene claramente definido el inicio, el medio y el final?
- ☞ ¿Usted conoce su propio lenguaje corporal y cómo éste afecta la ponencia?

Fuente: Adaptado de Jenny Rogers (1989)



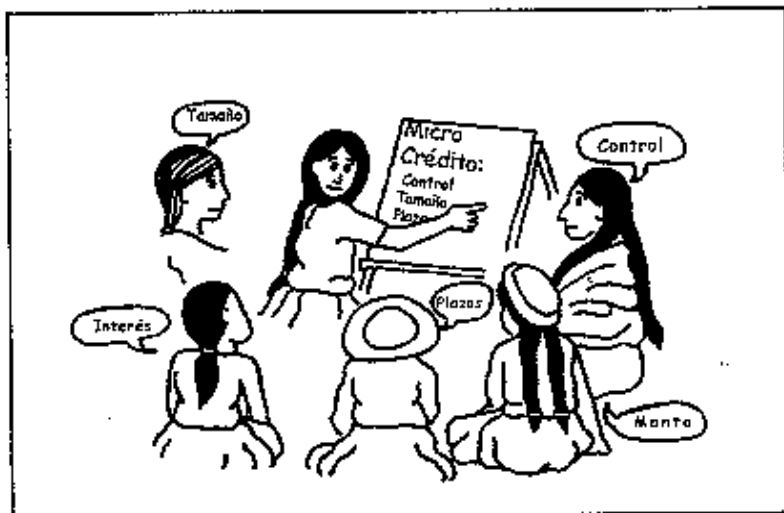
use la lista en el Cuadro 2.3 antes de comenzar. Especialmente ponga un límite a su charla de 15 a 20 minutos, y puede combinar cuchicheo y ejercicios de la Parte II para ilustrar puntos de aprendizaje claves. De esta manera, tanto el ritmo de la ponencia y el estilo dominante, se cambian.

2.3.2 Grupos de Cuchicheo

Otro método de instrucción es el grupo de cuchicheo. En una sesión prolongada, el pleno puede dividirse en subgrupos para discutir una o dos preguntas o cuestiones específicas. En poco tiempo el cuarto se llena de la bulla del "cuchicheo" a medida que cada subgrupo comienza a entablar una discusión. Si ve que es apropiado, pida que un representante de cada grupo informe los resultados de la discusión al pleno. Los grupos de cuchicheo pueden ser de dos, tres, o más, según la actividad. Estos grupos se pueden conformar juntándose entre vecinos. El hecho de formar grupos reducidos permite que casi todos expresen una opinión.

Mientras "cuchichean", los participantes pueden intercambiar ideas y compartir su amplia experiencia colectiva.

Muchas ponencias son extremadamente tediosas y aburridas, tanto para el ponente como para el público.



La combinación de ideas generadas rápidamente, hace que la sesión sea muy animada y enérgica.

Puede ser una buena oportunidad para que los participantes reflexionen sobre el contenido de una ponencia. Una buena sesión de cuchicheo generará muchas ideas, comentarios y opiniones, y lo más importante se informa. Por otro lado, en las sesiones de preguntas y respuestas al final de las ponencias, a menudo se involucran pocas personas, y las personas tímidas o menores se sienten intimidadas. Su rol como facilitador es administrar el tiempo y velar que la retroalimentación se realice de forma sucinta.

Los grupos de cuchicheo son muy útiles para los capacitadores, ya que permiten :

- Recuperar el aliento.
- Medir el estado de ánimo del grupo, escuchando algunas de las discusiones.
- Cambiar el ritmo de la sesión.
- Motivar la reflexión de los participantes con respecto a lo aprendido y su aplicación en el trabajo.

Los obstáculos más importantes del uso de sesiones de cuchicheo tienen que ver con la falta de familiaridad con el

uso del tiempo que se requiere, la necesidad de líderes o facilitadores dentro de cada subgrupo, y la necesidad de que las mesas y sillas se ordenen de tal forma que faciliten discusiones rápidas y sin trabas. La retroalimentación puede tomar tiempo. Una forma de agilizarlo es motivar a que los participantes presenten sus ideas en forma aleatoria, al pleno. Otra forma de organizar la retroalimentación es que un grupo presente sus ideas, y los demás grupos sólo agreguen ideas nuevas, para evitar repetición.

2.3.3 Lluvia de Ideas

El propósito de realizar una sesión de "lluvia de ideas" es descubrir rápidamente ideas y respuestas nuevas. Es una manera particularmente adecuada de obtener ideas brillantes. La diferencia con el grupo de cuchicheo es generar la mayor cantidad de ideas posibles, sin evaluarlas. Con esta técnica, todas las ideas reciben igual consideración. Se pide que los participantes compartan sus ideas libremente, agregando o mejorando lo que han dicho otros. No debe rechazarse ninguna idea, por muy loca que parezca.

En una pizarra o rotafolio se hace una lista de estas ideas, exactamente como son presentadas, o se las escribe en pequeños papeles que se van poniendo en la pizarra. Por lo general, la combinación de ideas generadas rápidamente, hace que la sesión sea muy animada y enérgica. Hasta los participantes más reservados y tímidos se sentirán con la confianza de contribuir.

Una sesión de recolectar ideas es un poco distinta que la "lluvia de ideas" ya que es simplemente hacer una lista de datos o impresiones ya conocidas. El propósito no es necesariamente motivar el pensamiento creativo, más bien recoger las experiencias y los pensamientos existentes.

Es de mucha ayuda recolectar las respuestas cuando cree que habrá mucha repetición de éstas. Después de la sesión de lluvia de ideas, éstas se pueden discutir más y pueden evaluarse, como por ejemplo, haciendo un listado sistemático. Las ideas pueden agruparse y analizarse para que pertenezcan al grupo en vez de a los individuos. A diferencia de la sesión de cuchicheo, la lluvia de ideas funciona bien con un grupo grande y por lo general toma menos tiempo. Es mejor limitar el tiempo de una lluvia de ideas en sesión plenaria, ya que se puede perder la atención de algunos de los participantes. Véase el Ejercicio 74 para detalles de cómo usar la lluvia de ideas para el desarrollo de guías para entrevistas.

2.3.4 Juegos de Roles

En el juego de roles, los participantes usan su propia experiencia para representar una situación de la vida real. Cuando el juego de roles está bien hecho, aumenta la autoconfianza de los participantes, les da la oportunidad de comprender o hasta sentir empatía por los puntos de vista o roles de los demás, y por lo general, terminan encontrando respuestas, soluciones u orientaciones prácticas. Los sociodramas, entre otros, sirven para probar y mejorar técnicas de entrevista (véase el Ejercicio 86, en la Parte II) y examinar los pormenores, complejidad y posibles conflictos de las reuniones de grupo. Permiten que los participantes consoliden el aprendizaje de distintas lecciones en un solo ambiente, y también sirven para aumentar la energía al grupo.

Sin embargo, los juegos de roles pueden consumir mucho tiempo y su éxito depende de la disposición de los participantes en cuanto a participar activamente.

Algunos capacitadores sentirán que el juego de roles resulta ser demasiado revelador, amenazante o penoso. Esta renuencia puede sobreponerse si al comienzo se explican cuidadosamente los objetivos y el resultado final esperado. Algunos juegos de roles pueden generar emociones fuertes entre los participantes. Por tanto, es importante que después del sociodrama se realice una discusión general, esto da la oportunidad de que el capacitador y los participantes mencionen y evalúen nuevos temas o tópicos que arroje el juego de roles.

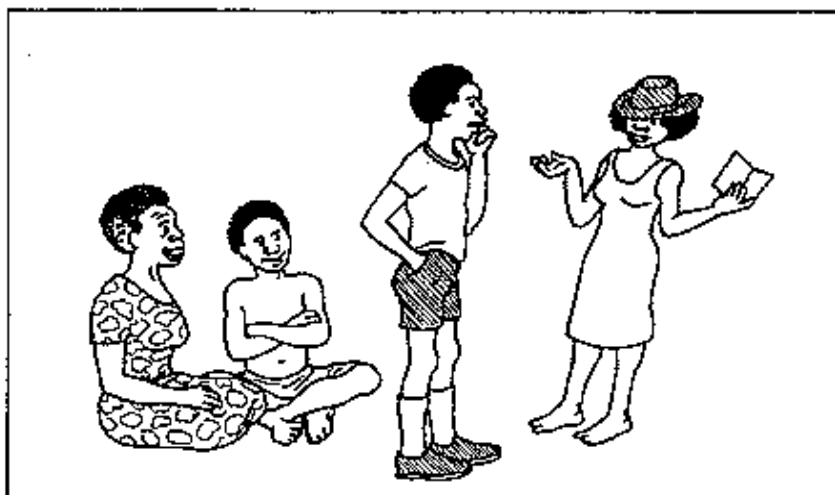
2.3.5 Estudio de Casos

El estudio de casos implica la presentación y el análisis de un incidente, escenario o situación, sea ésta real o posible. Hay dos tipos de estudios de caso:

- Una presentación corta o una descripción de una situación.
- Un simulacro más extenso.

En los estudios de casos más cortos, los capacitadores utilizan ejemplos que son relevantes para los participantes. Al realizarse una capacitación en el uso de métodos participativos, los ejemplos de casos son muy útiles para que los participantes aprendan los distintos

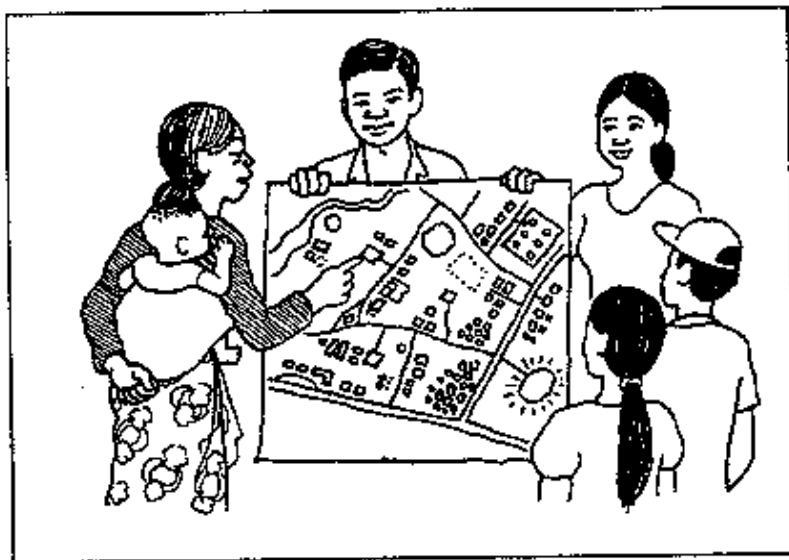
Algunos juegos de roles pueden generar emociones fuertes entre los participantes.



métodos de diagramación y análisis, y comprendan cómo pueden ser aplicados en secuencia cuando se está trabajando en el campo (véase el 6° Capítulo). Sin embargo, requieren mucha preparación, deben ser probados con anterioridad, y por tanto consumen mucho tiempo.

Los ejercicios o juegos de simulación son una forma de aprendizaje experimental que utilizan tanto el material de estudios de caso y el juego de roles. Se presenta a los participantes un rol predeterminado (por ejemplo, anciano, gerente de proyecto, madre soltera, etc.) de la "vida real", situación en la que se debe tomar decisiones, aceptar las consecuencias y tener intenciones abiertas y ocultas. Se les pide que hagan la representación desde el punto de vista de sus respectivos personajes. El aprendizaje sucede cuando se procesa el material del estudio de caso, y se hace relación con la situación propia, tanto en el rol asignado como en la vida cotidiana. Los capacitadores discuten y analizan el material del estudio de caso por un tiempo limitado, y luego presentan sus conclusiones o soluciones sugeridas.

Las ayudas visuales nos pueden asegurar una comunicación efectiva, y son parte crucial de cualquier capacitación bien diseñada.



Estas actividades vivenciales son altamente participativas, pero necesitan tener objetivos claros y explícitos, y facilitación cuidadosa.

Usando la simulación, se pueden aprender una variedad de métodos/técnicas participativas en un taller, tales como mapeos, calendarios estacionales, diagramas Venn, matriz de rango y puntaje (valoración)/puntajes y técnicas de diálogo y entrevista (véase el 5° Capítulo). Igual que en los juegos de roles, se debe hacer tiempo al final para una sesión-discusión del mensaje o aprendizaje.

2.3.6 El uso de Notas y Ayudas Visuales

Es importante que el capacitador haga uso de algunas notas. Estas se hacen mejor en forma de puntos o temas claves, organizados en el orden de la presentación, y usando varias ayudas visuales. Muchos ponentes usan pequeñas tarjetas en las que escriben los puntos claves. Si quiere transmitir un documento largo, entonces haga copias y entréguelas a los participantes. No lo lea al grupo; esto resulta aburrido. Sólo lea del manuscrito si quiere citar algo corto. Recuerde el viejo adagio, "Una imagen vale mil palabras". Se dice que los educandos recuerdan 10% de lo que leen, 20% de lo que oyen, 30% de lo que ven, y 50% de lo que oyen y ven. Las ayudas visuales, tales como transparencias, diapositivas (slides), rotafolios, posters, afiches, pizarrones, películas, videos y modelos, nos pueden asegurar una comunicación efectiva, y son parte crucial de cualquier capacitación. Dan buen resultado cuando se quiere introducir o reforzar puntos críticos y pueden ilustrar información compleja. También pueden usarse como ayuda o señal para el capacitador, reduciéndose la necesidad de notas. Su uso también puede cambiar el ritmo de una actividad de capacitación. Ya que está parado frente a un grupo de personas, recuerde que usted también es parte del mensaje visual. Recuerde que es imposible desconectar el sentido visual de los participantes. Asegúrese que las "visualizaciones" que utilice acompañen

bien el mensaje que está transmitiendo. No deje visuales de una cosa cuando esté hablando de algo diferente. El buen uso de ayudas visuales requiere de una buena preparación. La preparación o guía de visualizaciones incluye lo siguiente:

- Revise completamente todo el equipo antes de comenzar la capacitación. Coloque las diapositivas, ponga el video, revise los marcadores, asegúrese de tener lámparas extra, etc.
- Limite el número. Úselas para expresar o enfatizar algo, y no impresionar. Úselas cuando no son suficientes las palabras para transmitir el mensaje.
- Que sean simples y legibles. No use muchas palabras, límitese a poner los puntos claves (los temas principales). Sucede a menudo el error de poner demasiadas palabras en una transparencia, esto resulta muy difícil de leer, especialmente para las personas del fondo de la sala. Además, los participantes pasan mucho tiempo leyendo cada detalle y no oyendo lo que usted dice.
- Cuando presente visualizaciones siempre dirijase al grupo, no mire la imagen. Se comete a menudo el error de hablar a la pantalla, o al rotafolio y no a los participantes.
- Dé tiempo a la audiencia para que asimilen. Pero no deje a los espectadores mirando algo que ya no tiene que ver con lo que está diciendo.
- Nunca dependa de ellos completamente. Se pueden ir las luces, pero debe continuar el "show".
- Si ve que es apropiado y posible, ponga una exhibición permanente. Ponga las ayudas visuales en las paredes del cuarto de capacitación para que los participantes los vean en los recesos o mientras esperan que comience la sesión.

Los cuadros pueden ser parte de una exhibición permanente. Muchas veces son buenas alternativas o suplementos para las transparencias. El capacitador puede andar por el salón y hacer referencia a los cuadros mientras habla.

Los participantes generalmente no se apresuran a tomar notas como lo hacen con las transparencias. Puede dejar de referirse a algunos puntos, siempre y cuando sepa que no se perderán por completo. Esto es muy valioso si hay escasez de tiempo.

Muchas veces los participantes desearán tomar notas durante una presentación audiovisual. Si tiene los recursos, es bueno hacer copias de algunas hojas claves y otros materiales que presentará. Estas pueden distribuirse a los participantes antes de que comience la capacitación o discusión, lo que les permite tener más tiempo para concentrarse en lo que se está diciendo. Estas "notas del capacitador" también pueden incluir algunas lecturas esenciales, estudios de caso y artículos generales, y pueden ponerse en folders para los participantes. Durante la capacitación, los participantes pueden agregar sus propios apuntes al folder. De esta manera, cada persona tendrá un juego completo de apuntes personales y lecturas claves, que podrá llevarse al final de la capacitación.

2.4 USTED COMO INTÉRPRETE

La buena capacitación es como una presentación estelar. No es suficiente el peso, poder o relevancia del mensaje para que sea recibida la información. Recuerde que usted es "ayuda visual" de su propio mensaje hablado. Tendrá que ser cuidadoso en la forma en que se presente, su estilo de facilitación y el ambiente del aprendizaje. El mensaje que está transmitiendo está compuesto de tres partes, las cuales son:

- Las palabras
- El tono de voz
- El lenguaje corporal

Menos del 10% de su mensaje se transmite por medio de las palabras que utilice. Las personas captarán su mensaje principal si es sencillo. Evite usar jerga y palabras rebuscadas. Sus gestos y lenguaje corporal pueden opacar completamente sus palabras, por tanto, a continuación le damos algunas sugerencias.

Se pueden ir las luces,
pero debe continuar el
"show".

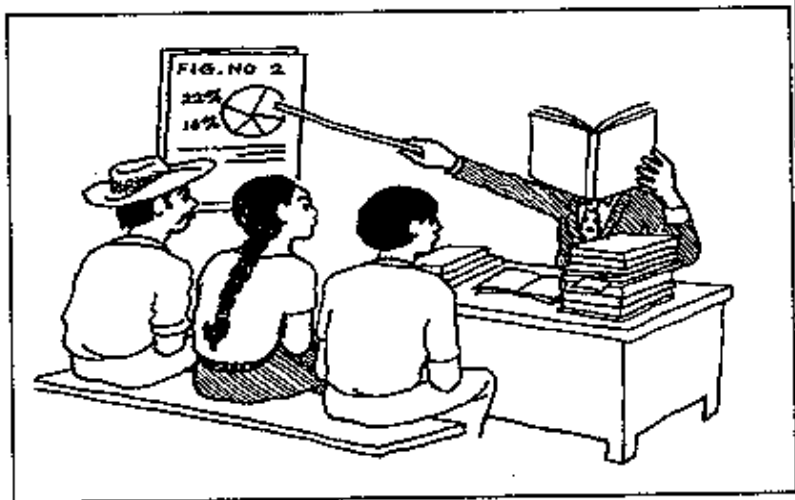
Sonría aunque esté nervioso o ansioso. Su audiencia estará más tranquila.



- Mire al grupo. No se quede mirando sus notas ni el apoyo visual. Haga contacto visual con el grupo entero, deje que su vista se pasee por todo el salón. No mire por arriba de las cabezas de las personas. Mientras los mira, puede medir el nivel de interés de los asistentes, según las reacciones que tienen.
- Sonría - aunque esté nervioso o ansioso. Su audiencia estará más tranquila, y créalo o no, también se tranquilizarán sus cuerdas vocales.
- Evite poner barreras entre usted y los participantes. Si hay un escritorio o mesa, será tentación esconderse detrás, pero no lo haga. Otra trampa es tener un podio; no se pare detrás. Cruzar los brazos o las piernas también son barreras simbólicas. Mantenga una postura abierta, en particular cuando los participantes le estén dando retroalimentación.
- Evite los movimientos corporales que distraen. No mueva los brazos, ni ponga las manos en sus bolsillos, ni juegue con sus llaves, ni use joyería que haga ruido, ni juegue con lapiceros, tampoco juegue con su cabello. Su audiencia pondrá más atención a los gestos nerviosos que a su mensaje.

2.4.1 La Organización y la Expresión

Más del 50% de su mensaje se transmite en la manera que dice las palabras. Si dice, "quisiera sugerir que ahora probemos un sociodrama sobre la entrevista semi-estructurada", esto puede transmitir diferentes significados, según el *énfasis* que le da (Cuadro 2.4).



A continuación algunas sugerencias para ayudarle a organizar sus ideas:

- No le tema a las pausas. A la audiencia le gusta tener un poco de silencio. Deténgase después de cada punto clave para que el grupo lo absorba. En este momento puede mirar cuidadosamente a los participantes. Podrá determinar si le entendieron, según las expresiones en sus caras y el lenguaje corporal.
- Sea variado en cuanto a la modulación y el tono de su voz, para fortalecer la expresión y enfatizar su mensaje. Practique en privado. Escuche su voz en una grabadora si es posible.
- Actúe, exagerar no es tan fácil como piensa. En un grupo grande podrá exagerar mucho y no se verá mal.
- Hable claramente. Practique con voz resonante. Una voz resonante se proyecta más y se oye mejor. Además no se cansa tan fácilmente. Pronuncie las palabras con cuidado, no las diga de corrido.
- Respire profundo para poder hablar fuerte, pero sin gritar. Tanto una voz fuerte, como una suave, pueden hacer más dramático lo que diga.

Todas estas prácticas pueden ayudar a hacer un ambiente favorable para el aprendizaje.

2.4.2 Lidando con los Nervios

Los que se están capacitando por primera vez, comúnmente malinterpretan la ansiedad o nervios que vienen antes de la presentación; piensan que son obstáculos para la presentación. María Pemberton (1982), nos asegura que: "una reacción común, cuando se le pide a alguien que hable en público, es que sienta terror... Sin embargo, no se engañe, ni piense que los nervios desaparecen cuando uno se acostumbra a hablar, no es así".

Recuadro 2.4
El impacto del énfasis y
su significación

1. "Quisiera sugerir que ahora probemos un juego de roles de una entrevista semiestructurada". Una declaración simple y sin énfasis.
2. "Yo quisiera sugerir que ahora probemos un juego de roles de una entrevista semiestructurada". Énfasis en Yo, o sea el que está haciendo la sugerencia, y nada más.
3. "Yo quisiera sugerir que ahora probemos un juego de roles de una entrevista semiestructurada". El énfasis está en quisiera sugerir, pero quizás no será aceptado o no hay tiempo.
4. "Yo quisiera sugerir que *ahora* probemos un juego de roles de una entrevista semiestructurada". El énfasis en ahora implica que se sugirió un juego de roles en una ocasión previa pero no funcionó, o no fue aceptado, y que ahora es una ocasión más propicia.
5. "Yo quisiera sugerir que ahora probemos un *juego de roles* sobre una entrevista semiestructurada". El énfasis en un juego de roles implica que se han usado otros métodos de entrevista semiestructurada, y ahora es tiempo de hacer algo diferente.
6. "Yo quisiera sugerir que ahora probemos un juego de roles de una *entrevista semiestructurada*". El énfasis en la entrevista semiestructurada implica que los juegos de roles se han usado, pero no para la entrevista semiestructurada.

Fuente: Karen Schoonmaker Freudenberg, comentario personal.



Los nervios mantienen el flujo de adrenalina, y le ayudan a enfrentarse a situaciones problemáticas. Hasta los capacitadores experimentados se sienten nerviosos o ansiosos antes de comenzar un curso de capacitación.

Tenga la seguridad de que la audiencia casi nunca se da cuenta de su nerviosismo, a menos que le tiemblen las manos o tenga una expresión facial tensa. Hay cosas que se pueden hacer para los nervios, para que le ayuden, y no molesten, en su presentación:

- Prepárese bien. Nada nos da confianza en nosotros mismos, como una buena preparación con suficiente anticipación.
- No necesita ponerse a la defensiva durante la presentación. La audiencia lo interpretará mal y su reacción será hostil.
- Distráigase antes de comenzar. Imagínesse cómo sería su presentación ideal.
- Busque un lugar para estar a solas unos 5 minutos antes. Lo mejor es 10 minutos antes de la presentación, para que pueda regresar a la sala momentos previos a la sesión. Un lugar bueno y tranquilo es el baño.

Nada nos da más confianza en nosotros mismos, que una buena preparación con suficiente anticipación.



- Encuentre un lugar tranquilo para hacer ejercicios de cuello antes de comenzar. La tensión se forma en el cuello y los hombros cuando generalmente estamos preocupados. Gire el cuello. Recueste la cabeza hacia atrás; con cuidado y lentamente gírela en círculo hasta que su barbilla descanse sobre el pecho. Repita en la otra dirección.

- Una de las mejores formas de calmarse y reducir el ritmo de su corazón, es inhalar y exhalar profundamente varias veces. Puede hacerlo cuando tenga un minuto libre durante la sesión.

- Flexione y luego suelte sus músculos, para relajar las partes de su cuerpo que están tensas. Estire sus manos y cierre los puños varias veces. Luego agítelas con fuerza para que se aflojen. Estire y relaje los pies y las pantorrillas.

- Hable con los participantes a medida que lleguen. Sonría y relájese. Conozca a algunos y aprenda sus nombres. Así se sentirá menos intimidado por el grupo. Si es apropiado, haga el ejercicio "Quiénes Somos", cuanto antes (Ejercicio 12). Esto le da un tono informal a toda la sesión.

Lo principal es tratar de mantener los nervios bajo control, pero no eliminarlos por completo. El estar un poco ansioso puede hacer que sea más energético durante su presentación. Los nervios pueden menguarse si se explica en un principio que la sesión será informal. Cuando los participantes se sientan a gusto, usted también se sentirá más relajado y ameno. Puede expresar esta informalidad usando algunas de las siguientes técnicas.

- Resuma los beneficios que obtendrán los participantes por haber asistido a la reunión o sesión.

- Hable con los participantes como iguales - use la palabra "nosotros" y "nuestro" en vez de "su" y "suyo", por ejemplo, "nuestras tareas en el campo," en vez de "sus tareas..."

- Una buena costumbre es probar un ejercicio nuevo, o más, durante cada programa. No tema probar actividades nuevas por aversión a la crítica. Los errores son parte valiosa del proceso de aprendizaje. Hasta nos pueden ayudar a ponernos al mismo nivel que los participantes.

- Trate de relacionar los materiales de capacitación y los ejercicios a las experiencias previas de los participantes. Edifique el taller en base a las experiencias y destrezas existentes, el aprendizaje abierto impulsa su autoestima y les ayuda a relajarse.

- En su plan, disponga realizar un ejercicio fácil y concreto al inicio del programa, para que los participantes experimenten el éxito.

2.4.3 Lidiando con las Preguntas y Respuestas

Como describimos anteriormente, el mejor tipo de capacitación es asegurarse de que aprender juntos se basa en "hacer" en vez de "escuchar". Sin embargo, todavía hay ocasiones cuando deberá presentar temas a un grupo. Hasta en esas situaciones, se puede obtener alguna participación, intercaldando en la charla ejercicios cortos para individuos o grupos.

Un ejercicio útil y breve, es pedir a los participantes que piensen sobre una pregunta que les dé y que escriban sus pensamientos. Por ejemplo:

- "¿Qué problemas ha tenido usando estos métodos y técnicas?"

- "¿Cómo puede usar esta estrategia en su propio trabajo?"

- "¿Digamos qué tiene que hacer (tal cosa)..., qué haría usted si...?"

El objetivo no es recoger todas las respuestas y discutir las ni evaluarlas. Más bien, es motivar a que participen más activamente, reflexionando sobre los temas que ha presentado.

Los errores son parte valioso del proceso de aprendizaje.



De manera alternativa usted puede dividir a los participantes en subgrupos para una sesión rápida de cuchicheo sobre el tema de discusión. Si, por ejemplo, está hablando sobre los impactos negativos que se anticipan con respecto a ciertas políticas para el uso de los bosques tropicales, entonces puede pedir a los participantes que se detengan y reflexionen sobre sus propias experiencias. Al preguntar, "¿Ha visto algún ejemplo en que éstas políticas hayan tenido como resultado algunas consecuencias negativas para los bosques?", los participantes se involucrarán mucho más que si usted mismo diera los ejemplos.

El uso de preguntas también permite que haya más participación durante la presentación. Una sesión de preguntas y respuestas puede ser muy productiva, así como también puede causar una gran decepción, y dejar a todos un sentimiento pasivo y desinteresado. Aún en la presentación más completa, una sesión de preguntas y respuestas es esencial. Las preguntas ayudan a clarificar los temas y los puntos para otros participantes. Permite que ellos exploren formas de cómo podrían aplicar lo que acaban de escuchar en sus propias situaciones y prácticas.

Si tiene tiempo, permita que hagan un cuchicheo rápido en grupos pequeños antes de la sesión de preguntas y respuestas. Así todos están activos y contribuyendo. Después, cada subgrupo puede elegir las mejores preguntas. Esto también le da a usted tiempo para recobrar el aliento.

La facilitación de sesiones de preguntas y respuestas no es siempre fácil. Las siguientes sugerencias pueden ayudarle a realizarlas de mejor forma.

- No espere que las preguntas surjan de inmediato. La audiencia no puede cambiar de escuchar a hablar inmediatamente. Si la sesión ha sido participativa, entonces probablemente sea menos problemático.

Tenga listas algunas preguntas controversiales, por si las necesita.

- Formule sus preguntas de la siguiente forma, "supongamos..." o, "según su experiencia...", para motivarlos a que hagan más preguntas.

- Si la sala es grande o la persona que hace la pregunta tiene una voz suave, entonces repita la pregunta para que todos la escuchen, antes de contestarla.

- Anote todos los puntos claves de una pregunta cuando la están formulando. Anote sus comentarios o respuestas con una o dos palabras claves.

- Responda de manera concisa. Si no sabe la respuesta, sonría y dígalo. Nunca invente una respuesta.

- Cuando dé una respuesta, recuerde que debe hacer una pausa. Sea breve, honesto y correcto.

- Pida preguntas de todos en el salón, y no se olvide de los que están sentados al fondo.

- Si hay tiempo limitado, dígame al grupo, "Sólo dos preguntas más, por favor".

- Si siente hostilidad, trate de permanecer tranquilo, y mantenga su sentido del humor. Dé la pregunta a otros participantes, solicitando que comenten con respecto a la declaración o pregunta hostil. Puede usar el "Cuadro de Acuerdos" que se presenta en el 3er Capítulo (Recuadro 3.5) principalmente para reducir la tensión y reconocer el valor de los puntos de vista encontrados.

- Si la persona está expresando una idea, y no haciendo una pregunta, entonces haga una pausa, y reconozca su contribución, diciendo, "Gracias. Es una idea interesante. La siguiente pregunta, por favor."

- Si tiene alguna duda, entonces repita la pregunta de la siguiente forma: "Entendí que usted está preguntando (tal y tal cosa)..."

- Resuma lo que ha dicho el grupo para terminar la sesión de preguntas y respuestas.

Responda de manera concisa. Si no sabe la respuesta, sonría y dígalo. Nunca invente una respuesta.

Tomar notas de su presentación es un hábito excelente para aprender de sí mismo y mejorar

2.4.4 Al Terminar

Después de conducir una capacitación o un taller de métodos participativos, el capacitador siempre queda exhausto. Si es capacitador nuevo, le sorprenderá lo cansado que se sentirá al final. Asegúrese de tener un lugar y suficiente tiempo para recuperarse.

No organice talleres consecutivos. Inmediatamente después del taller es un periodo crítico para aprender de la experiencia, aunque esté cansado. Si espera, se olvidará de muchos detalles del aprendizaje. Puede aprender por medio de la autorreflexión o pidiendo comentarios de los participantes.

Tomar -lo más pronto posible- notas de su presentación, es un hábito excelente para aprender de sí mismo y mejorar en adelante. Analice detenidamente los puntos buenos y malos de cada sesión. ¿Cómo lo podría hacer mejor la próxima vez? ¿Mantuve el horario? ¿Pude sostener el interés de los participantes?

En particular, fijese en los puntos débiles de su presentación. De los errores es que aprendemos más. ¿Por qué no funcionaron algunas partes? ¿Qué mejoras se hubieran visto con un cambio de estilo o de contenido? ¿Estaba respondiendo a las necesidades de los participantes? ¿Hubo condiciones o factores excepcionales? Piense cuidadosamente sobre los detalles. Su audiencia estaba aprendiendo de usted, y usted ahora puede aprender de ellos cómo hacerlo mejor en el futuro.

Haga una lista de las cosas que está consciente que no hace bien.



Esto es difícil para muchos es más fácil dejarse seducir por las cosas que salieron bien. Por ejemplo, pregúntese lo siguiente: ¿Se aseguró de ...

- ...no hablarse a sí mismo en voz baja?
- ...no dar un sermón?
- ...permitir suficiente tiempo para preguntas?
- ...no mostrar demasiado material en las transparencias?
- ...no incluir demasiados juegos/ejercicios/sesiones prácticas, a costo de la reflexión y la discusión?
- ...no perder su humor con los organizadores antes de la sesión porque el cuarto no era adecuado, o por la falta de materiales, o por la avería del proyector de diapositivas? etc.
- ...no mostrar demasiadas diapositivas?
- ...no hablar demasiado ni muy ligero?
- ...no tratar de acortar demasiado los recesos?

Una forma oportuna de aprender de los participantes es pedirles que lo evalúen. Esto se puede hacer de manera formal a través de una evaluación por escrito de la experiencia en la capacitación. No presente más de una o dos páginas de preguntas. Podría hacer preguntas específicas en cuanto al contenido y la organización general del taller, la relevancia del contenido con respecto a su propio trabajo, el estilo del capacitador y su preparación, así como los arreglos logísticos y si fue adecuado el local.

Otra forma de medir sus ideas sería solicitar que hagan comentarios sobre cada una de las sesiones principales, en cuanto a su organización, contenido y estilo. Otra estrategia sería hacerles preguntas abiertas: "¿Qué le pareció más útil en la capacitación?",

¿Qué cosa le desagradó?, ¿Si usted organizara una capacitación similar, qué modificaciones haría?, ¿Qué haría de la misma manera?" Puede además, dejar lugar para comentarios adicionales que las personas quisieran hacer.

De cualquier manera que organice el formulario de evaluación, asegúrese de permitir suficiente tiempo para que la gente considere y responda las preguntas. Por lo general, se recomienda distribuir los formularios uno o dos días antes de terminar la capacitación. Si espera hasta el final, escribirán sus respuestas en forma apresurada, y menos ponderadas que si tuvieran uno o dos días para reflexionar. Pídale que lo llenen antes de partir, de lo contrario nunca los verá.

Recuerde que sólo usted y los organizadores tendrán la oportunidad de leer las evaluaciones escritas, una vez completadas. Por tanto, además de solicitar que los participantes completen la evaluación formal, puede hacer tiempo para una discusión del pleno, con el objetivo de recibir comentarios sobre cualquier aspecto de la capacitación. Esto le da a cada uno la oportunidad de expresar sus puntos de vista, para que los demás los escuchen. Esto no debe ocupar más que 20 minutos, recomendamos dejar tiempo para una evaluación libre y amplia.

Otra forma de hacer públicas las evaluaciones, preservando a la vez el anonimato, son las exhibiciones. Puede preparar una serie de preguntas, escritas en un formulario o cuadro, que se coloca en la pared. Cada participante pega sus comentarios bajo la pregunta correspondiente.

Las siguientes preguntas son útiles para obtener retroalimentación rápida.

- ¿Cuáles de sus expectativas o temores se cumplieron?
- ¿Qué encontró de mayor utilidad?
- ¿Qué fue lo menos útil para usted?
- ¿Cómo se podría hacer de mejor forma en el futuro?
- ¿Cómo usará los métodos/técnicas participativos en su trabajo?

2.5 OTROS CAPACITADORES

La capacitación interactiva requiere de concentración, planificación flexible e improvisación, creatividad al enfrentar los problemas, y sobre todo, paciencia y entusiasmo. Su capacitación puede ser más efectiva si trabaja con otro facilitador, dándose apoyo mutuo. En algunos casos se le pedirá que capacite a recursos humanos de su propio trabajo. Entonces, para llevar a cabo un entrenamiento efectivo, deberá preparar detalladamente su colaboración con los cofacilitadores.

2.5.1 Trabajar en Equipo

El trabajo en equipo tiene muchas ventajas:

- En una sesión está maniobrando varias tareas a la vez: impartiendo teoría, sondeando el sentir del grupo, manejando los audiovisuales, guiando el trabajo en grupo, etc. Compartir las sesiones le da la oportunidad de recobrar el aliento y ser más efectivo en la próxima sesión.
- Se multiplica la creatividad y experiencia para enfrentar los problemas.
- Al complementar los comentarios uno al otro, habrá menos posibilidad que se les escape un punto clave en las sesiones de reflexión.

La buena capacitación interactiva requiere de concentración, planificación flexible, creatividad y sobre todo, paciencia y entusiasmo.

- Que un capacitador sea hombre y la otra mujer, o que uno sea más enérgico que el otro. Los cambios de estilo y ritmo entre los capacitadores mantendrán más concentrado al grupo.

- Que al menos uno de los capacitadores sea de la misma región y grupo étnico, o edad de los participantes puede ayudarles a sentir que la experiencia de aprendizaje es directamente relevante.

Aunque el trabajo con otro facilitador puede tener beneficios claros, el trabajo en equipo no sucede automáticamente. Es importante que se perciba que están trabajando juntos como equipo, ya que el conflicto entre capacitadores perjudicará el proceso de aprendizaje. Deben llegar a tener acuerdos en cuanto a varios asuntos con sus cofacilitador(es): Asegúrese que sus estilos y métodos de capacitación se complementan y no compitan. Acordar el contenido del taller, el tiempo de las sesiones y el reparto de responsabilidades requerirá de largas discusiones y explicaciones mutuas de los principios, el proceso y los materiales que esperan impartir a los participantes.

El conflicto entre capacitadores perjudicará el proceso de aprendizaje.



Recuadro 2.5:

Convenio entre los facilitadores

- ☞ Nos esforzaremos por tener una comunicación honesta.
- ☞ Nos comprometemos a participar en todas las reuniones de capacitadores.
- ☞ Nos esforzaremos por estar juntos lo más posible durante el curso de capacitación.
- ☞ Evaluaremos a diario el desempeño, uno del otro.
- ☞ No interrumpiremos las sesiones, uno del otro.
- ☞ Trataremos de contribuir en forma constructiva durante las sesiones, uno del otro, mencionando al final de la sesión cualquier punto de aprendizaje adicional que haya omitido el coordinador de la sesión.

Fuente: Irene Guijt, Karafa Manneh, Mary Martin, Terri Sarch (1992).

Una buena forma de asegurar que hay buena colaboración, es redactar un «Contrato del Equipo de facilitadores» (véase el Recuadro 2.5). Esto requiere que todos los capacitadores especifiquen lo que requieren para trabajar en forma efectiva y cómo esperan que se desarrolle el trabajo conjunto.

La revisión diaria de las sesiones debería realizarse en el transcurso del taller y cualquier trabajo de campo. Son momentos de reflexión invaluable en los que puede aprender sobre su desempeño y en los cuales puede ajustarse el programa. Evaluar conjuntamente a los participantes le dará una imagen más equilibrada de las dinámicas grupales, y de lo que pueda faltar para que se logre un óptimo desarrollo.

2.5.2 Capacitación del Personal

No es inusual ser el único facilitador formal y tener a otros practicantes experimentados de métodos participativos como apoyo. Puede que le pidan combinar la capacitación de este personal de apoyo en su lugar de trabajo, con una práctica de campo para introducir métodos participativos. Asegúrese de tener suficiente tiempo antes del taller para conversar con ellos sobre sus estilos de capacitación, y preparar las sesiones conjuntamente. Para una capacitación en el campo de 10 a 14 días, esto debería tomarles por lo menos dos días, de preferencia tres (Recuadro 2.6). Esto ayuda a incrementar la confianza de los "facilitadores - participantes", y le da más tiempo por las noches para revisar el trabajo de ese día.

Básicamente existen dos tipos de personal de apoyo: los que no tienen experiencia previa en la capacitación, y los que tienen alguna experiencia.

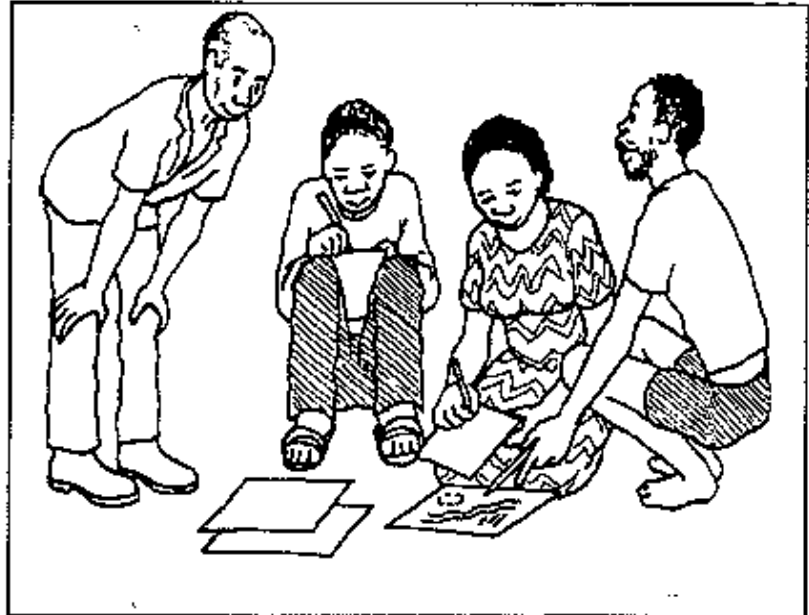
Mientras tengan más experiencia de capacitación, más deberá discutir los enfoques y las estrategias de la capacitación, ya que cada facilitador probablemente quiera usar su propio estilo. Si estos estilos son parecidos, entonces los problemas deberán ser mínimos. Pero si son muy diferentes entonces pueden surgir dificultades. Esto se puede evitar, hasta cierto punto, si cada uno expresa abiertamente sus ideas en cuanto a la capacitación. Los temas más importantes para clarificar antes del inicio de la capacitación son los siguientes.

- ¿Qué tipo de dirección esperan que les dé?
- ¿Qué tipo de responsabilidades esperan tener?
- ¿Qué espera usted de ellos?

Si difieren sus opiniones con respecto a estas cuestiones, conversen hasta alcanzar un consenso. Si no lo hacen, corren peligro de entorpecer el proceso de aprendizaje tanto de los participantes como del personal de apoyo.

Es de especial importancia llegar a un acuerdo respecto al grado de su involucramiento como líderes de algunas sesiones de trabajo, o simplemente como facilitadores de subgrupos cuando se les pida. Si se involucra al personal de apoyo en menor grado del que esperaban, es probable que se sientan frustrados y resentidos con el capacitador principal. Si está claro que usted es el principal capacitador y los otros facilitadores, entonces debe cuidarse de no darles más responsabilidades de las que esperan tener, ya que pueden sentirse sobrecargados, y pueden perder oportunidades claves de aprendizaje.

Deberán determinar juntos el programa de la capacitación, repartiéndose tareas entre todos. Primero conversen sobre el programa en general, y la lógica de las secuencias de capacitación.



Luego divídanlas cada día en diferentes sesiones. Consulten a fondo las ideas de cada uno con respecto a la sesión. Si el personal de apoyo no tiene experiencia previa de capacitación, entonces obviamente dependerán de usted y de sus ideas.

En el momento de fijar el programa de cada sesión, deberá describir detalladamente cada ejercicio, cuchicheo, dinámicas o lluvia de ideas. Es importante aclarar cualquier jerga o instrucciones complicadas. Por ejemplo, si no está claro para el personal de apoyo que la lluvia de ideas debe ser rápida y libre, puede convertirse en una discusión prolongada, lo cual afecta el horario de las demás sesiones. A continuación se describe, otros aspectos de la capacitación que deben ser clarificados.

- Cómo manejar el tiempo de cada sesión y ser flexibles.
- Cómo redactar hojas de rotafolio breves y claras durante las discusiones.
- Cómo presentarse: voz, ritmo, nervios, expresión corporal.

Mientras tengan más experiencia de capacitación, más deberá discutir los enfoques y las estrategias de la capacitación.

Recuadro 2.6 Programa para la capacitación de capacitadores

Día 1

- ☞ Inscripción y presentaciones
- ☞ Expectativas y experiencias
- ☞ Resumen de los componentes de la Capacitación en DRP
- ☞ Resumen de Capacitaciones DRP pasadas
- ☞ El diseño de sesiones de capacitación en dinámicas de grupo y desarrollo de equipos.

Día 2

- ☞ Diseño de sesiones de capacitación en métodos específicos del DRP
- ☞ Preparación y realización de trabajo de campo
- ☞ Documentación y Seguimiento
- ☞ Aplicaciones a futuro y sus limitaciones
- ☞ Retroalimentación y evaluaciones
- ☞ Visitas a los pueblos para preparar el trabajo de campo

Día 3

- ☞ Sesiones de dinámicas de grupo y desarrollo de equipo:
- Presentaciones y rompehielos; energizadores; actitudes y comportamiento; análisis y reflexión; monitoreo y retroalimentación.
- ☞ Sesiones sobre métodos principales:
- Resumen del DRP; entrevista semi-estructurada; mapeos y transectas; matrices de rango y puntaje; y matriz de priorización por pares; análisis estacional y análisis de tendencias, líneas históricas; diagramas (de sistemas, impacto, etc.); análisis institucional (Venns, redes y relaciones, etc.)
- ☞ Roles y responsabilidades
- ☞ Trabajo de campo: preparación e implementación
- Listas de verificación; contratos de equipo y logística; cómo comenzar; mantener el ritmo; reuniones comunitarias.
- ☞ Actividades posteriores al trabajo de campo
- ☞ Documentación y disseminación; seguimiento en los pueblos; reflexión; preparación para el futuro; evaluación.

Durante el trabajo de campo

- ☞ Evaluación del desempeño de capacitadores
- ☞ Discusión de las dinámicas y del proceso del equipo
- ☞ Planificación del día siguiente

**Cuando los participan-
tes se han ido**

- ☞ Planes de acción del capacitador
- ☞ Notas de proceso del capacitador
- ☞ Revisión del apoyo organizacional que se necesita

- Cómo capacitar usando una secuencia de ejercicios y discusiones para reforzar los puntos de aprendizaje.
- Cómo manejar el programa de forma flexible.

Es esencial que lleven a cabo una revisión diaria. Consultando lo sucedido en cada sesión: lo que resultó, lo que pudo haber sido mejor, el horario, expresión corporal, dinámicas de grupo, etc. Para hacer esto, tome notas durante las sesiones que faciliten los otros, para recordar en la revisión de la noche. También es probable que usted esté a cargo de llevar control del tiempo, ya que los demás estarán aborrotos en su sesión.



Asegúrese de que la revisión diaria continúe durante el trabajo de campo, aunque los equipos trabajen en diferentes sitios. Durante el trabajo de campo, los roles de los capacitadores cambian, y cobran importancia los temas como dinámicas de grupo, retroalimentación y cómo hacer análisis en el pueblo. Es ahora que toma lugar la mayor parte del aprendizaje, así que es importante que el capacitador principal mantenga informados a los otros de las metas y el proceso del trabajo de campo, y que esperar en distintas situaciones. Las notas de campo permiten al capacitador llevar cuentas de áreas problemáticas y ayudar a identificar las soluciones.

2.5.3 Capacitando a Facilitadores Comunitarios

Los métodos participativos son componentes importantes cuando se capacitan personas de la localidad para actuar como analistas, gerentes y agentes de cambio institucional. Se ha visto que los métodos del DRP han aumentado la capacidad de voluntarios a nivel local para interactuar con todos los sectores de una comunidad y generar una perspectiva común para el desarrollo de recursos locales. Estos programas de capacitación para los voluntarios comunales deben tener varios componentes.

- En su generalidad, la capacitación debe realizarse en una comunidad, y debe estar basada en problemas prácticos de la localidad. Las instituciones locales/organizaciones pueden usar el programa de capacitación como oportunidad para desarrollar su propio programa.
- La capacitación debe poner mucho énfasis en la resolución de problemas y la toma de decisiones. Los problemas se discuten y se miden los beneficios de las diferentes soluciones.
- La capacitación debe ser interactiva para que los participantes puedan analizar detalladamente los temas, y mantenerse informados sobre los resultados.
- Gran parte del tiempo debe dedicarse al intercambio de experiencias entre los participantes. Esto les ayuda a los miembros de la comunidad a desarrollar confianza y a analizar y encontrar soluciones a los problemas regionales, usando una base amplia de experiencia.
- Las destrezas de análisis, planificación y evaluación deben consolidarse aún más, por medio de ejercicios aplicados a la comunidad por los mismos participantes. Debe motivárseles para que hagan presentaciones con grupos de personas de la localidad, y uno al otro. Esto promueve la consulta amplia y el desarrollo de las destrezas antes de que comiencen los programas de desarrollo.

Los métodos del DRP han aumentado la capacidad de voluntarios a nivel local

2.7 El proceso de capacitación a nivel de aldea en el AKRSP, India

1. La institución local de la aldea designa a un grupo de tres o cuatro voluntarios para la capacitación, preferiblemente de distintas disciplinas y antecedentes. Los voluntarios seleccionados son invitados a realizar ejercicios de prueba, utilizando métodos orales y visuales en su propia comunidad antes de participar en el programa de capacitación.
2. El programa de capacitación comienza con la presentación de las experiencias de los participantes. Esto permite a los participantes hablar sobre los problemas de su comunidad y ayuda a aumentar la confianza en la presentación y el análisis. Se continúa con ejercicios de grupo para fomentar la dinámica de grupo y el trabajo en equipo. La retroalimentación en grupos pares de estos ejercicios permite, a quienes están siendo capacitados, observar críticamente su propio comportamiento.
3. Luego de describir cada método los participantes son invitados a practicar con un grupo de comunarios. Esto ayuda a familiarizarlos con los métodos y técnicas, y a analizar los problemas relacionados con el recurso que está siendo estudiado.
4. La fase siguiente se concentra en el diagnóstico y la planificación, en la cual los participantes son invitados a presentarse a los diferentes grupos de la comunidad, así también a presentar los planes de manejo de sus recursos naturales y de esta manera orientar discusiones sobre factibilidad de estos planes. Esto ayuda al anfitrión de la aldea a desarrollar su plan y capacita a los voluntarios para, en el futuro, llevar a cabo ejercicios similares.
5. Cada voluntario es invitado a dar su opinión, en forma oral o escrita, sobre qué es lo que ella o él han aprendido del taller, qué problemas encontraron y en qué áreas se necesitaría más apoyo en el futuro. Los voluntarios trabajan en conjunto para encontrar formas de darse apoyo mutuo en su futuro trabajo.
6. Luego viene la retroalimentación y un programa de refrescamiento y capacitación, en el cual las presentaciones, son hechas por todos los participantes sobre los ejercicios en la aldea, describiendo los temas discutidos y los problemas encarados. La activa discusión entre los participantes es incitada para facilitar una auto-conciencia crítica y para desarrollar redes de trabajo entre los voluntarios.
7. Los voluntarios al retornar a sus comunidades realizan ejercicios simples de planificación.
8. Los voluntarios que demostraron ser buenos facilitadores durante la capacitación son identificados como potenciales capacitadores. Ellos son reconocidos por el grupo como extensionistas voluntarios. Una vez seleccionados los extensionistas voluntarios se los capacita como capacitadores, mientras tanto son incentivados a diseñar programas de capacitación y a desarrollar materiales de capacitación para ilustrar los problemas locales en la utilización de un lenguaje simple.

Fuente: Parmesh Sha y Meera Kaul Shah, comentarios personales.

**2.8 LISTA DE VERIFICACIÓN DEL
FACILITADOR:**

PREPARATIVOS

- ¿Están claros los objetivos generales de la capacitación?
- ¿Cuáles son sus objetivos específicos de capacitación?
- ¿Han llegado a un acuerdo con los cofacilitadores respecto a la distribución de roles, objetivos de la capacitación, el programa y los estilos de facilitación de cada uno?
- ¿Cuáles son las características principales de los participantes?
- ¿Adaptó su horario a la época del año cuando se realizará el taller?
- ¿Organizó las sesiones considerando la hora en que se harán?
- ¿Preparó sus sesiones para que incluyeran introducción, sección principal y resumen final?
- ¿En la planificación de sus sesiones incluyó una variedad de métodos de aprendizaje?
- ¿Tiene claras las «joyas» que quiere compartir con los participantes?
- ¿Está conciente de su estilo de expresión: tono y modulación de la voz?
- ¿Tiene pensado usar varias técnicas para calmarse antes de la sesión?
- ¿Tiene pensado realizar sesiones de preguntas y respuestas?
- ¿Son adecuados la sala y el arreglo de los asientos?
- ¿Tiene pensado hacer cambios en el arreglo de los asientos?
- ¿Revisó todo el equipo electrónico que usará para ver si está en orden?
- ¿Preparó todas las ayudas audiovisuales que necesitará, sin utilizar demasiadas?
- ¿Tiene pensado realizar una evaluación de la sesión o el taller?



3.1 INTRODUCCIÓN

Uno de los componentes claves de los métodos participativos se refiere al énfasis que se pone en el trabajo con equipos interdisciplinarios entre participantes y/o asistentes. Trabajando como grupo, los miembros del equipo pueden enfocar una situación de diferentes perspectivas, monitorear mutuamente y cuidadosamente el trabajo y además realizar varias tareas en forma simultánea. La participación requerida para una buena capacitación debe impartir una comprensión profunda de la manera en que se desenvuelven los grupos. Los grupos pueden ser potenciales y productivos cuando funcionan bien, siendo así, que el desempeño y rendimiento de un equipo tiende a ser mayor que la suma de las potencialidades o capacidades de los miembros individuales. Como dicen dos proverbios africanos: "Si cruzas el río en una multitud, el cocodrilo no te comerá", y también, "Con una sola hoja de palmera no se barre el patio".

3.1.1 El Ciclo de Vida de los Grupos

Cuando dos personas se reúnen para trabajar en una sola iniciativa o proyecto, no necesariamente se constituyen como equipo productivo. Antes que un grupo pueda funcionar bien, juntos deben pasar una serie de etapas.

Estas etapas las caracteriza Charles Handy (1985) de la siguiente manera: 1. *Formación*; 2. *Tormenta*; 3. *Formalización*; y 4. *Rendimiento* (véase Recuadro 3.1).

El desafío de cada facilitador o capacitador es ayudar a los participantes a pasar por las distintas fases de la formación de grupos hasta llegar a la etapa final. Al inicio, se reúnen varios individuos, a veces como extraños, algunos como colegas, de esta forma se crea un nuevo grupo para llevar a cabo un propósito específico. En la primera etapa de formación, todavía son un grupo de individuos, cada uno con su propia agenda y experiencia, y poca o ninguna experiencia compartida. A medida de que estos individuos se familiarizan entre sí, seguramente entrarán a la fase de tormenta, donde los valores y principios personales se desafían, los roles y las responsabilidades se aceptan o rechazan, y se definen la forma de trabajo y los objetivos del grupo. Si hay demasiado conflicto y discordia en el grupo, se desmoronará (véase la sección 3.1.2). Sin embargo, si se puede encontrar puntos en común, entonces el grupo cobrará mayor cohesión y sentido de pertenencia.

A medida que los miembros del grupo comienzan a comprender sus roles en relación el uno del otro, y a establecer una visión o meta compartida, tenderán a desarrollar una identidad clara y normas de comportamiento propias del grupo.

CONTENIDO DEL CAPÍTULO 3

3.1 Introducción.

- 3.1.1 El Ciclo de Vida de los Grupos.
- 3.1.2 Cómo Tratar el Conflicto Dentro del Grupo.
- 3.1.3 La Composición del Grupo.
- 3.1.4 Los Diferentes Roles en el Grupo.

3.2 El Uso de Ejercicios y Juegos para Ampliar la Dinámica del Grupo.

- 3.2.1 El Uso de los Ejercicios.
- 3.2.2 Retroalimentación Después del Ejercicio.

3.3 Tipos de Ejercicios y Juegos para Ayudar al Proceso de Grupos.

- 3.3.1 Cómo Comenzar: Ejercicios para Presentaciones y Romper el Hielo.
- 3.3.2 Acelerar el Ritmo: Ejercicios para Energizar y Formar Grupos.
- 3.3.3 Mantenerlos Juntos: Ejercicios para Impulsar la Dinámica de Grupo.
- 3.3.4 Aprendiendo a Escuchar: Ejercicios para Mejorar el Proceso de Escucha y Observación.
- 3.3.5 Aprender a Reflexionar: Ejercicios para Mejorar el Análisis.
- 3.3.6 Resumiendo: Ejercicios para la Evaluación.

3.4 Lista de verificación del facilitador: Dinámicas de grupo

En la fase de la Formalización el grupo se ha conformado. Las personas se conocen mejor, han aceptado las reglas y probablemente han formado pequeños subgrupos.

Una vez establecidas las normas, el grupo estará listo para centrarse en los resultados, y entrará a la fase de Rendimiento. En esta fase es en la que se trabaja de forma más efectiva y el grupo se consolida como equipo. El nivel de confianza de los miembros del equipo alcanzará un grado en el que están dispuestos a tomar riesgos importantes, y probar nuevas ideas por sí mismos.

Por lo general los grupos producen menos ideas que los individuos que trabajan aisladamente. Sin embargo, producen mejores ideas, ya que se discuten y reflexionan con mayor cuidado y se les da, a las ideas, una consideración más profunda.

Por tanto, es más probable que los grupos identifiquen errores de juicio antes de tomar alguna acción. Es sorprendente que los grupos toman decisiones más riesgosas que sus miembros individuales cuando hacen algo independientemente. Por tanto, un grupo tiende a actuar de forma más aventurera, a medida que los miembros alimentan sus ánimos entre sí. Sin embargo, debemos mencionar que los grupos demasiado compenetrados también tienen sus desventajas. Las sectas religiosas, grupos militares, equipos deportivos y grupos políticos muestran una tendencia a tener una identidad de grupo dominante. Suelen crear su propia propaganda. Esto se llama comúnmente "pensamiento de grupo".

En casos extremos, los principios del individuo son sacrificados por la lealtad, armonía y moral del grupo. La búsqueda del "consenso" a toda costa puede hacer que el grupo se vuelva muy selectivo en cuanto a los hechos que admite, estudia y acepta.

Si se van a prevenir las "desilusiones" del grupo, habrá que mantener abierta la agenda, crear un sentido de conciencia de autocritica, y evitarse los secretos y rumores. Como capacitador deberá equilibrar las tensiones entre la identidad del grupo y del individuo para estimular la continuación del aprendizaje compartido.

3.1.2 Cómo Tratar el Conflicto Dentro del Grupo

El conflicto es parte inevitable del trabajo con grupos de personas que tienen diferentes intereses, costumbres y experiencias. Si es identificado algún conflicto, deberá ser usado de manera constructiva. Aun los conflictos pequeños no deben ser ignorados por los capacitadores, ya que pueden aumentar desproporcionadamente, y afectar al grupo entero. El conflicto puede suceder entre diferentes tipos de personas y puede revelarse de distintas maneras (véase Recuadro 3.2). No hay una receta para tratar el conflicto dentro del grupo. Dependerá de los individuos que estén involucrados, formas culturales de expresar discrepancias, y su propio estilo como capacitador.

Es importante darse cuenta de la naturaleza del conflicto, ya que puede ser simplemente una función de la vida del ciclo del grupo: *formación, tormenta, formalización, rendimiento*. Una etapa de tormenta (que a menudo comienza el segundo o tercer día del programa de capacitación) puede suceder y además sin ninguna relación con el contenido del curso, ni con usted como facilitador. Estas veces tiene que ver con la dinámica misma del grupo. Puede que los individuos tengan intenciones ocultas que no se relacionan con el tema del taller, y pueden estar en conflicto con los objetivos declarados del grupo.

Por ejemplo, puede que un superior les haya obligado a asistir a la capacitación, puede que sientan que conocen el tema mejor que usted, pueden temer que usted desafíe su autoridad o exponga sus debilidades delante de personas de menor jerarquía, o pueden pensar que usted está usando su posición para exhibirse o bien hacer su propio show.

En el trabajo de grupo, siempre hay conflictos entre los objetivos del individuo y del grupo. Los participantes sólo podrán aceptar los conflictos y resolverlos si hay suficiente confianza para encontrar metas comunes.

Recuadro 3.2
Tipos de conflictos comunes

1. Camarilla vs. camarilla

Las personas pueden formar asociaciones fuertes en subgrupos claramente definidos, que excluyen a otros.

2. Facilitador vs. participante

Un individuo puede tener una objeción en cuanto a las ideas u opiniones de otro, y confrontar a esa persona directa o indirectamente.

3. Camarilla vs. participante

Un individuo es señalado por un subgrupo que puede hacerte la vida difícil a la persona, minando su posición.

4. Camarilla vs. facilitador

Un subgrupo puede tomar una actitud de gran desprecio por usted, y puede tomar medidas para comprobar que está equivocado, discutir con usted, o hacer que usted quede mal.

5. Capacitador vs. capacitador

Un individuo puede sentir menosprecio por usted, y puede tomar medidas para comprobar que está equivocado, discutir con usted, o hacer que usted quede mal ante otros.

Recuadro 3.1

Las cuatro fases del desarrollo de grupos

Formación

1. Todavía no se le considera grupo, sino un conjunto de individuos.
2. Los individuos quieren establecer su identidad personal dentro del grupo, y causar una impresión.
3. La participación es limitada mientras que los individuos se familiarizan con el lugar, el capacitador y los demás.
4. Los individuos comienzan a sanjarse en las tareas y discuten su propósito.
5. Básicamente, el grupo está desarrollando las reglas en las cuales se basarán futuras decisiones y acciones.

Tormenta

1. Se caracteriza por el conflicto al interior del grupo y la falta de unidad.
2. Se dañan las reglas preliminares que tienen que ver con el propósito, el liderazgo y el comportamiento.
3. Los individuos se vuelven hostiles, y expresan su individualidad buscando o expresando intereses personales.
4. Aumenta la fricción, se rompen las reglas, pueden surgir argumentos.
5. Pero, si se maneja bien, esta etapa nos lleva a otra donde se establecen los objetivos, procedimientos y las normas de forma nueva y más realista.

Formalización

1. Se caracteriza porque se resuelven las tensiones y se desarrolla una cohesión en el grupo, bajo la cual se establecen normas y prácticas.
2. Los miembros del grupo aceptan al grupo y aceptan las idiosincrasias de los demás.
3. Se desarrolla la lealtad al grupo, y el conjunto trata de manera íntima.
4. Se genera un espíritu de grupo, cobra importancia la armonía.

Rendimiento

1. Se caracteriza por la madurez y la máxima productividad.
2. Sólo puede alcanzarse al completar las tres fases previas.
3. Los miembros toman roles para realizar actividades del grupo, ya que han aprendido a relacionarse con los demás.
4. Los roles se vuelven flexibles y dependen de las funciones que cumplen.
5. La energía del grupo se canaliza en tareas identificadas.
6. Surgen nuevas ideas y soluciones.

Fuente: Charles Hardy (1985)

En la capacitación, los conflictos entre los grupos o individuos pueden ser el resultado de afiliaciones institucionales, alianzas ideológicas o políticas, identificación étnica o religiosa, relaciones profesionales o diferencias de personalidad, que usted puede desconocer. Otros conflictos pueden deberse simplemente a las diferencias de opinión con respecto a un tema que se trató durante una discusión. Voces altas, expresiones tensas, y lenguaje corporal nervioso, son todas estas expresiones claras de enojo y conflicto. El silencio también puede indicar conflicto, ya sea que lo muestre el grupo entero, un subgrupo, o un individuo (Recuadro 3.3). Aunque estos síntomas pueden observarse de manera relativamente fácil, la causa o fuente fundamental del conflicto puede ser más difícil de descubrir. Realmente, muchas de estas disputas pueden estar más allá de nuestra habilidad de resolver. Puede que necesiten arbitraje y negociaciones intensas fuera del ambiente del taller.

Recuadro 3.3

El silencio como forma de conflicto

El silencio es un comportamiento que resulta complicado interpretar. Las personas que no hablan pueden estar calladas para mostrar que desaprueban lo que dice el resto del grupo. Pueden callarse por timidez, timidez u odio; pueden callarse porque quisieran decir algo, pero las condiciones nunca parecen adecuadas para que lo hagan, o simplemente porque prefieren escuchar a los demás, en vez de hablar ellos mismos. Recuerde que el silencio no es realmente una interrupción para el resto del grupo.

Claro que éstas serán mucho más fáciles de resolver en la capacitación. Los conflictos que surgen entre usted y un capacitador en particular, o un grupo de capacitadores, pueden también ser resultado de algunos de los asuntos más complejos mencionados anteriormente. En el peor de los casos, puede haber necesidad de pedirle a esa persona o grupo de personas que dejen la capacitación, si continúan interrumpiendo la reunión.

Afortunadamente, en la mayoría de los casos, el conflicto puede reducirse, o aún reconciliarse durante la capacitación (véase Recuadro 3.4). En el taller, la discusión no debe tener como meta llegar a un consenso con respecto a algún tema, sino desarrollar una comprensión mejor, y aprender a tomar decisiones: cómo evaluar la evidencia, y cómo formular las conclusiones. La resolución de una discusión puede ser irrelevante. Cuando perciba que se está desarrollando un argumento y de conflicto, puede intervenir y usar su posición de facilitador para calmar el ambiente con un chiste o un cambio de tema.

Una manera de disipar los conflictos es responder usando el formato del *Marco de Acuerdo* (véase el Recuadro 3.5) en respuesta a las declaraciones negativas. Las palabras como *pero* o *sin embargo* son negativas y pueden transmitir sentimientos de paternalismo, superioridad o estar a la defensiva. Al decir, "Estoy de acuerdo con usted, pero..." está realmente dando a entender que no está de acuerdo con la persona y que les va a explicar sus errores. Recuerde que como capacitador, usted ocupa una posición muy poderosa. Al decir algo que parece desvalorizar o minimizar el comentario de un participante, en particular al comienzo de una actividad de capacitación, puede crear ansiedad y resentimiento, y a la vez alienar a las personas.

Al usar el *marco de acuerdo* le está diciendo al participante que reconoce y comprende su perspectiva. Esto le permite llevar la discusión en una dirección más constructiva, y desarrollar un sentido de respeto mutuo e interés común. Está demostrando que hay suficiente apertura para muchas opiniones, y que la contribución de cada persona tiene valor y es bienvenida.

A veces no es posible pedir a las personas que expliquen, en frente del grupo entero, por qué piensan o están comportándose de cierta forma.

El silencio también puede indicar conflicto.

Recuadro 3.4 Como tratar el conflicto entre individuos

☞ Cuando vea que surjan problemas, busque la oportunidad para hablar con la persona a solas. Trate de identificar las posibles causas. Algunas veces las personas que interrumpen quieren más atención individual. Haga lo posible para disipar la situación antes que la persona se convierta en el líder de la oposición.

☞ Si lo anterior no da resultado, y hay alguien del grupo que tiene una relación personal con el individuo y pueda ser intermediario, pídale que hable al respecto con el amigo sobre las interrupciones.

☞ Puede darle al individuo una responsabilidad particular en la capacitación para enfocar su energía, tal como liderar una actividad de la capacitación, o estar a cargo de una fiesta para el fin del curso.

☞ Realice un ejercicio que permita externar quejas y discutir las anónimamente (por ejemplo los Ejercicios 66 o 72, Parte II). Participe usted también del ejercicio e incluya sus propios comentarios sobre el comportamiento difícil para que se puedan sacar al aire los temas.

☞ También puede motivar a los participantes a que desarrollen una conciencia autorreflexiva sobre la calidad y cantidad de las contribuciones en las discusiones. Al comienzo puede invitar al grupo a que evalúe las contribuciones de los demás:

- ¿Quién quisiera comentar al respecto?
- ¿Qué piensan los demás?
- ¿Alguien tiene un conocimiento particular sobre el tema?
- ¿Alguien quisiera hacer un comentario al respecto?

☞ No trate abiertamente a las personas difíciles, a no ser en casos excepcionales. Puede pedirle a la persona que comente para el pleno, y pedirle al grupo que lo resuelvan juntos. Pero recuerde, esta estrategia puede ser muy amenazadora para la persona, y puede ser contraproducente.

Algunos de los miembros más reservados del grupo tendrán dificultad para expresar sus frustraciones de manera abierta. Se pueden usar muchos juegos y ejercicios interactivos para lidiar con las tensiones del grupo. Algunos de éstos se describen detalladamente en la Parte II. Si pareciese que habría un conflicto y existiera cierto rechazo para hablar del tema, una sugerencia es utilizar el humorómetro, pizarra o buzón de sugerencias (Ejercicio 65) estos pueden servir para conocer las opiniones. A la vez permitirá a las personas realizar comentarios anónimos sobre la capacitación, su desempeño y el comportamiento y actitudes de otros participantes sin el riesgo a ser identificados.

3.1.3 La Composición del Grupo

El grupo, a medida que está trabajando mancomunadamente puede lograr su propósito común. Para hacerlo, debe estar compuesto por miembros dotados de las destrezas y habilidades necesarias. Cuanto mayor es el grupo, mayor es la diversidad de talentos, destrezas y conocimiento con el cual se cuenta. Los grupos más pequeños pueden ser menos efectivos por el límite del conocimiento colectivo.

Recuadro 3.5 El Marco de Acuerdo

«Yo aprecio ... y ...»

«Yo respeto ... y ...»

«Yo estoy de acuerdo ... y ...»

Fuente: Alan Margolis, comentario personal

Quando es mayor el grupo, mayor es la diversidad de talentos, destrezas y conocimiento.

Pero, si el grupo es demasiado grande, también aparecen nuevas restricciones para el aprendizaje (véase Recuadro 3.6). Es mucho más probable que los individuos se sientan inhibidos en las discusiones, y los miembros más activos ejerzan una influencia fuerte sobre el grupo. Se necesita tener más coraje para hablar ante un grupo grande, que ante uno pequeño. Entiéndase que no hay un tamaño ideal de grupo, ya que otros factores, tales como liderazgo, cohesión, y el deseo de llegar al consenso, influyen decisivamente en su funcionamiento. El 6to. Capítulo está dedicado a la formación de equipos para el trabajo de campo.

Durante la capacitación se encontrará con la necesidad de formar grupos de diversos tamaños y composición (para sesiones de taller, para el trabajo de campo, para discusiones, para evaluación, etc). Tiene que estar consciente de la dinámica grupal cuando ayude a formar los grupos. En la Parte II, se describen ejercicios que asisten en la formación de grupos (véase los Ejercicios del 13 al 25). Entre ellos hay ejercicios para energizar a los participantes que a la vez facilitan la formación de grupos de varios tamaños, así como también ejercicios que

Los equipos compuestos por los individuos más brillantes, no necesariamente resultan ser los más productivos.

Recuadro 3.6 La relación entre el tamaño del grupo y la participación

3-6	Todos hablan.
7-10	Casi todos hablan. Los más callados hablan menos. Puede ser que uno o dos no hablen.
11-18	5 o 6 personas hablan mucho. 3 o 4 hablan a veces.
19-30	3 o 4 personas dominan la conversación.
30 o más:	Posiblemente haya poca participación.

Fuente: Jenny Rogers (1989)

favorecen la autoselección de grupos según criterios libres, sin una evaluación.

La variedad de participantes influenciará en la manera que trabajen los grupos. Debe estar consciente de las jerarquías existentes: si pone juntos a trabajadores con sus jefes, puede que nunca tengan la oportunidad de hablar. El género y la edad también tienen influencia en cuanto al grado de libertad que sientan los participantes de participar en el trabajo de grupo. Pueden existir choques de personalidad. En la medida de lo posible, pregunte a los organizadores o participantes si existen problemas particulares. Algunos participantes pueden ser de una organización que está en conflicto con otra organización que también está representada entre sus participantes. Además, es importante saber si los participantes son de organizaciones que saben que no trabajarán conjuntamente después del taller. En estos casos, cualquier trabajo de grupo que enfoque situaciones de la vida real no será tomada en serio.

3.1.4 Los Diferentes Roles en el Grupo

El desempeño de un grupo no lo determinan necesariamente las capacidades de los miembros del equipo. En las capacitaciones de administradores se ha observado que los equipos compuestos por los individuos más brillantes, no necesariamente resultan ser los más productivos. Se necesitan funciones específicas si es que el grupo ha de realizar sus objetivos. Los capacitadores deben familiarizarse con los diferentes roles que se necesitan para que el grupo tenga un desempeño adecuado para lograr sus metas.

Entre éstas se encuentran los roles de *desempeño*, los cuales permiten lograr los objetivos del grupo, y roles de mantenimiento, los que ayudan

a lograr estas tareas. Es importante considerar la compatibilidad y el conflicto

Entre la necesidad de llenar los roles dentro del grupo. Cierta grado de tensión puede ayudar a mantener activo al grupo, pero la compatibilidad puede ser más importante cuando una tarea resulta ser compleja y requiere de interacción estrecha entre los miembros del equipo.

Aunque los títulos formales ejerzan influencia en la selección de los participantes de un equipo, los roles que tengan los individuos dentro del equipo son de mayor importancia para su éxito. Por ejemplo, pueden haber individuos que sean buenos oyentes, otros cuya habilidad es buscar información, o clarificar, organizar información, determinar criterios, la diplomacia en el grupo, o analizar ideas. Los individuos pueden ejercer varios roles en distintos momentos. Se pueden identificar estos roles en nueve clases diferentes (Recuadro 3.7).

Nadie es perfecto, por tanto, a cada rol o función le acompaña una debilidad permitida. Reconocer estas debilidades permitidas crea una apertura en el equipo. Los individuos miembros se sienten más cómodos, ya que no sienten que deben ser perfectos y están libres para concentrarse en sus fortalezas. Los mejores equipos son los que tienen representados una gran variedad de roles y funciones, por otro lado los equipos que tienen sólo un tipo de persona, no importa lo brillante que sean los individuos, pueden ser desastrosamente ineficientes. Por ejemplo, un equipo con varios *Formadores* siempre quedarán en conflicto; mientras que demasiados *Busca-recursos* serán buenos para encontrar información y hacer contactos, pero no para la reflexión y la implementación.



3.2 EL USO DE EJERCICIOS Y JUEGOS PARA AMPLIAR LA DINÁMICA DEL GRUPO I

Se cuentan con muchos juegos y ejercicios que pueden usarse para ampliar y consolidar el aprendizaje en el taller. Se da énfasis principal en la creación de un ambiente en el cual los individuos y el grupo se sienten con la libertad de *experimentar, reflexionar, y cambiar*. Los juegos y ejercicios son particularmente invaluables para:

- que se relajen los participantes.
- estimular la comunicación entre desconocidos.
- hacer más estrecha la relación entre las expectativas privadas y la realidad del grupo.
- motivar a todos a que participen y aprendan, para concluir o introducir una sesión.
- desarrollar nuevas destrezas.
- presentar a los participantes nuevas formas de juzgar sus propias acciones, especialmente en cuanto al impacto que tienen en el trabajo del grupo.

Disfrutar de los juegos y ejercicios, puede ser base para la cohesión y la apertura dentro del grupo. Cada juego o ejercicio hace énfasis en un mensaje en particular, que a veces sólo se revela a los participantes cuando termina el ejercicio.



Recuadro 3.7 Los nueve tipos de miembro de equipo

Coordinador/a	La persona que naturalmente dirige la reunión; confiado; conversa fácilmente; buen oyente; promueve la toma de decisiones; sabe motivar la participación de todos los miembros; no es necesariamente intelectual. <i>Debilidad Permitida:</i> tiende a ser manipulador.
Generador/a	La chispa vital del equipo y fuente principal de ideas; creativo y nada ortodoxo; imaginativo. <i>Debilidad Permitida:</i> no es muy práctico; un poco problemático; vive en las nubes.
Ejecutor/a	El más trabajador, convierte ideas en acciones prácticas y las realiza en forma lógica y fiel; es disciplinado, confiable, conservador. <i>Debilidad Permitida:</i> sólo se adapta a cambios cuando se le explica las razones; fallo de imaginación.
Busca recursos	Arregla todo; extrovertido/a; amigable; bueno para hacer y usar contactos; explora las oportunidades. <i>Debilidad Permitida:</i> no es disciplinado; tiene poca capacidad de atención.
Formador/a	Por lo general es líder auto-nombrado; dinámico, positivo, extrovertido; controversial; insistente; busca formas de esquivar obstáculos. <i>Debilidad Permitida:</i> no es siempre agradable; tiende a abusar; provoca la oposición.
Monitor/a	Inmovible; la piedra del equipo; estratégico; sobrio; analítico; introvertido; capaz de analizar profundamente grandes cantidades de información; casi nunca está equivocado. <i>Debilidad Permitida:</i> aburrido; fallo de imaginación.
Trabajador/a	Consejero y reconciliador; social; perceptivo; se acomoda a la situación; consciente de lo que está en entredicho y de los problemas de los demás; promueve la armonía. <i>Debilidad Permitida:</i> indeciso.
Acabador/a	El que más se preocupa, y más atención pone en los detalles; horarios y calendarios; incansable en el cumplimiento del deber; el mejor para encontrar los errores y las cosas que faltan. <i>Debilidad Permitida:</i> renuente a deshacerse de cosas; se preocupa por pequeñeces.
Especialista	La fuente principal de conocimiento y habilidades poco comunes; independiente y obsesionado; tiene iniciativa y en ocasiones hace descubrimientos impresionantes. <i>Debilidad Permitida:</i> contribuye de manera muy limitada.

Fuente: Meredith Belbin (1992)

Los juegos y ejercicios que se describen a continuación (para mayores detalles revisar la Segunda Parte del Manual) son fáciles de jugar y aprender, y se pueden desarrollar y usar en forma relativamente rápida. Todos son de utilidad en una variedad de situaciones en talleres, contextos instruccionales y culturales.

3.2.1 El Uso de los Ejercicios

Se vuelve necesaria una palabra de advertencia. En primer lugar, los juegos y ejercicios deben ser explicados cuidadosamente. Los participantes perciben los ejercicios en forma muy distinta que los facilitadores. Ellos desconocen estos detalles y cuál es el propósito del mismo. Por lo general, no es de utilidad la sorpresa, aunque puede ser importante en el caso que los ejercicios impliquen dramatizaciones, juegos de roles y presentaciones. En estos casos, tiene razón para no darle demasiada información a los participantes, ya que estarán preocupados por la forma que son vistos, y no pondrán atención a lo que están haciendo.

Lo mejor para el nerviosismo, pánico o simplemente la desconfianza de los participantes, es mantener una actitud informal y relajada; explique claramente los objetivos, y cuando sea necesario, hágales ver la relevancia que tiene su trabajo en cuanto a los objetivos de la capacitación. De ser necesario, comience el ejercicio usted mismo, dando el primer ejemplo o presentación. Algunos participantes pueden pensar que los ejercicios son tontos, ridículos, o "sólo para niños", hasta que perciban los puntos de aprendizaje en su profundidad. A veces los que rehúsan participar, pueden entusiasmarse y sentir más confianza al observar a otros y divertirse.

Sin embargo, la capacitación no debe percibirse como una diversión sin fin. Los ejercicios deben equilibrarse con suficiente tiempo para la discusión y

la reflexión. Si hay muy poca reflexión y demasiada acción, los participantes quedarán confundidos y sentirán frustración. Recuerde que no es la cantidad de actividades, sino su calidad, que debe tener en mente. Si cuenta con tiempo limitado, a menudo es mejor realizar completamente un ejercicio, en vez de hacer tres en forma apresurada. Al realizar cualquier ejercicio debería estar bien organizado. En especial, tiene que pensar la forma de relacionarlos con las demás partes de su programa de capacitación. Puede usar un juego o ejercicio como paso de transición a otra fase de la capacitación. Cuando el nivel de energía es bajo, y los participantes se están frustrando o están aburridos, o si siente tensión, un juego para energizar al grupo puede hacer maravillas.

Es importante lograr un equilibrio. Los juegos y ejercicios que se describen en la Parte II presentan una gran variedad de opciones, de las cuales el capacitador puede escoger las que sean útiles en diferentes fases/etapas del taller. Pueden usarse como se presentan, o pueden modificarse para ser más compatibles con su capacitación particular.



Pero no limite su uso de juegos y ejercicios a sólo éstas. Hay muchos juegos y ejercicios innovadores, de una gran variedad de fuentes, algunos de los cuales se presentan en el Apéndice A. Use su imaginación, experimente con variaciones, y busque activamente nuevas ideas. Al usarse de forma prudente, estos juegos y ejercicios pueden reforzar conceptos y comportamientos importantes, y pueden tener un efecto poderoso en la experiencia de capacitación.

3.2.2 Retroalimentación Después Ejercicio

La capacitación cuando es efectiva sigue el siguiente patrón: *reflexión, acción, reflexión*. Por tanto, cuando concluya un ejercicio, asegúrese de dejar suficiente tiempo para hacer una retroalimentación o síntesis final con los participantes. Durante esta etapa de reflexión se aprenden las lecciones más importantes. Es muy tentador tomar el control en esta etapa, pero recuerde que cambiar el estilo, de juego a la enseñanza autoritaria, limitará el aprendizaje. En vez de imponer las suyas, déles la oportunidad a los participantes a que saquen sus propias conclusiones. Plantee las siguientes preguntas:

- ¿Qué les pareció, que piensan?
- ¿Qué piensan de la forma en que hizo...?
- ¿Cómo se compara esto con la forma que tiene que resolver el asunto en la vida real?

Cada ejercicio de la Parte II del Manual, es acompañado por preguntas claves que se sugieren para la síntesis final. Puede usar una sesión de cuchicheo o las técnicas de lluvia de ideas que se describen en el 1er. Capítulo, para que las ideas y los sentimientos de los participantes respecto a la experiencia de capacitación sean exteriorizadas. Por ejemplo, al explorar en un ejercicio, la confianza e inclusive los efectos de la deslealtad, los participantes pueden aprender sobre el proceso de desarrollar la cooperación en grupos. Puede motivar a los participantes a que se pregunten a sí mismos si su comportamiento

podiera modificarse para ser apropiado a las metas y objetivos del grupo. Al final de muchos ejercicios necesitará realizar una retroalimentación grupal. Es importante disponer de suficiente tiempo para que los grupos preparen y presenten lo que hayan encontrado al pleno. Estos pueden ser presentados en forma visual o simplemente ser resúmenes hablados. En vez de caer en la forma convencional en la que todos presentan desde el frente a un público estático, trate de trabajar en Plenarias Rotativas o Mercados de Información. En la plenaria rotativa, el conjunto entero se mueve a la posición de uno de los grupos para escuchar su presentación. Pueden estar de pie o mover sus asientos para acomodarse. Después de la presentación y discusión, todos se trasladan a donde está el siguiente grupo para repetir el proceso. El movimiento continuo mantiene activos a todos y también permite que cada grupo realice su presentación desde "su propio territorio".

Una variación de lo anterior es el mercado de información. Si no hay tiempo para escuchar las presentaciones de cada grupo, y las conclusiones se muestran lo suficientemente visualizadas, entonces permita que el conjunto en pleno se desplace por todo el salón, durante un periodo determinado. Puede pedirles a todos que escriban cuatro aspectos de cada grupo, es decir dos aspectos o cosas en las que *sí* están de acuerdo y dos en las que *no* están de acuerdo. Luego, al final puede conducir una discusión en plenaria.

A medida que los participantes se despejen después de un ejercicio, es importante que haga una transición a una discusión general sobre los temas fundamentales de la lección. Esto es de particular importancia cuando el ejercicio tiene elementos relacionados con el juego de roles. Se pueden preparar preguntas con anticipación, tales como:

"¿Piensa que el ejercicio ha revelado dificultades generales que se parecen a los problemas en el mundo real?"

Déle la oportunidad a los participantes que saquen sus propias conclusiones, en vez de imponer las suyas



*¿Le ha dado una apreciación nueva?
¿Qué es lo que el ejercicio le mostró sobre
los obstáculos a soluciones ideales?*

Nunca se sienta desanimado si un ejercicio no funciona como lo planificó, o cuando los participantes parecen cometer errores. Como capacitador, nunca puede saber lo suficiente como para predecir completamente el resultado de un ejercicio. Ya que en su mayoría, los ejercicios tienen múltiples funciones, todos tendrán lecciones valiosas para alguien, y los capacitadores deben resaltarlos. Puede que un ejercicio no sea apto para un grupo de participantes en particular. Podría ser que el grupo encuentre una manera mejor de hacer las cosas. Siempre trate los resultados como alternativas y no como errores. Lo más importante es no permitir que el temor a perder lo detenga y lo desanime a probar algo nuevo la próxima vez.

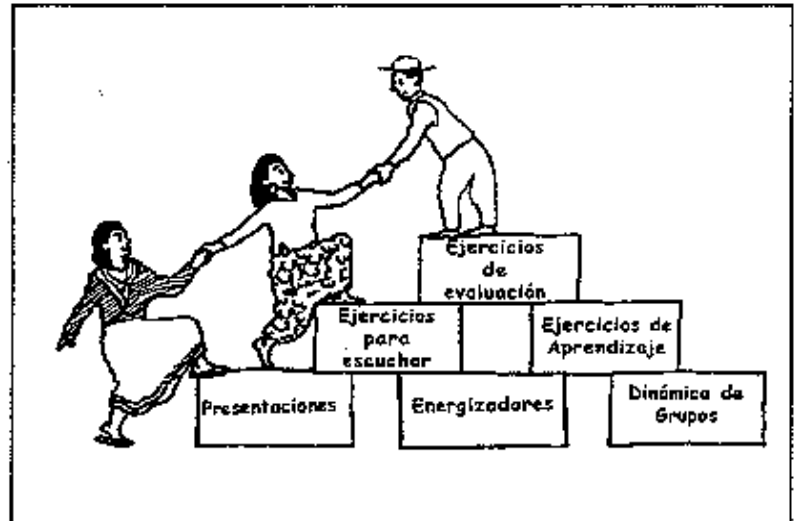
Finalmente, siempre agradezca los esfuerzos de los que estuvieron involucrados en las dramatizaciones o juego de roles. Esto es importante como dice Jenny Rogers (1989):

"muchas personas habrán desempeñado su parte con vigor, pero pueden quedarse pensando después, si se vieron mal ante los demás. Detenga esta reacción aclarándoles que es gracias a sus destrezas y compromisos que una discusión tan valiosa fue posible".

3.3 TIPOS DE EJERCICIOS Y JUEGOS PARA AYUDAR EL PROCESO DE GRUPOS

Se encuentran seis categorías principales de ejercicios y juegos que son efectivos y favorecen en el proceso de capacitación participativa:

1. Ejercicios para presentarse y romper el hielo.
2. Energizadores y ejercicios para la formación de grupos.
3. Ejercicios de dinámicas de grupos



4. Ejercicios para escuchar.
5. Ejercicios para el análisis.
6. Ejercicios para la evaluación.

Cada una de estas clases se describen brevemente a continuación, y se dan referencias en la Parte II del manual, donde se describe cada ejercicio en términos de sus objetivos, los materiales, el tiempo que se necesita, los procedimientos, la síntesis final, y variaciones. Los ejercicios que se mencionan aquí han demostrado ser efectivos para reforzar ideas importantes para que sea exitosa la investigación y la capacitación participativas para el desarrollo. Son ilustraciones de los principios y enfoques básicos, y deben ser adaptados según las necesidades. Si no son apropiados para sus condiciones particulares, entonces modifique el juego o ejercicio para que sirva a sus propias necesidades. El propósito no es que sea una receta, sino una sugerencia a la variedad de opciones disponibles.

Cuando hay una sola fuente de algún ejercicio o juego en particular, se indica su origen. Muchos de los ejercicios que se describen en la Parte II se han adaptado de una procedencia original, o combinan varias fuentes. Las referencias completas de la procedencia de los juegos y ejercicios que se describen en éste y otros capítulos de este libro pueden encontrarse en el Apéndice A.

Lo más importante es no permitir que el temor a perder lo detenga y lo desanime a probar algo nuevo la próxima vez.

... en un curso de capacitación es importante que todos se sientan bienvenidos y como parte de un grupo.

3.3.1 Cómo Comenzar: Ejercicios para Presentaciones y para Romper el Hielo (Num.1-12, PARTE II)

Cuando las personas se reúnen para participar en un curso de capacitación es importante que todos se sientan bienvenidos y como parte de un grupo. Las presentaciones son importantes y no deben tomárselas a la ligera. Es importante que todos, especialmente las personas tímidas, se involucren y conversen con los demás, rompiendo así las tensiones y el nerviosismo propios al inicio del taller.

Las presentaciones tradicionales incluyen decir su nombre, así como un poco de su vida pasada y actual. Esto significa que se establecen de inmediato las barreras y las jerarquías. El objetivo de la mayoría de los ejercicios que sugerimos aquí es evitar estas limitantes. Los participantes se presentan (entre sí), de manera que estimule un mayor sentido de igualdad entre ellos. Estos ejercicios deben ayudar a crear una atmósfera abierta y de confianza, no así constituirse en una amenaza a la dignidad de las personas que participarán del mismo. Con estas dinámicas se consigue relajar a las personas y se gana el compromiso de los participantes al comienzo del taller, contribuyendo en gran medida a su éxito.



Cuando las personas se conocen por primera vez, a menudo hay cierto grado de nerviosismo. Puede que se sientan inseguros sobre cómo proceder después del saludo. Los miembros del grupo se preguntarán: *¿Debo comenzar a hablar? ¿Con quién debo hablar? ¿Debo tomar iniciativa? ¿Les caeré bien? ¿Haré el ridículo?* La primera conversación probablemente sea cautelosa y superficial. Cualquier intento de relajar al grupo y romper el hielo debe ofrecerle al grupo lo siguiente:

- una estructura segura, clara y aceptable.
- temas de conversación que son tanto interesantes como sin amenaza.
- suficiente amplitud para hacer y recibir impresiones uno del otro (pero evitando la competencia).
- alguna acción, de ser posible, para aliviar la tensión.
- la posibilidad de reírse.

Los ejercicios que se encuentran en esta sección han sido escogidos tomando en cuenta las características anteriormente mencionadas. Como capacitador puede tomar la palabra primero, y así da el ejemplo y demuestra interés en conocer a los miembros del grupo. En una capacitación esto se logra de mejor manera si expresa interés en las metas de aprendizaje de los propios participantes, y demuestra una disposición de incorporarlos al programa.

Entre los ejercicios más efectivos para romper el hielo y arrancar la capacitación, están los siguientes:

1. La entrevista en pareja.
2. Expectativas y reglas del juego por escrito.
3. Presentaciones por nombre.
4. Esperanzas y Temores.
5. Autorretratos.

6. Algo de casa.
7. Pisando piedras.
8. Presentaciones simbólicas.
9. Dibujando Conceptos.
10. El mezclador de semillas.
11. El Juego de nombres.
12. ¿Quiénes somos?

3.3.2 Acelerar el Ritmo: Ejercicios para Energizar y Formar Grupos (Núm. 13-25 y 35, Parte II)

Energizadores son los juegos que revitalizan al grupo. Estos pueden ser imprescindibles para mantener el ambiente óptimo de la capacitación. Durante la primera sesión de la mañana o en la sesión "de ultratumba", después del almuerzo, los participantes pueden estar distraídos y cansados. Así mismo, después de una sesión larga en la que los participantes han estado sentados o bastante concentrados, puede ser necesario hacer un receso y reactivar sus mentes. Un juego rápido y divertido que hace que todos se muevan puede hacer maravillas. Entre los energizadores efectivos se encuentran:

13. Ensalada de frutas.
14. Las As y las Bs.
15. El juego de los números.
16. Póngase en el lugar.
17. Muévase, si...
18. Calles y Avenidas.
19. Robots.
20. Miembros de la familia.
21. Alrevezar.
22. Estatua inmovilizada
23. Cuenta regresiva.
24. Ejercicio para la autoselección de grupos.
25. Escultura de grupo.

La formación de grupos es necesaria en las capacitaciones sobre métodos participativos, ya que el trabajo grupal es intenso. Es necesario que los grupos se conformen constantemente en diferentes tamaños y que los compongan diferentes miembros. Los juegos pueden ser una manera extremadamente provechosa

de formar grupos en una forma entretenida, y sin amenaza. Se puede mezclar a los participantes en forma aleatoria o bien formar grupos con alguna intención (mezclas previamente seleccionadas). Muchos de los ejercicios para la formación de grupos que están en la Parte II, pueden usarse también como energizadores. Sin embargo, estos ejercicios no son siempre necesarios. Algunas veces es apropiado dejar e incentivar a las personas a que formen -ellos mismos- grupos de tema o tópico, con las personas de intereses similares, o que vienen de la misma institución. Entre los ejercicios de formación de grupos encontramos los siguientes:

13. Ensalada de frutas.
15. Juego de números.
17. Muévase, si...
23. Cuenta regresiva.
24. Ejercicio para la autoselección de grupos
35. Tarjeta postal o Rompecabezas

3.3.3 Mantenerlos Juntos: Ejercicios para Impulsar las Dinámicas de Grupo (Núm. 25-40, PARTE II)

Los juegos y ejercicios pueden ser de gran utilidad para ayudar a las personas a pasar por las diferentes etapas/fases del desarrollo de un grupo, que se describen en el 2do. y 3er. capítulo. Los objetivos principales son demostrar la fuerza de trabajar en grupos, motivar a los individuos para que respondan de manera abierta a los demás, y abandonen sus ideas preconcebidas. Este tipo de ejercicio puede poner al descubierto situaciones difíciles de conflicto y de dominio, en forma no-amenazadora y abierta. Es importante que a dichos ejercicios les continúe una reflexión profunda que ayude a los participantes a meditar sobre su propio comportamiento en el grupo.



Motivar a los individuos para que respondan de manera abierta a los demás, y abandonen sus ideas preconcebidas.

Los ejercicios que identifican los prejuicios y las complicaciones del aprendizaje pueden generar importantes descubrimientos y entendimientos.

Entre los ejercicios para incrementar la dinámica del grupo, que son efectivos, están:

26. Técnica Nominal de Grupo.
27. Perfiles de grupo
28. Saboteador.
29. Problema enredado.
30. Paseo de Confianza.
31. Ejercicios para resolver problemas en grupo y contrato de equipo.
32. Sillas.
33. Estrategias de grupo: el dilema del prisionero.
34. Cuadrados cooperativos.
35. Tarjeta Postal o Rompecabezas.
36. Mira quien habla
37. Cuadrado de cuerda.
38. Mi esquina.
39. Roles de grupo.
40. Excluyendo números.

3.3.4 Aprendiendo a Escuchar: Ejercicios para Mejorar el Proceso de Escucha y Observa (Núm. 41-50, PARTE II)

Adoptar una actitud propicia para escuchar y aprender es el aspecto central en una capacitación para el aprendizaje, en particular cuando entra en el trabajo de campo y sirve para tomar contacto directo con las personas del lugar (véase el Sto. Capítulo, sobre la Entrevista Semiestructurada). Estos juegos y ejercicios pueden ayudar a transformar los puntos de vista de las personas, proporcionando a los participantes la oportunidad de reflexionar sobre su comportamiento en el ejercicio.



Es crucial realizar una discusión para hacer una síntesis después de los ejercicios de escuchar y observar.

41. Fósforos.
42. Juego de la almohada.
43. ¡Míralo!
44. Círculos no-verbales.
45. Debate por voto.
46. Doblando papeles.
47. Dibujando ladrillos.
48. Escuchando con empatía.
49. Si y no (sólo con la cabeza).
50. Susurros y secuencias.

3.3.5 Aprender * Reflexionar: Ejercicios para Mejorar el Análisis (Núm. 51-62, PARTE II)

Una buena capacitación participativa debe permitir e incentivar la reflexión sobre cómo se aprende y observa, incluyendo la realización de cómo nuestras experiencias personales y nuestra personalidad tienen influencia para determinar lo que vemos. Estos juegos y ejercicios enfocan la manera en cómo observamos y recordamos las cosas, lo que ignoramos, cómo asimilamos nueva información, y la dificultad de tener un punto de vista objetivo. Los juegos y ejercicios que señalan e identifican los sesgos, prejuicios y las complicaciones del aprendizaje, además de los procesos de análisis, pueden generar importantes descubrimientos y entendimientos durante un taller.

51. Aprender por asociación.
52. Ver las Ks o las Hs.
53. Hecho, Opinión, Rumor.
54. Tomando puestos.
55. Jugando al detective.
56. La camisa o la mochila.
57. ¿Cuál reloj? ¿cuál zapato?
58. La rueda de Margolis.
59. La ventana de Yojari.
60. Semillas en la jarra.
61. Volteando el mapa.
62. Tomarse de las manos.

3.3.6 Resumiendo: Ejercicios para la Evaluación (Núm.58, 63-73, PARTE II)

Como capacitador, es importante evaluar continuamente el desarrollo del taller y la manera de ajustar su programa a manera de enfrentar las condiciones cambiantes.

Por lo general, en esos casos, las evaluaciones formales son menos apropiadas, y alternativas rápidas y más participativas son necesarias. Los juegos y ejercicios que sugerimos pueden ayudar a los capacitadores, tanto para una actualización ligera del sentir del grupo, como para obtener una evaluación más profunda al final del taller.

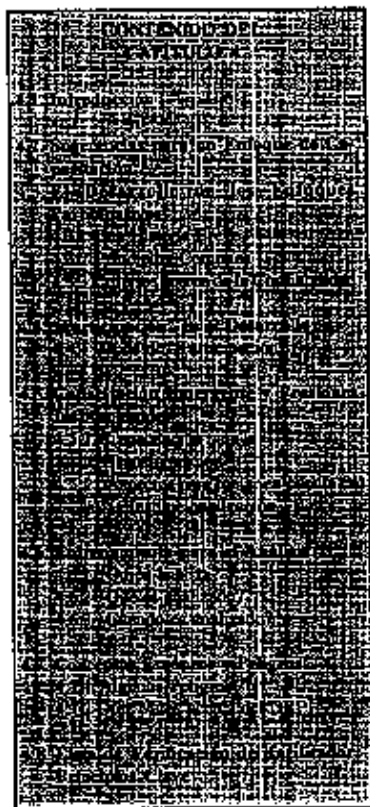
- 58. La rueda de Margolis.
- 63. Calificando a individuos y grupos.
- 64. Reclamos y aprecio.
- 65. Humorómetro.
- 66. Cuadro de retroalimentación.
- 67. Encargados de seguimiento.
- 68. Evaluación de la sesión.
- 69. La rueda de evaluación.
- 70. Calificando esperanzas y temores.
- 71. Juego de roles para la evaluación creativa.
- 72. El sombrero de los problemas.
- 73. Regalos mentales.

**3.4 LISTA DE VERIFICACIÓN:
DINÁMICAS DE GRUPO**

- *¿Está seguro que su estilo de liderazgo es arbitrario, autoritario, democrático?*
- *¿Necesita cambiarlo en alguna forma?*
- *¿Ha pensado cómo se presentarán los participantes?*
- *¿Ha hablado con los participantes sobre los métodos de capacitación que tiene pensado usar?*
- *¿Qué ha pensado hacer para evitar la trampa de hablar demasiado usted mismo e imponer sus ideas a los participantes?*
- *¿Está alerta al ciclo de vida que probablemente obedecerá su grupo: formación - tormenta - formalización - rendimiento?*
- *¿Ha identificado posibles conflictos, y cómo solucionarlos?*
- *¿Son del tamaño óptimo los grupos, para poder desempeñar varias tareas?*
- *¿Están todos participando activamente en cada sesión?*
- *¿Ha seleccionado con cuidado los ejercicios para que se complementen con los demás elementos de la capacitación?*
- *¿Cómo le explicará el propósito del juego o ejercicio a los participantes?*
- *¿Cómo hará una síntesis después de cada ejercicio?*
- *¿Tiene la sala las dimensiones adecuadas para el ejercicios que ha escogido?*
- *¿Ha pensado detenidamente dónde se ubicará durante los ejercicios?*



Adoptar una actitud propicia para escuchar y aprender es aspecto central en la capacitación para el aprendizaje.



4.1 INTRODUCCIÓN

La capacitación para el aprendizaje participativo involucra mucho más que sólo tratar con métodos y técnicas. Estos, como se ilustra en el Capítulo 5, son relativamente fáciles de aprender. Lo que es más difícil es asegurar que estos métodos y técnicas sean enseñados logrando que al mismo tiempo se comprendan algunas cuestiones teóricas y organizativas. Por lo tanto una gran preocupación a tener en cuenta, será asegurarse que los asistentes estén conscientes de que la participación no implica simplemente la aplicación mecánica de una "técnica" o "método", sino que es más bien parte de un proceso de diálogo, análisis, acción y cambio.

El origen de los métodos participativos y de los enfoques en esta guía pueden deberse a varias fuentes y esta diversidad es parte de su fuerza. Este capítulo describe cómo estos enfoques se han desarrollado, establece los principios claves del aprendizaje y acción participativo, además discute las implicaciones de estos principios. Denuncia los peligros emergentes y sus limitaciones y esboza retos claves que usted, como facilitador, necesitará poner a la consideración de los aprendices o asistentes.

4.2 SUGERENCIAS PARA UN ENFOQUE DE CAPACITACIÓN

Este capítulo está organizado en secciones, cada una de las cuales forma la base de una sesión de taller de una a dos horas. Estas pueden ser impartidas en forma de módulos y pueden ser utilizadas en cualquier orden, dependiendo de sus necesidades particulares.

Usted puede sentirse tentado de presentar estos temas de contexto institucional, historia, principios claves, teoría y limitaciones en forma de conferencias. Aunque las conferencias

son un elemento importante en cualquier taller de capacitación, tienen sus limitaciones. Es demasiado fácil que las conferencias se vuelvan aburridas para los participantes, particularmente si son muy largas; y es igualmente fácil para los capacitadores asumir que todo lo que han dicho ha sido absorbido.

Sin embargo, existen ciertas alternativas que pueden ayudar a asegurarse de que las sesiones que involucran algunas de las conferencias magistrales, se mantengan interesantes. El principio básico es utilizar la experiencia y el conocimiento de sus participantes como punto de partida. Sus participantes ya saben bastante, y el desafío para usted es aprovechar de ellos lo que saben y añadir ideas, principios y conceptos nuevos. Algunas sugerencias para lograr ello son las siguientes:

● **Sesiones de "cuchicheo"** en medio de una conferencia. Solicite a los participantes que discutan su propia experiencia (en pares o tríos) acerca de un tema o de cómo comprenden un término en especial. Estas sesiones pueden incluir "¿Qué es lo que usted entiende por el término participación? ¿Qué le impediría utilizar métodos participativos en su organización? ¿Cuáles son sus experiencias acerca de alguna acción para el desarrollo?". Estos cuchicheos generalmente deben ser cortos, y la información que va a ser dada al resto de los participantes se hace en una discusión plenaria dirigida por el capacitador.



● **Sesiones de lluvias ideas** de duración más prolongada, en la que grupos más grandes de participantes consideran un tópico o tema y tratan de producir un listado global de temas concernientes o experiencias relacionadas.

● **Esbozando un concepto**, es un espacio donde se pide a los participantes interpretar una idea abstracta dibujándola. Por ejemplo, usted puede pedirles que dibujen la "participación", el "desarrollo", o los "medios de ganarse la vida". Nuevamente, esto permite a los participantes reflexionar sobre sus propias experiencias. El propósito implícito es que usted valore lo que ellos ya saben.

● **Utilización de video**, consiste en una exposición de video completo o solamente algunas partes seleccionadas, y pide a los participantes que se involucren en una "visión activa". Inicialmente pídale que observen y tomen notas sobre un tema en particular. Nuevamente, éste puede ser, los tipos de participación mostrados, los métodos y técnicas utilizadas, lo que resultó y otros. Luego solicite a los participantes que compartan sus pensamientos y puntos de vista en grupos pequeños y luego los presenten a la sesión plenaria. Alternativamente, pídale que enumeren las cuestiones o tópicos en grandes hojas de papel, y tengan una «feria ambulante».

4.3. EL DESARROLLO DE LOS ENFOQUES PARTICIPATIVOS

4.3.1 Una Historia Breve

En años recientes, ha habido una expansión rápida de nuevos métodos y enfoques participativos en el contexto del desarrollo sostenible. Estos se delinearon gracias a varias corrientes de pensamiento que han puesto a la participación, la investigación y la educación para adultos a la vanguardia de los intentos de emancipar a la gente marginada -sin poder- (Cuadro 4.1) En el campo más amplio de los programas de desarrollo, proyectos e iniciativas, estos enfoques representan un despegue significativo de las prácticas estandarizadas. Son notables algunos de los cambios actualmente en progreso.

Cuadro 4.1. ENFOQUES PARTICIPATIVOS: ALGUNOS ORÍGENES

☞ **Investigación participativa activista:** inspirada por Paulo Freire (1968). Este enfoque utiliza el diálogo y la investigación conjunta para resaltar el conocimiento de la gente y su confianza y para habilitarlos a que lleguen a la acción. Aunque su objetivo especial en los desposeídos y en la acción política ha limitado su esparcimiento, sus contribuciones claves a los enfoques actuales yacen en su reconocimiento de que la gente pobre es creativa y capaz y debería ser potenciada, dando a los extraños el rol de catalizadores y facilitadores.

☞ **Análisis del agroecosistema:** desarrollado por Gordon Conway y sus colegas (para ejemplos ver Conway 1987), este enfoque se apoya en sistemas y orientación ecológica, combinando el análisis de sistemas (productividad, estabilidad, sostenibilidad, equidad) con análisis de patrón de espacio, tiempo, flujos y relaciones, valores relativos y decisiones. Entre sus contribuciones más importantes a los enfoques actuales está su uso de cortes transversales, mapeo, la diagramación y la utilización de puntaje y categorización para evaluar las innovaciones.

☞ **Antropología aplicada:** aunque la antropología social convencional se ha preocupado principalmente por el entendimiento en vez del cambio. La antropología aplicada llegó a ser más reconocida en los 80 como una actividad legítima y útil, especialmente por su habilidad para ayudar a profesionales del desarrollo a apreciar mejor la riqueza y validez del conocimiento (sabiduría) de la gente rural. También enfatiza los beneficios de la observación y diálogo sin prisa de los participantes y además la importancia de las actitudes, comportamientos y la compenetración.

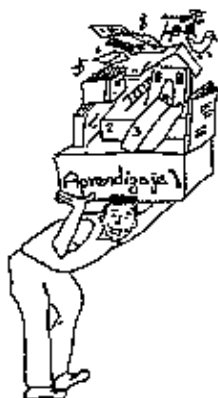
☞ **Investigación de campo de sistemas agrícolas:** dos ramas de esta disciplina revelaron simultáneamente, por una parte la racionalidad de los campesinos pequeños y pobres, por otra parte sus actividades como experimentadores. La participación de los campesinos en la investigación agrícola que consiguientemente se convirtió en un objetivo, especialmente dentro del contexto de los sistemas agrícolas complejos, diversidad y la minimización del riesgo.

☞ **El Diagnóstico Rural Rápido (DRR):** que emergió a finales de los 70, el cual fue una reacción al descontento generalizado con los prejuicios y sesgos inherentes al enfoque del desarrollo rural, que tendía a esconder la mayor pobreza. Fue también una opción en contra de la tediosidad, despilfarrío e inexactitud frecuente del uso de métodos convencionales tales como la encuesta por cuestionario. Al responder a la pregunta de "¿Cuál conocimiento cuenta?", permitió a los foráneos o agentes externos comprender y discernir, desde otra perspectiva, acerca de las condiciones rurales de un modo que sea oportuno y costo-efectivo. Con ello no solamente se permitió que los campesinos y gente local informen a los foráneos o agentes externos, sino también que cambie la propiedad del análisis de las condiciones de vida, es decir, responder a la pregunta "¿Quién es dueño de la información?"

Fuentes: Andrea Cornwall, Irene Guitj y Alice Welbourn (1993); Robert Chambers (1992).

En un número creciente de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, la investigación extractiva está siendo complementada e incluso reemplazada por la investigación y el análisis realizados por la propia gente del lugar. Se están utilizando métodos no solamente para que la gente del lugar informe a los extraños

El objetivo
está en el
aprendizaje
acumulativo
de todos los
participantes.



sino para que la gente lleve a cabo el propio análisis de sus condiciones.

4.3.2 Principios Comunes

El involucramiento interactivo de variada gente dentro de contextos institucionales discrepantes ha promocionado la innovación, habiendo muchas variaciones en el modo en el que los sistemas de interacción han sido puestos en conjunto. Existen muchos términos diferentes, algunos utilizados más ampliamente que otros (Cuadro 4.2). El Diagnóstico Rural Participativo (DRP), por ejemplo, es ahora practicado en por lo menos 130 países. Sin embargo, esta diversidad y complejidad es su fuerza o fortaleza. A pesar de las diferentes maneras en que estos enfoques son utilizados, la mayoría comparte ciertos principios comunes:

- Una metodología definida y un proceso sistémico de aprendizaje. El objetivo está en el aprendizaje de todos los participantes, que incluye a los diversos niveles de conocimiento y práctica.

Su utilización tiene que ser participativa ya que el objetivo de estos enfoques es contar con un sistema de análisis que interactúe y sea mancomunado.

- Perspectivas múltiples. El objetivo central es la búsqueda de integración de la diversidad en vez de simplificar la complejidad. Esto reconoce que diferentes individuos y grupos realizan distintas evaluaciones de las situaciones, lo que conduce a diversas acciones. Los puntos de vista de cada uno están cargados con interpretaciones, sesgos y prejuicios y esto implica que existen múltiples descripciones posibles de cualquier actividad en la vida real. Cada persona es diferente e importante.

- Proceso de aprendizaje en grupo. Todos involucran el reconocimiento de que la complejidad del mundo será únicamente revelada por medio del análisis en grupo y la interacción. Existen tres posibles mezclas de investigadores: a) aquéllos que pertenecen a diferentes disciplinas, b) los que pertenecen a diferentes sectores y externos "profesionales", b) la gente local. Dentro de cada una de éstas, existen otros tipos de mezcla, por ejemplo, el hecho de que no toda la gente local de una "comunidad" es la misma.

Cuadro 4.2. LA VARIEDAD DE LOS TERMINOS PARA LOS ENFOQUES PARTICIPATIVOS ACERCA DEL APRENDIZAJE Y LA ACCIÓN

■ Análisis de los agroecosistemas (AAES=AEA) ■ Diagnóstico de los Beneficiarios ■ Equipos de Liderazgo en Desarrollo de la Educación (ELDE=DELTA) ■ Diagnóstico y Diseño (D & D) ■ Diagnóstico Rural Participativo (DRP) ■ Investigación Participativa de los Campesinos ■ Grupo de Investigación y de Apoyo para la Autopromoción de los Paisesanos (GIAAP=GRAAP) ■ Groupe de Recherche et d'Appui pour l'Autopromotion Paysanne ■ Método Activo de Investigación y de Planificación Participativa (MAIPP=MARP) ■ Méthode Active de Recherche et de Planification Participative ■ Análisis Participativo y Métodos de Aprendizaje (APMA=PALM) ■ Investigación de la Acción Participativa (IAA=PAR) ■ Metodología de la Investigación Participativa (MIP=PRM) ■ Diagnóstico Rural Participativo (DPR=PRA) ■ Diagnóstico Rural Participativo y Planificación (DPRP=PRAP) ■ Desarrollo Tecnológico Participativo (DTP=PTD) ■ Diagnóstico Participativo Urbano (DPU=PUA) ■ Planeando de Verdad-Proceso Documentativo ■ Diagnóstico Rápido (DRT=RA) ■ Diagnóstico Rápido de Sistemas de Conocimientos Agrícolas (DRSCA=RAAKS) ■ Procedimientos para Diagnóstico Rápido (PDR=RAP) ■ Técnicas para Diagnóstico Rápido (TDR=RAT) ■ Análisis Rápido de Captación (ARC=RCA) ■ Diagnóstico Rápido Etnográfico (DRE=REA) ■ Diagnóstico Rápido de Seguridad Alimentaria (DRSC-RFSA) ■ Diagnóstico Rápido Multiperspectivo (DRM=RMA) ■ Diagnóstico Rápido Organizativo (DRO=ROA) ■ Diagnóstico Rural Rápido (DRR=RRA) ■ Teatro para el Desarrollo-Entrenando para la Transformación ■ Visualización en Programas Participativos (VPP=VIPP).

● Contexto específico. Los enfoques son lo suficientemente flexibles para ser adaptables a cada circunstancia, condición y actores, de esta manera existen múltiples variantes. Anime a sus participantes a inventar métodos y técnicas nuevas, términos y nombres, ya que esto promocionará un mayor sentido de propiedad.

● Empoderando a la gente local. La metodología se ocupa de la transformación de actividades existentes para tratar de mejorar la situación futura de la gente. El papel del "experto" externo, es tomado mayormente como el de ayudar o fomentar a la gente a llevar a cabo su propio estudio y de esta manera lograr algo. Anime a sus participantes a pensar en sí mismos como facilitadores del aprendizaje de otra gente, particularmente cuando arriban a la villa o barrio de la ciudad.

● Conducente al cambio. El proceso participativo conduce al debate acerca del cambio y el debate cambia las percepciones de los actores además de su disposición para tomar acción. El proceso de análisis mancomunado y el diálogo ayuda a definir el cambio que traerán la mejora y búsqueda de motivación de la gente para que realice acciones que lleven a implementar los cambios propuestos. Esta acción incluye la gestión de organizaciones locales y su fortalecimiento, incrementando así la capacidad de la gente para iniciar la acción por su propia cuenta en el futuro.

SUGERENCIAS PARA LA CAPACITACIÓN:

1. Lluvia de Ideas sobre participación:
 - ☞ ¿Qué significa la participación para ti?
 - ☞ ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la participación?
2. Proyectar un video que muestre los métodos participativos actualmente utilizados
 - ☞ Discusión sobre las fortalezas de éstos métodos y las formas de mejorar el enfoque mostrado.

4.3.3 Criterios Acerca de la Fiabilidad

Es muy común que participantes escépticos les pregunten a los facilitadores más o menos lo siguiente: "¿pero cómo se compara con los datos reales?" (ver Gill, 1991). Mucha gente asevera que los métodos participativos son "indisciplinados" y "poco prolijos" y que su naturaleza "subjetiva" implica que solamente es posible responder a miembros selectos de las comunidades. Términos tales como "informal" y "cualitativo" son utilizados para implicar calidad más pobre o trabajo de segunda. Por lo tanto, se asume que el rigor y la exactitud esté en contradicción con los métodos participativos. Esto significa que quienes utilizan métodos participativos están esperando probar la validez de su enfoque, no al investigador convencional. Los investigadores convencionales utilizan estos cuatro criterios para persuadir a sus audiencias que se puede confiar en los descubrimientos de sus investigaciones (Lincoln y Guba, 1985):

1. ¿Cómo podemos estar seguros o confiados de la "verdad" de los descubrimientos (validez interna)?
2. ¿Podemos aplicar estos descubrimientos en otros contextos o con otros grupos de gente (validez externa)?
3. ¿Se repetirían estos descubrimientos si la encuesta fuera repetida con los mismos sujetos (o similares) en el mismo contexto o en uno similar (confiabilidad)?
4. ¿Cómo podemos estar seguros que los descubrimientos han sido determinados por los sujetos y el contexto de la investigación, en vez de los sesgos, prejuicios, motivaciones y perspectivas del investigador (objetividad)?

El criterio de fiabilidad fue desarrollado por Guba (1981) para juzgar si cualquier encuesta dada era metodológicamente válida o no.

Anime a sus participantes a pensar en sí mismos como facilitadores del aprendizaje de otra gente.



SUGERENCIAS PARA LA CAPACITACIÓN:

1. Lluvia de ideas sobre lo que hace a la información confiable

- ☞ ¿Cómo normalmente nos aseguramos la confiabilidad de la información
- ☞ ¿Qué criterio utilizamos para establecer lo que será descartado o aceptado como válido?

Cuatro criterios alternativos pero paralelos fueron desarrollados: 1) credibilidad, 2) habilidad para ser transferible, 3) habilidad para depender y 4) flexibilidad para ajustarse al cambio. Sin embargo, éstos aún están basados en las prioridades e intereses de los investigadores.

Se han sugerido más criterios de "autenticidad" para ayudar a juzgar el impacto del proceso de investigación en la gente involucrada. (Lincoln, 1990). ¿Ha sido la comunidad cambiada por el proceso? ¿Tienen ellos un sentido más elevado de sus propias realidades? ¿Tiene ellos conocimiento y aprecio de las obras y logros de otras personas locales? ¿Hasta qué punto la investigación promovió o impulsó a la acción?



Basándose en éstas y además otras sugerencias para desarrollar criterios efectivos, fueron identificados 12 criterios para establecer la fiabilidad (Cuadro 4.3). Estos criterios pueden ser utilizados para juzgar la información, de la misma forma que el análisis estadístico proporciona las bases para la apreciación o juicio en la ciencias positivistas o convencionales. Se debe juzgar como poco fiable la utilización de métodos participativos sin la triangulación o corroboración de las fuentes, donde los métodos, investigadores y participantes revisen los resultados logrados en el proceso.

Sin embargo, cabe notar que nunca será posible estar seguro acerca de los criterios de fiabilidad. No podemos decir que "X tiene un puntaje de fiabilidad de Y puntos", pero podemos decir que X es fiable, porque ciertas cosas pasaron durante y después del proceso de análisis e investigación conjunta. Los criterios de fiabilidad deben ser utilizados para identificar; lo que ha sido parte del proceso de recolección de información, y si se han omitido elementos claves. El conocer ello deberá hacer posible que cualquier observador, sea éste el lector de un informe o un elaborador de políticas que utilice esta información para tomar una decisión, pueda juzgar también si él confía en los resultados o descubrimientos.

**SUGERENCIAS PARA LA
CAPACITACIÓN**

(según el nivel de los participantes)

1. Formar grupos pequeños de discusión acerca de las experiencias propias de los participantes con los criterios de fiabilidad

¿Cuáles de estos criterios son los más apropiados e importantes?

2. Utilizar un caso de estudio y/o un video para analizar las experiencias de otras organizaciones con el establecimiento de la fiabilidad.

Cuadro 4. 3. LINEAMIENTOS PARA JUZGAR LA FIABILIDAD.

1. *Compromiso intenso entre los (las) Diferentes (Grupos de) Personas.* Para lograr la confianza y la amabilidad, aprendiendo la particularidad del contexto, además de mantener a (los) investigador(es) abierto(s) a influencias múltiples.
2. *Observación Persistente y Paralela.* Para entender tanto un fenómeno como su contexto.
3. *Triangulación por múltiples fuentes, Métodos e Investigadores.* Para ayudarnos a revisar de forma cruzada la información, descubriendo las diferentes realidades de la gente. Comparando los resultados con una variedad o categoría de métodos; y formando equipos con diferentes antecedentes personales, profesionales y disciplinas.
4. *Expresión y Análisis de la Diferencia.* Asegurarse que una amplia variedad de diferentes actores esté involucrado en el análisis, y que de las perspectivas y realidades de estos actores estén representados en forma correcta, incluyendo las diferencias en relación a género, edad, raza, religión, nivel de educación, cultura, ingresos y otros.
5. *Análisis de Casos Negativos.* Revisión de las hipótesis a medida que aumenta la comprensión, hasta que uno considere los casos sin excepción.
6. *Verificación a través de sus Colegas.* Mediante reuniones periódicas de revisión con aquellos colegas no involucrados directamente en el proceso de la encuesta.
7. *Revisión de los Participantes.* Validación para corroborar los datos, interpretaciones y conclusiones con la gente con la cual la información original fue construida y analizada. Sin la validación de los participantes, los investigadores no pueden afirmar que están representando los puntos de vista de los participantes.
8. *Informes con Hipótesis de Trabajo, Descripciones Contextuales y Visualizaciones.* Éstas son descripciones "bien elaboradas" de la realidad compleja, con hipótesis de trabajo, visualizaciones y citas que capturan las perspectivas y experiencias personales de la gente.
9. *Investigaciones Paralelas y Comunicaciones de Equipo.* Si los subgrupos del mismo equipo proceden con investigaciones en paralelo, utilizando el mismo enfoque, y llegan a los mismos descubrimientos o similares, entonces podemos decir que los resultados son fiables.
10. *Diarios de Reflexión.* Éstos son diarios donde se registran las diferentes reflexiones de cada día y una variedad de información acerca de sí mismos.
11. *Revisión de la investigación (auditoria).* El equipo de investigación debe ser capaz de proporcionar suficiente información para que una persona extraña pueda examinar los procesos y el resultado de tal manera que pueda confirmar que los descubrimientos no son producto de sus imaginaciones.
12. *Impacto en los lugareños, capacidad de conocer y actuar.* Sirve para demostrar que el estudio o investigación tuvo impacto. Por ejemplo, si los participantes están conscientes de su propia realidad como también de otra gente. El informe en sí mismo puede también generar acción de terceros que no están directamente involucrados.

Fuentes: Jules Pretty (1994), adaptado de Lincoln y Guba (1985); Marshal (1990); Smith (1990)

Se debe juzgar como poco fiable la utilización de métodos participativos sin la triangulación de las fuentes.

4.4 "PARTICIPACIÓN" EN EL DESARROLLO

4.4.1 Tipos de "Participación"

En años recientes, se ha incrementado el análisis de proyectos de desarrollo que muestran que la participación es uno de los componentes cruciales para el éxito de proyectos de irrigación, ganado, salud, agua, sanidad y agrícolas (Montgomery, 1983; Kittak, 1991; USAID, 1987; Baker et al, 1988; Reij, 1988; Finsterbusch y Van Wicklen, 1989; Bagadion y Korten, 1991; Cernea, 1991; Guijt, 1991; Pretty y Sandbrook, 1991; Uphoff, 1992; Narayan, 1993; Banco Mundial, 1994; Pretty, 1995). Toda la evidencia apunta hacia el éxito económico y medio ambiental a largo plazo, que resulta cuando las ideas y conocimientos de la gente son valorizados, y se les da poder para tomar decisiones independientemente de las agencias externas. Aunque los resultados han sido la adopción de los términos "participación de la gente" y "participación popular", como parte del lenguaje normal de muchas agencias de desarrollo, incluyendo a las ONGs, departamentos gubernamentales y bancos, esto ha creado muchas paradojas.

"muy a menudo, se ha pedido o orrastrado a la gente a participar en acciones que no les interesan, en aras de la participación"

El término "participación" tiene distintos significados para cada individuo. Este concepto ha sido utilizado para lograr capacidad local y autoconfianza, pero también para justificar la extensión del control del Estado. Ha sido empleado para delegar el poder y la toma de decisiones fuera de las agencias externas, pero también para justificar decisiones externas. Ha sido utilizado para la recolección de datos y también para el análisis interactivo. Pero "muy a menudo, se ha pedido o arrastrado a la gente a participar en acciones que no les interesan, en aras de la participación" (Rahnema, 1992). Existen básicamente siete maneras en que las organizaciones de desarrollo interpretan y utilizan el término participación, que van desde la participación pasiva, donde la gente está involucrada al ser informada meramente de lo que va a pasar, hasta la movilización propia, donde la gente toma iniciativas independientemente de las instituciones externas (Cuadro 4.4).

SUGERENCIAS PARA LA CAPACITACIÓN

1. Solicite a los participantes que le den ejemplos de diferentes clases de participación que se den en sus trabajos.

- ☞ ¿Por qué eran diferentes?
- ☞ ¿Qué fue lo que pasó como resultado?

2. Un desafío particularmente importante para los capacitadores es lograr formas de trasladar las instituciones hacia la comunidad. Fotocopie la tipología y distribúyala a los participantes.

- ☞ Pida a los participantes que hagan una sesión de lluvia de ideas sobre los tipos de procesos que pudieran ayudar a hacer esta transición.

- ☞ ¿Qué es lo que se necesita? ¿Quiénes deberíamos estar involucrados? ¿Cuánto tiempo tomaría? ¿Cuáles elementos son necesarios ahora y cuáles posteriormente?



Cuadro 4.4 TIPOS DE PARTICIPACIÓN

TIPOLOGÍA	CARACTERÍSTICAS DE CADA TIPO
1. Participación Pasiva	La gente participa siendo informada de lo que va a pasar o ya ha pasado. Esto consiste en un anuncio unilateral hecho por la administración o gerencia del proyecto sin que se tomen en cuenta las respuestas de la gente. La información que es compartida pertenece solamente a los profesionales externos.
2. Participación en dar la información	La gente participa contestando las preguntas presentadas por los investigadores extractivos que utilizan encuestas por cuestionarios u otros métodos parecidos. La gente no tiene oportunidad de influenciar los resultados, puesto que los descubrimientos de la investigación no son compartidos ni revisados para comprobar su exactitud.
3. Participación Consultativa	La gente participa siendo consultada, y la gente de afuera escucha sus puntos de vista. Estos profesionales externos definen tanto los problemas como sus soluciones, y pueden modificar éstos a la luz de las respuestas de la gente.
4. Participación por Incentivos materiales.	La gente participa proporcionando recursos: por ejemplo, trabajo a cambio de comida, dinero u otros incentivos materiales. Mucho de lo que concierne a la investigación agrícola cae dentro de esta categoría, dado que los agricultores/campeñinos facilitan los campos y medios pero no están involucrados en la experimentación o en el proceso de aprendizaje. Es muy común ver que se llame a esto participación, pero la gente no tiene interés en prolongar dichas actividades cuando los incentivos se terminan.
5. Participación Funcional	La gente participa formando grupos que deben cumplir objetivos pre-determinados relacionados con el proyecto, que pueden involucrar el desarrollo o promoción de una organización externa. Dicho involucramiento tiende a no ser realizado durante las primeras etapas de los ciclos del proyecto o durante la planificación, sino más bien después que se han tomado las decisiones más importantes. Estas instituciones tienden a ser dependientes de facilitadores foráneos, pero pueden convertirse en autogestionarios.
6. Participación Interactiva	La gente participa en el análisis conjunto, que luego conduce a planes de acción y a la formación de organizaciones locales nuevas o al fortalecimiento de las ya existentes. Tiende a involucrar metodologías interdisciplinarias que buscan lograr múltiples perspectivas y hacer utilización de procesos sistemáticos y de aprendizaje estructurado. Estos grupos toman control por encima las decisiones locales, de manera que la gente tiene interés en mantener las estructuras o la práctica de lo que les fue dado o enseñado.
7. Automovilización o Movilización propia	La gente participa tomando iniciativas propias (automovilización), independientes de instituciones foráneas con el propósito de cambiar el sistema. Hacen contactos con instituciones foráneas para conseguir los recursos y consejos técnicos que necesitan, pero retienen el control sobre cómo se utilizarán los recursos. Dicha movilización iniciada por sí mismos (acción colectiva) puede o no desafiar la distribución injusta de la riqueza y el poder.

FUENTE: Prety (1994), adaptado de Adnan et al (1992).

Sin embargo, si el objetivo es lograr el desarrollo sostenible, entonces la participación funcional será necesaria. Se debe tener mucho cuidado tanto con la utilización y la interpretación del término participación. Deberá ser siempre calificado por la referencia al tipo de participación, dado que la mayoría de los tipos amenazarán las metas del desarrollo sostenible en vez de apoyarlas. Lo importante es aclarar tanto su aplicación específica, así como definir los mejores caminos para cambiar la participación pasiva más común, consultativa y llevada por incentivos hacia el fin interactivo y la automovilización.

El dilema de las autoridades es que las necesitan tanto pero al mismo tiempo temen la participación de la gente. Necesitan la aprobación y apoyo, pero temen que este involucramiento más amplio sea menos controlable, menos preciso y probablemente retrase los procesos de planificación y ejecución. Pero si este miedo permite solamente formas de participación controladas, entonces los resultados más probables por conseguir son la desconfianza y una mayor alienación. Esto hace aún más crucial que se deba considerar y reflexionar sobre la dirección del proceso a partir de la participación.

En el desarrollo rural convencional, la participación se ha centrado a menudo en animar a la gente del lugar a que venda su trabajo a cambio de comida, dinero o materiales. Pero estos incentivos materiales distorsionan las percepciones, crean dependencias, y dan la impresión errónea que la gente del lugar está apoyando iniciativas iniciadas o promocionadas externamente. Muchos han comentado en una forma más clara sobre el proceso destructivo de regalar cosas a la gente, o hacerlas por ella, tal como Roland Bunch (1983, 1991), que sugiere cinco problemas principales:

- El dar/regalar bloquea la necesidad de resolver sus propios problemas.
- La gente se acostumbra a los regalos o donaciones y llegan a esperarlos como obligatorios.
- Los regalos son "tremendamente caros".
- Los regalos esconden la indiferencia de la gente a los esfuerzos del programa; y
- Los regalos destruyen la posibilidad de que alguna vez se produzca el efecto multiplicador.

A pesar de todo esto, los programas de desarrollo continúan justificando subsidios e incentivos, basados en que son más rápidos, que pueden atraer a más gente, que la gente no puede ayudarse a sí misma o que la gente es tan pobre que la justicia demanda que se le dé una oportunidad. En vista que se hacen esfuerzos reducidos para aumentar las capacidades locales, la gente del lugar no tiene interés alguno en mantener las estructuras o las prácticas una vez que el flujo de los incentivos se para.

4.5 CAPACITACIÓN EMERGENTE Y PRESIONES INSTITUCIONALES

4.5.1 Capacitando para la Transformación

No importa a dónde mire usted hoy en día, existe un interés que crece rápidamente en enfoques y métodos participativos.

SUGERENCIAS PARA LA CAPACITACIÓN:

1. Pregunte a los participantes sobre su propia experiencia sobre los subsidios o actividades de alimentos por trabajos
 - ¿Cuál es el efecto de los subsidios en la gente de las comunidades y su relación en mantener nuevas prácticas o tecnologías?



El Dilema de las autoridades es que ellas tanto necesitan como temen la participación de la gente.

La demanda de capacitación excede por mucho la oferta actual. Pero a pesar del entusiasmo creciente, muchas instituciones están confrontando algunos problemas comunes y apremiantes. Uno de ellos es cómo entrenar suficientes miembros del personal para que utilicen los métodos en forma apropiada y efectiva, como parte de sus prácticas rutinarias. Es un asunto que una institución descubra la fuerza y el potencial de los enfoques participativos, pero otra totalmente diferente que sea capaz de entrenar a su propio personal a que utilice ese potencial y lo haga con algo de sensibilidad y consistencia.

Cursos de capacitación intensivos y basados solamente en capacitación en el campo no garantizarán que los participantes tengan un conocimiento satisfactorio de los conceptos básicos, principios y métodos, para utilizarlos en forma competente en su trabajo, mucho menos que tengan la capacidad de poder entrenar a otros. Esto es debido a que la capacitación no tiene lugar en un contexto vacío. Sucede dentro del contexto de una política en particular y dentro de una ciencia y cultura organizativa, con sus estructuras administrativas propias, normas profesionales y prácticas en el campo. Cualquier agencia que contemple la adopción de enfoques participativos, debe reconocer que tan sólo la capacitación en sí misma no convertirá a una institución convencional, orientada técnicamente, en una institución centrada en la gente y sensible. Las estructuras y procedimientos existentes deben ser también revisados si su rol es ser transformados en unos que apoyen a la gente del campo. Capacitando y entrenando al personal se puede ayudar a que esta transformación ocurra.

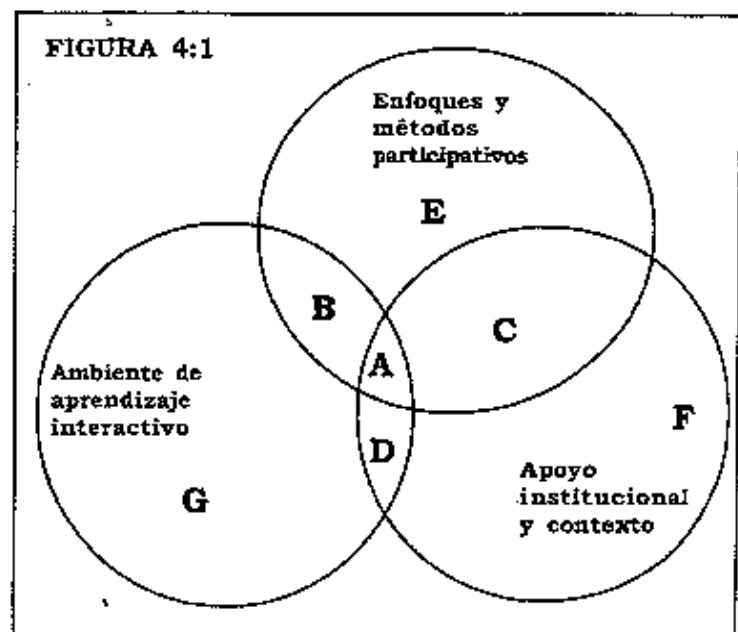
Existen tres áreas esenciales de acción que se muestran en la Figura 4:1 como círculos que se interceptan. Las acciones más efectivas yacen en el sector central que se superpone.

Las siguientes presunciones sirven de base a este marco conceptual (ver Pretty y Chambers, 1993):

- Los métodos participativos y enfoques apoyan la innovación local, respetan la diversidad y complejidad, e incrementan las capacidades locales representadas por el círculo ECAB;
- Un ambiente de aprendizaje interactivo estimula una actitud de mentalidad abierta y que comparte, crea interés y compromiso, y así contribuye a cursos de acción acordados, representados por el círculo GBAD;
- El apoyo institucional incentiva la difusión entre y dentro de las instituciones de metodologías participativas. Esto está representado por el círculo FDAC, lo que ocurre cuando en toda una institución se cambia a métodos y administración participativos, y donde existen lazos informales y formales entre diferentes instituciones.

En esta perspectiva, los sectores G, F y E representan puntos de inicio y condiciones previas, pero ninguno se extenderá en forma apropiada a menos que reciba el apoyo que resulta al trasladarse a D, C o B, y luego a A.

La Capacitación no tiene lugar en un contexto vacío



Así, los métodos participativos de campo, como se observa en E, probablemente serán abandonados a menos que exista el apoyo institucional o un ambiente de aprendizaje. Ésta ha sido una experiencia recurrente con talleres de trabajo para capacitación en el campo de los métodos participativos. Aquellos que participaron puede ser que estén convencidos, y quieran introducir métodos participativos en sus instituciones, pero se encuentran con que no lo pueden hacer solos. Parcialmente porque puede que les falte confianza o influencia, pero también porque sus colegas pueden ser escépticos u hostiles.

El sector G en sí mismo, un ambiente creativo y participativo de aprendizaje que sin apoyo institucional o métodos participativos en el campo, será típicamente marginal, vulnerable y de poca duración. Dichos ambientes tienden a descansar sobre una persona o sobre un grupo pequeño, y desaparecen cuando la persona o el grupo se va o es trasladado.

Donde existe apoyo institucional para los modos participativos, como en F, es susceptible que se queden solamente en forma retórica y en intención a menos que sean expresados a través de un ambiente participativo de aprendizaje y/o la utilización de métodos participativos de campo. Se han conocido varios ejemplos donde un director ha sido convencido del valor de los métodos participativos, pero su personal, aferrado a métodos de investigación de arriba hacia abajo, ha resistido estas reformas. En consecuencia, mucho no fue cambiado.

En el sector A, existe apoyo dentro de las mismas instituciones en la cúpula, y la autoridad está más descentralizada. Se promueven lazos con otras instituciones, ya sean éstas ONGs, gubernamentales u organizaciones locales. El ambiente de aprendizaje se centra en la resolución de problemas, y es interactivo y basado en el campo.

La responsabilidad es más personal que de procedimiento, apoyándose más en la discreción y juicio de la persona y menos en las reglas y los manuales. El comportamiento y las actitudes son democráticas, enfatizando el escuchar y facilitar, y no la enseñanza didáctica. Se apoya a los grupos y organizaciones locales, y se les anima a conducir sus propios experimentos y extensión, y a hacer demandas al sistema.

Es importante que sus aprendices entiendan que la capacitación en la cual están involucrados es solamente una parte de un cambio organizativo más amplio y sistémico. Esto puede ayudarles a reajustar cualquier expectativas irreal e identificar el apoyo para el seguimiento que puedan requerir en el futuro.

SUGERENCIAS PARA LA CAPACITACIÓN

1. Solicite a sus aprendices que identifiquen ejemplos de sus experiencias propias en los diferentes sectores desde la A hasta la G.

- Q ¿Qué tipo de cambios han tenido recientemente lugar en estas organizaciones?
- Q ¿Qué es lo bueno y lo malo en los diferentes tipos de instituciones?

452 Aspectos para Tomar en Cuenta en la Institucionalización

Puede tomar varios años institucionalizar los procesos participativos. La capacitación y el entrenamiento son elementos integrales en el proceso del desarrollo del aprendizaje organizacional, y es así que es importante que usted toque en algún momento los problemas que probablemente los participantes tendrán que enfrentar. Algún conocimiento previo de los problemas más comunes puede ayudar a superarlos o por lo menos a evitarlos, ya que ellos probablemente impidan el éxito.

Puede que les falte confianza o influencia, pero también porque sus colegas pueden ser escépticos u hostiles.

1. Garantizar la Calidad

Es muy difícil garantizar la calidad de la capacitación o de la práctica misma, ya que no existen reglas o "estándares" por los cuales se puede juzgar la actuación o rendimiento. Cualquiera puede proclamarse "experto" en enfoques participativos y no hay un modo fácil para determinar la autenticidad de él o de ella hasta después que el trabajo ha sido ya hecho.

2. Políticas Contradictorias del Donante

Los enfoques participativos se han vuelto extremadamente populares entre los donantes, quienes están interesados en "ahorrar" dinero y lograr rápidamente resultados tangibles. Como resultado, estos enfoques se están convirtiendo en su mayor parte en términos de referencia y lineamientos para proyectos, sean estos apropiados o no. Algunos de los donantes más importantes han empezado a promover en sus respectivos programas y proyectos la utilización de trabajo de DRP o trabajo en "forma de DRP", sin tener la menor idea de lo que significa. Desafortunadamente, aunque están promocionando enfoques participativos, muchos continúan estableciendo "metas" físicas a corto plazo (ej. kilómetros de carreteras rurales construidas, hectáreas de tierras irrigadas rehabilitadas, etc.) y utilizan indicadores financieros (ej. monto de fondos destinados gastados en el Año Financiero X, etc.) como medidas del éxito. Este modo de inversión y gasto hace muy difícil para los programas aplicar en forma apropiada los enfoques participativos, dado que todavía se espera de ellos que inicien proyectos "visibles" tan pronto como se desembolsan los fondos.

3. Aplicaciones en Forma Mecánica

Simplemente porque una institución ha tomado una decisión política de seguir el camino participativo, esto no significa necesariamente que lo está utilizando en una forma flexible. A menudo, los enfoques "participativos" son aplicados dentro de jerarquías rígidas y estandarizadas que impiden la toma de decisiones, limitan el alcance del desarrollo posible o de las opciones de investigación, y por último,

disminuyen la efectividad de los esfuerzos. Esto es verdad tanto para la capacitación como para la práctica en el campo.

4. La Búsqueda de Atajos

Los enfoques participativos no son sustitutos para una preparación minuciosa, planificación a largo plazo, es un diálogo constructivo y una interacción sostenida que requiere cualquier proceso de desarrollo. Ningún enfoque participativo ofrece una solución rápida a problemas complejos.

No existen atajos para lograr el éxito. La primera utilización de un enfoque participativo entre una agencia foránea y una comunidad local debe ser considerada como un inicio, no el fin, de un proceso largo pero mutuamente beneficioso de análisis conjunto, reflexión autocrítica, reforzamiento de la capacidad y movilización de recursos.

Ningún enfoque participativo ofrece una solución rápida a problemas complejos.

SUGERENCIAS PARA LA CAPACITACIÓN VISUALIZACIÓN

1. Solicite a los participantes que hagan sus propias listas sobre cómo reconocer una buena práctica en desarrollo participativo y lo que debe ser evitado. Refiérase a la tipología de la participación Cuadro 4.4) y a los criterios de confiabilidad (ver Cuadro 4.3).
2. Solicite a los participantes que cuchicheen acerca de cuáles de las condiciones externas hacen difícil o hasta imposible el adoptar la planificación participativa.
3. Pida a los participantes que reflexionen acerca de las condiciones internas que apoyan o desaniman la innovación y la adaptación de la planificación participativa.

¿Es probable que la metodología sea aplicada en un modo mecánico, o los métodos serán adaptados en forma continua?

4. Pida a los participantes que reflexionen sobre cómo sus procesos institucionales deberían ser cambiados para garantizar que la capacidad es desarrollada a lo largo del tiempo.
5. Tenga una sesión lluvias de ideas sobre, por qué los "atajos" no funcionan y por qué son tan populares.

4.6 CAPACITANDO PARA EL ANÁLISIS

El uso de métodos participativos pueden conducir a la recolección de información en exceso que no se transforma en un plan de acción. En muchas ocasiones, ha habido una tendencia por parte de los participantes o capacitadores a dejarse llevar por la utilización de estos métodos, mientras que descuidaban la importancia del análisis. Para conducir al cambio, el análisis de la información consiste en un componente crucial, uno con el cual mucha gente no quiere lidiar.

Existen tres preguntas clave acerca del análisis que requieren de mucha atención tanto en la práctica como en la capacitación y son: ¿quién analiza?, ¿qué es analizado?, y ¿cuándo es analizado?

4.6.1 ¿Quién Analiza?

En muchas ocasiones, durante el trabajo participativo, se puede notar dos diferentes clases de "analistas": los facilitadores foráneos, y las mujeres, hombres y niños del lugar. Generalmente el grupo foráneo inicia la interacción de manera que al principio tiene más control sobre el proceso. Mientras que es relativamente fácil animar a los practicantes que entreguen las discusiones y el diagramado a la gente lugareña con la que están trabajando, es mucho más difícil hacerlo en lo que al análisis se refiere. Es en esta etapa que gran parte del trabajo participativo se disuelve y favorece más al análisis realizado por foráneos.

SUGERENCIAS PARA LA CAPACITACIÓN

• Pida al grupo que identifiquen a quienes piensan ellos que deberían estar involucrados y en qué etapas, y por qué. Si el resultado no está orientado en forma muy participativa, usted puede desafiar este aspecto en otras discusiones, como facilitador que es.

En un enfoque como en el Diagnóstico Rural Rápido (DRR), que enfatiza la información local en lugar del proceso participativo, el análisis es llevado a cabo por el investigador foráneo o el planificador. Por lo tanto, cualquier taller de trabajo sobre el DRR deberá considerar ese proceso en detalle, con el propósito de ayudar al grupo de participantes externos en entrenamiento, a que entiendan e interpreten los datos derivados localmente.

En el planeamiento participativo, el énfasis está en construir un proceso de diálogo y la resolución de problemas. Así, el taller de trabajo debe centrarse en animar a los participantes a entender cómo estimular el análisis local en vez de imponer sus formas propias de análisis. Los participantes necesitan estar conscientes de que el trabajo de campo participativo no es una misión para descubrir los hechos, sino para facilitar el aprendizaje y el análisis de los propios lugareños. Si no se enfatiza suficientemente ello en las sesiones de capacitación, entonces el trabajo de campo puede convertirse en una carrera para lograr información inútil y todo el propósito de la participación será distorsionado. Esto no significa que el agente foráneo deba ser neutral y no tomar parte en las discusiones. El asunto es más sutil aún, y tiene que ver con el poder relativo y transmisión consciente de la potestad para realizar el análisis y la toma de decisiones a ellos. Nuevamente, esto es lo que es importante enfatizar en la capacitación.

4.6.2 ¿Qué es Analizado?

El segundo aspecto del análisis contempla lo que debe ser analizado. Existe el peligro real de simplemente centrarse en el análisis de "datos", en lugar de reflexionar acerca del proceso que se desarrolla durante las discusiones. Esto es tan importante para el desarrollo de un plan de acción comunitario como los "datos" mismos.

Estimular el análisis
local
en vez de imponer sus
formas propias de
análisis.

Sin embargo, llegar a darse cuenta de este aspecto es muy difícil para los recién iniciados en métodos participativos, puede ser difícil también el reconocer qué aspectos del "proceso" deben documentarse. Los enfoques participativos se pierden si se utilizan siempre teniendo como objetivo el dar poder localmente.

El dar poder a la gente no emergerá de los datos, sino del proceso que implica la generación y el análisis de datos. Por lo tanto, una reflexión profunda acerca del proceso, permitirá darse cuenta si el conocimiento local y las capacidades de la gente fueron incrementados.

4.6.3 ¿Cuándo es Analizado?

En el trabajo de campo participativo, no existe una fase única apropiada para el análisis. Existen muchos pasos que contribuyen a un análisis general de temas y oportunidades, cada uno de los cuales necesita una atención especial dentro del entorno de entrenamiento. Se pueden seguir varios pasos durante el análisis: en la documentación, al investigar minuciosamente, análisis en grupo, análisis

en plenaria y la asamblea comunitaria para retroalimentación (ver la Tabla 4.1). Ésta no es una lista exhaustiva de los aspectos posibles del análisis. El aprendizaje del taller de capacitación no termina con la finalización del periodo de trabajo en el campo.

El análisis participativo es específico en su contexto, tanto en términos de contenido como de procedimiento. Cualquier modelo limitaría severamente el alcance al cual llegará un proceso de diálogo realizado localmente, con identificación de prioridades y con planificación.

El proceso ilustrado en la Tabla 4.1, es tan sólo un ejemplo y no constituye un modelo.

4.7 CONCEPTOS ERRÓNEOS Y PELIGROS

4.7.1. Algunos Peligros

La utilización de enfoques participativos en la investigación y el desarrollo tuvieron sus limitaciones. Quienes practican se han encontrado con una gama de dificultades y dilemas cuando trabajaban con la gente local en analizar su situación (Cuadro 4.5)

El dar poder a la gente no emergerá de los datos, sino del proceso que implica la generación y el análisis de datos.

TABLA 4.1 PASOS ANALÍTICOS (COMO FUERON SEGUIDOS POR LOS APRENDICES EN UN TALLER DE TRABAJO EN UGANDA) (DE GULJT, 1994)

Aspecto del Análisis	Quién	Cuándo
Identificación de sub-grupos de objetivos	Cada equipo	Antes del trabajo de campo
Redactar el proceso y contenido de cada discusión	Cada equipo	Durante y después de cualquier discusión
Preguntar a los comuneros qué han aprendido de la discusión	Comuneros y cada equipo	Después de cada discusión
Listar los temas clave de las primeras discusiones	Cada equipo	Después de 1 1/2 días
Compartir los diagramas y los temas claves de las primeras discusiones	Plenaria de los equipos	Después del día 2
Segundo listado de temas clave de otras discusiones posteriores.	Equipo	Después de 4to día
Compartir los diagramas y los nuevos temas clave	Plenaria de equipos	Después del día 4
Selección de los diagramas con temas clave para su presentación a la comunidad	Comunario en equipos/comisiones/ subgrupos	Después del día 5
Comparación de las similitudes, contradicciones y conflictos entre los temas clave identificados por los sub-grupos comuneros	El equipo en plenaria	Día 7
Identificar posibles áreas de alta prioridad y temas no resueltos	Cada equipo	Día 8

El intenso involucramiento de la gente local en la investigación y el desarrollo tiende a generar mucho entusiasmo y anticipación acerca de la acción a tomar que se ha identificado. Aunque éste es un aspecto positivo en principio, puede causar problemas si no llega cualquier apoyo prometido por la agencia/institución facilitadora.

Aunque el aprendizaje participativo y la acción no son simplemente la utilización mecánica de los métodos, esto es lo que ocurre en la realidad. Los métodos participativos pueden ser aplicados sin una verdadera apreciación de las razones o motivos por los que se los utiliza. Por ejemplo, si el usuario de los métodos participativos no está consciente de las diferencias por sexo dentro de una comunidad, entonces es altamente probable que el análisis no tratará de dichos asuntos. De la misma forma, si no están conscientes de las diferencias en la detentación del poder local, entonces éstas no serán tomadas en cuenta en los descubrimientos.

Cuadro 4.5 CONSIDERACIONES IMPORTANTES ACERCA DE LOS ENFOQUES PARTICIPATIVOS

- ☞ Cuando son facilitados por extraños, los enfoques participativos pueden crear expectativas en la gente local para una participación continuada.
- ☞ El resultado depende de la actitud y la visión de las personas facilitando el proceso.
- ☞ La selección y la secuencia de los métodos debe ser adaptada para conformar con cada situación diferente.
- ☞ En la mayoría de los casos, no conducirá a resultados que puedan ser cuantificados.
- ☞ Nunca serán capaces de dar respuestas definitivas!! (pero ningún enfoque puede hacerlo)

El lado malo de la flexibilidad es que los enfoques participativos necesitan ser adaptados para acomodarse a cada situación. Los que están buscando un enfoque fijo, enfoque de escritorio, no lo encontrarán en las metodologías participativas. Es importante recalcar que la información que arroja los enfoques participativos, es en su mayoría cualitativa, reflejo de la diversidad y la complejidad de la situación que se describe:

SUGERENCIAS PARA LA CAPACITACIÓN

1. Solicite al grupo que haga una lista de las limitaciones y los beneficios probables de la planificación participativa.

4.7.2 Diez Mitos Acerca del DRP

Una amplia gama de mitos sobre los métodos participativos, en particular sobre Diagnóstico Rural Participativo (DRP), fueron emergiendo gracias al continuo pesimismo de donantes, académicos y practicantes del desarrollo. Aquí presentamos diez mitos que pueden ser utilizados para una posterior discusión y debate.

1. Que es rápido

Muchos de los métodos asociados con el DRP pueden ser relativamente efectivos en relación al costo y esfuerzo invertidos, pero cuando se trata de propiciar el diálogo, el análisis y aprendizaje conjuntos, el proceso de desarrollo participativo es lento y difícil.

2. Que es fácil

Los métodos del DRP son simples, lo que explica en parte su popularidad. Son útiles para mucha gente, desde comunarios a técnicos y académicos. Pero incluso los profesionales experimentados del DRP saben que el éxito del enfoque depende de muchas habilidades adicionales, especialmente en el campo de la comunicación, facilitación y negociación de conflictos.

3. Que cualquiera puede hacerlo

Cualquiera puede ayudar a dibujar un mapa o una matriz de puntuación con cierto éxito. Pero esto no lleva a un proceso de aprendizaje, ni provoca ningún cambio.

La utilización del lenguaje de la participación (como hacen muchos grupos de consultoría y grandes organizaciones burocráticas), no va a propiciar un buen trabajo de campo. Se debe de poner énfasis en áreas más amplias, como son los cambios a nivel de organización, sistemas de dirección e incentivos, comportamientos del personal, ética y responsabilidades.

4. Sólo se trata de métodos en boga

La imagen popular y visible del DRP, es la gama de métodos que se ha desarrollado en la última década. Éstos han demostrado ser efectivos y de amplia aplicación. Sin embargo, los métodos no son sino parte de un cambio más importante que está ocurriendo tanto en instituciones gubernamentales como en las no gubernamentales. Esto conlleva implicaciones profundas: además del uso de métodos participativos, las condiciones para el éxito incluyen la existencia de un contexto de aprendizaje abierto, y el involucramiento de instituciones en estrategias, procedimientos y culturas que propicien la innovación.

5. Está basado en las perspectivas de ciertas disciplinas

El DRP no se ha generado en salas universitarias, sino en experiencias prácticas de campo. Los innovadores principales han sido los técnicos de campo y la gente local. El DRP ha extraído y combinado elementos de una gran variedad de disciplinas. La carencia de un foco disciplinario convencional ha hecho que el DRP sea considerado poco riguroso y no apto para la publicación. La naturaleza experimental e interactiva del DRP ha sido considerada como una amenaza por algunos académicos.

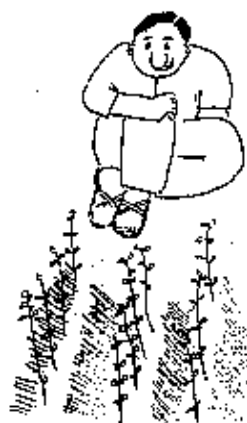
**SUGERENCIAS PARA
LA CAPACITACIÓN:**

1. Antes de discutir sobre los mitos, solicitar al grupo que identifiquen cuáles de los mitos son verdaderos y por qué. Después presentar los mitos y facilitar su posterior discusión.
2. Si usted está haciendo un trabajo de campo, retome la cuestión de los mitos al final de la capacitación y pregunte si alguna opinión ha cambiado como resultado de la experiencia práctica de campo.

Mientras que los estudiantes procuran utilizar métodos de DRP cada vez más, los profesionales de la enseñanza a menudo se resisten. Las universidades figuran entre las últimas instituciones en adoptar enfoques participativos en sus cursos.

6. Que no tiene base teórica

El DRP se asocia normalmente con situaciones prácticas, y con gente involucrada con actividades prácticas de desarrollo. Pero esto no quiere decir que no exista una base teórica sólida. El DRP se basa en un enfoque de investigación de acción, en el que la teoría y la práctica están experimentando un proceso de revisión continua, a base de experiencias, reflexión, y aprendizaje. El énfasis que se pone sobre la teoría, en detrimento de la práctica, en la mayoría de las disciplinas académicas, significa que los enfoques de DRP basados en la práctica, a menudo no se toman en serio. Sin embargo, trabajos teóricos recientes, muestran los enfoques participativos dan lugar a cuestiones filosóficas profundas, y a importantes debates en el campo de las ciencias sociales.



**El DRP no se ha
generado en salas
universitarias, sino en
experiencias prácticas
de campo.**

7. Que no se trata más que de una renovación de imagen

El DRP ha evolucionado y continúa evolucionando. No se trata de un paquete mágico que ha surgido de la nada. Como todos los grandes cambios en el pensamiento y la práctica, el DRP une una gran variedad de debates y prácticas de una manera original. Su énfasis en la visualización libre y en la continua improvisación, contrasta con otros enfoques basados en el uso mecánico de diagramas predeterminados.

La importancia que da a las actitudes y comportamientos de los agentes externos, contrasta con los enfoques que rechazan este aspecto de interacción local. El amplio abanico de aplicaciones en la investigación y planificación de, por ejemplo: tenencia de la tierra, problemas relacionados con el SIDA, planificación urbana, manejo de recursos naturales, y violencia doméstica. La subsiguiente divulgación y debate en grupo de estas experiencias, enriquece el desarrollo metodológico.

El DRP se adapta a contextos diversos, y constituye una herramienta accesible y aceptable para una amplia gama de profesionales del desarrollo.

8. La capacitación es la solución

Una reacción bastante común frente a ideas "nuevas" es el capacitar a todos en su uso. La demanda de capacitación en DRP es un fenómeno. Esto conlleva varios riesgos, para empezar, capacitadores inexperimentados amenazan la calidad de la capacitación y la práctica subsiguiente. En segundo lugar, un solo curso de capacitación no garantiza el necesario seguimiento. A menudo, las organizaciones no han explorado las implicaciones que tiene el seguimiento después de la capacitación.

Una capacitación adecuada, requiere de la promoción de nuevas formas de aprendizaje dentro de las instituciones. Los cursos de capacitación son sólo parte de la respuesta.

9. La gente involucrada es imparcial

El mito sobre el investigador o profesional imparcial, distanciado y observador, es una equivocación. Nadie es imparcial, ya sean participantes de la comunidad o agentes externos. Todos están, inevitablemente, involucrados de una manera o de otra, por lo tanto los papeles e implicaciones que se derivan de este hecho, deben ser entendidos. Esto afecta a la información recolectada y el análisis que se lleva a cabo. En el desarrollo participativo, cada uno es responsable de sus propias acciones. Por consiguiente, las implicaciones políticas y éticas de la investigación / acción participativa, deben ser debatidas abiertamente con el fin de llegar a respuestas adecuadas.

10. Que no es política

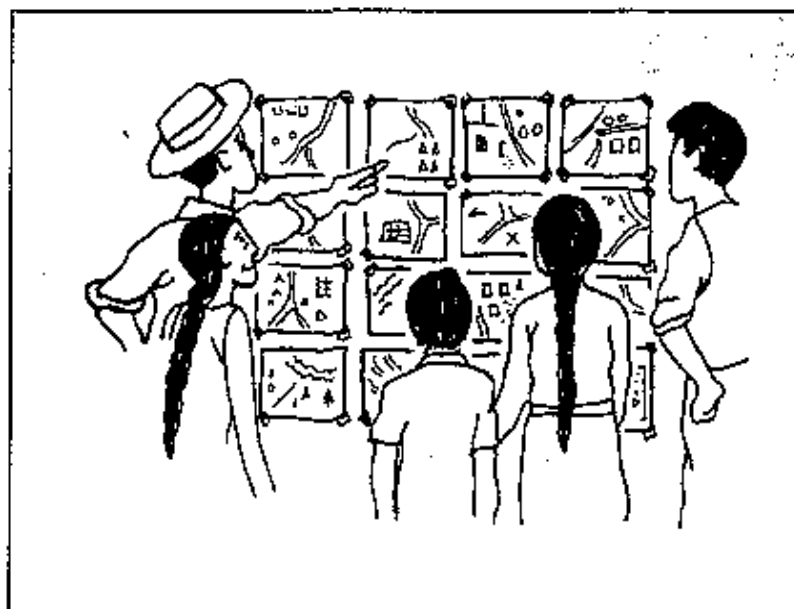
Las acciones de los que están trabajando en investigación o desarrollo participativos, tienen consecuencias que pueden ser consideradas, a grosso modo políticas. El poder, el control, y la autoridad, son todos parte de procesos participativos. Cuando uno está involucrado en tales procesos, existe la posibilidad de que surjan conflictos, disputas y tensiones. Ignorar estas dinámicas podría ser peligroso. Todos deben ser conscientes de los problemas de control y poder, conflicto y disputa, que son parte de cualquier enfoque de investigación de acción en el desarrollo. Todos los participantes deben aprender y estar preparados para enfrentarse a estos temas. Esto podría implicar la toma de posiciones de manera parcial, o la adopción del papel de mediador o negociador, todo lo cual constituyen actos políticos.

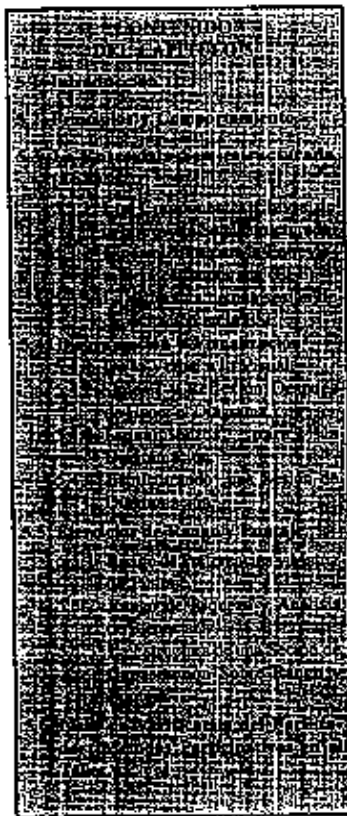
No se trata de un paquete mágico que ha surgido de la nada.

4.8 LISTA DE VERIFICACIÓN DEL FACILITADOR:

PRINCIPIOS CLAVES

- ¿Cómo sacar a luz y aumentar el conocimiento y experiencia ya existentes en los participantes?
- ¿Cuánto tiempo planea usted hablar antes de hacer una pausa para tener sesiones de cuchicheo o de lanzamiento de lluvia de ideas (brainstorm), o para un energizante?
- ¿Ha preparado usted la información que va a repartir o los folletos (handouts) con anticipación?
- ¿Cuáles son las cinco lecciones claves que quiere que los participantes recuerden de cualquier sesión sobre los principios y los desafíos institucionales?
- ¿Cómo animará a los participantes a desarrollar una comprensión más profunda de la palabra "participación" ?
- ¿Cómo planea usted hacer que los participantes reflexionen acerca de los impedimentos de sus propias instituciones en adoptar lo participativo?
- ¿Cómo sacará a flote el tema de la importancia de la calidad?
- ¿Cómo animará usted a los participantes para que no utilicen los métodos en forma mecánica?





5.1 INTRODUCCIÓN

Es importante que todos los capacitadores comprendan el fundamento teórico y conceptual de la participación y la dinámica de los grupos. En este capítulo se describen métodos específicos para el aprendizaje y el análisis. Estos enfocan técnicas y herramientas que se usan durante el trabajo de campo para facilitar la comunicación entre los miembros del equipo (que vienen de afuera), y las personas de la comunidad (gente local), aumentando la comprensión y el poder de analizar las situaciones, los problemas, y las posibles oportunidades a nivel local.

En los ejercicios que se describen en este capítulo se encontrará una multiplicidad de ejemplos de cómo realizar una capacitación sobre métodos participativos. Muchos de estos ejemplos se crearon adaptándolos a sus necesidades y contextos. Por tanto, siéntase en libertad de adaptar los ejemplos que se presentan, para servir a las exigencias de su capacitación. O aún mejor, invente lo propio y encuentre su forma personal de hacer las cosas. Todas las capacitaciones sobre métodos participativos deben cubrir tres grupos básicos de técnicas y herramientas:

1. *Entrevista Semiestructurada (ESE)*, 2. *Diagramación y Visualización*, 3. *Clasificaciones por Rango y Puntaje*.

Este capítulo contiene descripciones detalladas de varios ejercicios prácticos para aprender sobre cada uno de estos grupos de métodos.

5.2 PRINCIPIOS Y COMPORTAMIENTO

Cuando se presentan por primera vez los enfoques participativos, la reacción más común de las personas es incredulidad y resistencia.

A menudo los participantes dicen que éstas podrán funcionar en otro lado, pero no en su país, distrito, comunidad o institución. Sin embargo, los ingredientes vitales para el éxito *no son las técnicas o herramientas en sí, sino la actitud y el comportamiento de aquellos que las usen.*

Al comienzo *es difícil* acentuar y explorar diferentes formas para llegar a conocer las cosas. Los trabajadores de campo (extensionistas, técnicos, etc.) están acostumbrados a pensar que poseen e imparten el mensaje "correcto", ahora, antes de hacer sugerencias, deben investigar lo que necesita la gente. Aunque los científicos tienen la costumbre de pensar que gozan de mayor status porque poseen conocimiento "superior", ahora deben abrirse para aprender de las propias personas locales, así también de sus colegas de otras disciplinas.

Estos cambios implican modificaciones importantes en los participantes, tanto en la forma en la que están acostumbrados a pensar, como en su propio comportamiento. Éste es un componente crítico de cualquier curso de capacitación. Al principio, los participantes pueden desconfiar del enfoque, pero por medio de la práctica aprenderán lo que es necesario para que funcione el método de manera efectiva. Sin embargo, todavía necesitarán motivación para que reflexionen sobre sus propias actitudes respecto al conocimiento y las destrezas de otros. Esto es esencial para que los participantes busquen la forma de involucrar a los que suelen ser ignorados (*los sin voz*), como los pobres, las mujeres, los jóvenes y los ancianos.

En la Parte II se detallan una amplia gama de ejercicios que pueden utilizarse para motivar y fomentar el autoaprendizaje respecto a sus comportamientos no-verbales, y la manera en que expresan dominio y sumisión.

Recuadro 5.1 LISTA DE VERIFICACIÓN: CAPACITACIÓN SOBRE ACTITUDES Y COMPORTAMIENTO

- ☞ Sesiones de cuchicheo para identificar la diferencia entre lo que la gente local sabe, y lo nosotros sabemos.
- ☞ Diálogo sobre el "turismo del desarrollo rural" y los sesgos/prejuicios: cuándo las personas de otro lugar visitan áreas rurales, los lugares que frecuentan, con quién tienden a hablar cuando llegan, y por cuánto tiempo se van a quedar.
- ☞ Sesión de cuchicheo sobre cómo contrarrestar los sesgos/prejuicios en el trabajo de campo.
- ☞ Hágalo usted mismo (HUM) - aprender de los mismos habitantes, como hacer actividades cotidianas.
- ☞ Usar el video del trabajo de campo para observar su comportamiento y corregir los errores.
- ☞ Contratos de equipo, toques al hombro.

Es primordial asegurarse de que los participantes piensen cuidadosamente sobre sus propias actitudes y comportamiento antes de que comiencen las actividades de campo. En particular, podrá referirse a los siguientes ejercicios:

28. Saboteador.
31. Ejercicios para resolver problemas en grupo y contrato de equipo.
43. ¡Míralo!
44. Círculos no-verbales.
49. Si y no (sólo con la cabeza).
80. Reseñas de Fotografías.
82. Prácticas y Creencias Tradicionales.
86. Juego de Roles; de Buenas y Malas entrevistas.
91. Transectas (Caminatas transversales).

Es valiosa cualquier actividad que enfatiza en el conocimiento de la gente local, y la importancia de escucharlos de manera abierta. Una buena forma son las sesiones de "hágalo usted mismo", donde los participantes aprenden destrezas de las personas de la localidad. Las personas locales pueden enseñar a los extraños cómo arar, traer agua, coser, cocinar, jardinería, etc.

A menudo la reacción de los participantes es de sorprenderse por lo difícil que es llevar a cabo tareas que aparentan ser simples, en este caso nuevamente se resalta el saber local, y la importancia de crear espacios para que ellos participen. Algunos temas que se sugieren para una sesión sobre actitudes y comportamiento, se encuentran en el Recuadro 5.1.

5.3 LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA (ESE)

En el corazón de la investigación y el desarrollo participativo, reside un proceso sensible de entrevista. En su ausencia, no importa los métodos que utilice, el resultado de la discusión será información insuficiente y una comprensión limitada de la situación. Puede crear sentimientos de sospecha, temor, y hasta de hostilidad en la gente local. Sin embargo, le sorprenderá lo difícil que es aprender las destrezas necesarias para entrevistar en forma efectiva, ya que depende en gran medida de una autocrítica consciente, poder escuchar en forma perceptiva y observar cuidadosamente. Toma tiempo adquirir y refinar estas cualidades.

La ESE puede definirse de la siguiente manera:

"Una conversación guiada en la que sólo se determinan los temas, las preguntas y observaciones nuevas que surgen como resultado del diálogo y los análisis visualizados".

La ESE parece informal, como una conversación. Sin embargo, es una actividad bien definida y sistemática, con metas e indicaciones claramente establecidas. A diferencia de las entrevistas estructuradas o formales, la ESE se concentra tanto en las preguntas formuladas, como también en el contexto en el cual toma lugar la entrevista: quién realiza la entrevista (y con quién), cómo se conduce, dónde y cuándo se lleva a cabo.

Es valiosa cualquier actividad que enfatiza en el conocimiento de la gente local

En esta entrevista, también los entrevistados hacen preguntas a los entrevistadores. La ESE reconoce que el contexto de la entrevista influye considerablemente en la calidad de la información que se intercambia, inclusive más que las mismas preguntas.

Si bien realizar una buena ESE es la destreza esencial de los métodos participativos, es también la técnica más difícil de dominar y es más difícil enseñar a otros. Sólo desarrollará la habilidad de "entrevistar" con abundante práctica y retroalimentación constructiva de colegas. En esta sección, se presenta una variedad de ejercicios, ejemplos y sugerencias, que han demostrado su utilidad para la capacitación de equipos sobre técnicas de ESE.

5.3.1 Los Componentes Clave de la Entrevista Semiestructurada.

Hay siete componentes esenciales en la ESE que deben ser impartidos en la capacitación: *la preparación del equipo, el contexto de la entrevista, sensibilidad al escuchar, sensibilidad al indagar, poder evaluar las respuestas, el registro de la entrevista, y la revisión autocrítica.* Se puede hacer énfasis en cada aspecto usando una variedad de ejercicios.

1. LA PREPARACIÓN DEL EQUIPO

Es mejor comenzar con la preparación y la planificación, que incluye el desarrollo de una guía de entrevista. Las preguntas claves de este proceso son: ¿Qué es lo que quiere conocer más a fondo el equipo? y ¿Cómo van a averiguarlo? La preparación del equipo debe enfocarse en desarrollar y definir una guía o agenda (lista de verificación) para la entrevista. En la guía se asignan los roles y las responsabilidades dentro del equipo, y se promueven la dinámica y comportamiento adecuado en el mismo.

A modo de desarrollar una guía para la entrevista, se puede motivar a los participantes a que hagan una lluvia de ideas en grupos pequeños para averiguar los asuntos principales. A continuación, algunos ejercicios que pueden usarse como ayuda para desarrollar una agenda y un plan para el trabajo de campo:

74. Lluvia de Ideas (Para la preparación de la guía de entrevista y la agenda).
75. La técnica Delfi.
76. Diagramas de la Araña.
77. Combinar Tema y Técnica.
78. Análisis de Secuencias.

Idealmente, los equipos de campo deberán tener representadas diversas destrezas y experiencias, con un balance de disciplinas, género, experiencia profesional, etc. Los grupos pueden ser autoseleccionados o los puede conformar usted, basándose en criterios predeterminados. Para hablar sobre la logística así como los roles y responsabilidades del equipo, pruebe los siguientes ejercicios:

27. Perfiles de Grupo.
28. Saboteador.
31. Ejercicio para resolver problemas en grupo y contrato de equipo
32. Sillas.
36. Mira Quien Habla.
37. Cuadrado de cuerda.
39. Roles de Grupo.

2. EL CONTEXTO DE LA ENTREVISTA

Es importante tener en cuenta la importancia del contexto en la entrevista. Entre los temas por tratarse debe incluir: el lugar, la hora, el lenguaje corporal, la ubicación, los sesgos/prejuicios, etc. Entre los ejercicios que pueden ampliar el entendimiento se incluyen:

44. Círculos No-Verbales.
79. Análisis de Contexto de la Entrevista.
80. Reseñas de Fotografías.
81. Casa, Árbol, Perro.
86. Juego de Roles, de Buenas y Malas Entrevistas.

En la entrevista exitosa, también los entrevistados hacen preguntas a los entrevistadores.

3. SENSIBILIDAD AL ESCUCHAR

Para propiciar la sensibilidad en la escucha, así como una actitud abierta de parte de los participantes, deberá crear las oportunidades para que practiquen y ganen experiencia directa. Algunos ejercicios útiles que dan a los participantes una comprensión preliminar de las formas apropiadas e inapropiadas de realizar una entrevista son los siguientes:

- 28. Saboteador.
- 41. Fósforos.
- 42. El Juego de la Almohada.
- 45. Debate por Voto.
- 46. Doblando Papeles.
- 47. Dibujando Ladrillos.
- 48. Escuchando con Empatía.
- 50. Susurros y Secuencias.

4. SENSIBILIDAD AL INDAGAR

Es muy difícil hacer preguntas abiertas y no-dirigidas, y examinar cuidadosamente las respuestas. Sin embargo, sólo así es efectiva la entrevista. A continuación, un ejemplo que nos muestra Tony Dunn, de Wagga Wagga, New South Wales, en Australia:

"En casi todas nuestras DRR hemos buscado el conocimiento de los campesinos sobre el medioambiente y la expresión de sus problemas. En este contexto nosotros (el equipo) hemos agregado nuestra propia agenda para indagar sobre algún problema o área de interés específico. Para comenzar la entrevista, le preguntamos al campesino lo que hace en ese momento. Esto nos da una descripción del predio y las actividades básicas. Luego le preguntamos cómo era antes (¿qué ha hecho?). Así narran sus logros y relatan la información histórica. Finalmente, les preguntamos lo que piensan hacer a futuro. Por lo general hablan de los problemas que encaran, que es la parte más delicada de la entrevista. Tratamos de que nos hablen de lo que hacen, en lugar de lo que piensan hacer."

Estos ejercicios ayudarán a los participantes a comprender la importancia de una indagación cuidadosa.

- 53. Hecho, opinión, rumor.
- 83. La transcripción engañosa.
- 84. ¿Qué tiene de malo la pregunta?
- 85. ¿Pero Por Qué?
- 90. Análisis de mapas mentales.
- 95. Análisis comparativo de diagramas.

5. EVALUACIÓN Y VERIFICACIÓN CRUZADA DE LAS RESPUESTAS (TRIANGULACIÓN)

Es importante que se motive a los participantes a que evalúen la información que se genera en las discusiones, y no acepten de inmediato la primera respuesta que reciban. A continuación sugerimos dos ejercicios que pueden usarse para incentivar una actitud inquisitiva, y promover la verificación cuidadosa.

- 53. Hecho, Opinión, Rumor.
- 85. ¿Pero Por Qué?

6. EL REGISTRO DE LA ENTREVISTA

Es vital llevar un registro detallado de las entrevistas. En el trabajo de campo se pierde una infinidad de información valiosa por la falta de buenas anotaciones y demasiado énfasis en los diagramas. La riqueza de la discusión no se puede transmitir solamente en un diagrama. Algunas de las indicaciones principales son las siguientes:

- Pida permiso de los presentes para registrar la discusión.
- Use una libreta discreta (no un cuaderno grande).
- Registre los detalles de lo que se diga, y cuando sea posible, lo que no se dice, pero se percibe (vacilación o tensión, que puede tener igual importancia). A veces se llama a ésta la "transcripción oculta" o "subtexto".
- Registre los detalles de lo que se observa y cómo se desarrolló la entrevista (el proceso).

En el trabajo de campo se pierde una infinidad de información valiosa por la falta de buenas anotaciones.



- Anote quién lo dijo (mujer/hombre, joven/anciano, más pobre/menos pobre).
- Haga anotaciones de seguimiento después de la entrevista (en las cuales los miembros del equipo pueden comparar sus notas con las de otros y hacer una verificación cruzada de la información).
- Registre sus impresiones personales de la entrevista.

En el taller, puede incorporar temas sobre registro/anotación en los siguientes ejercicios:

- 28. Saboteador.
- 45. Debate por Voto.
- 48. Escuchando con Empatía.
- 49. Si y No (sólo con la cabeza).
- 85. ¿Pero Por Qué?
- 86. Juego de Roles, de Buenas y Malas Entrevistas.
- 91. Transectas (Caminatas Transversales).

7. REVISIÓN AUTOCRÍTICA

Al terminar la entrevista, es importante hacer una evaluación crítica de las preguntas que fueron efectivas, y las que no lo fueron, cómo plantear de diferente manera (mejorar), la influencia que tuvo el contexto en el flujo de la información, el lenguaje corporal. Es de vital importancia incentivar a los participantes para que compartan con sinceridad sus sentimientos sobre el desempeño de los demás. En el taller puede incorporar la revisión autocrítica a los siguientes ejercicios:

- 47. Dibujando Ladrillos.
- 48. Escuchando con Empatía.
- 50. Susurros y Secuencias.
- 81. Casa, Arbol, Perro.
- 85. ¿Pero Por Qué?
- 86. Juego de Roles, de Buenas y Malas Entrevistas.
- 87. Entrevistando Estatuas.

Es esencial que los participantes tengan tiempo para discutir y practicar todos estos aspectos de la entrevista.

Se pueden combinar diferentes aspectos en un solo ejercicio, tal como las destrezas de anotar y escuchar. Por ejemplo, en el juego *¿Pero Por Qué?* que se describe en la Parte II de este Manual, los entrevistadores en cada grupo pueden tener uno de dos roles: a un grupo se le puede pedir que lleve notas detalladas, mientras que al otro se le indica que solamente escuche y observe. Durante la retroalimentación, a los entrevistadores que no tomaron notas se les puede pedir que relaten lo que recuerdan de la entrevista. Luego sigue la retroalimentación de los entrevistadores que llevaron un registro.

En la mayoría de estos casos, los que tomaron notas podrán dar más detalles que los que no las tomaron.

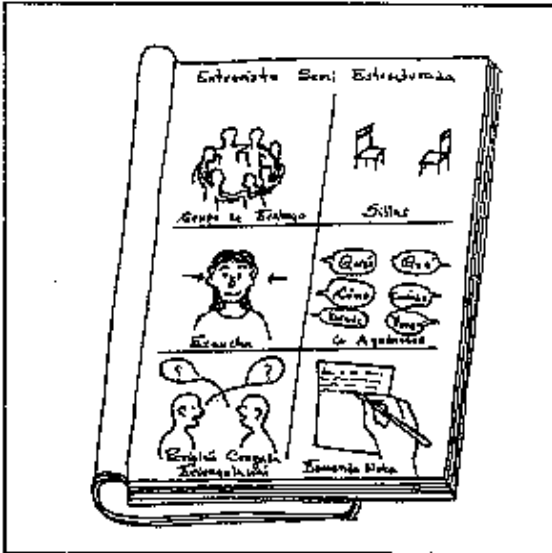
5.3.2 Lineamientos para la Entrevista Semiestructurada (ESE)

La ESE es un proceso complejo que requiere mucho estudio y ensayo. Para que los participantes recuerden los puntos claves de la ESE, se pueden discutir sus elementos fundamentales (Recuadro 5.2).

Recuadro 5.2. DIEZ PUNTOS PARA TOMAR EN CUENTA PARA UNA ENTREVISTA SENSIBLE:

1. Prepárela en equipo y hagan un *Contrato de Equipo*.
2. Use una *Agenda o Guía para la Entrevista*.
3. Sea *sensible*, y respete a todos los involucrados.
4. Use los métodos de *visualización* para ampliar la participación y el diálogo.
5. *Escuche y aprenda*.
6. Haga *preguntas abiertas pero concisas*, usando a los seis ayudantes (quién, qué, por qué, dónde, cuándo, cómo).
7. *Examine* las respuestas con cuidado.
8. *Evalúe* las respuestas (hechos, opiniones, rumores).
9. Verifique usando la *Triangulación*.
10. Haga un *registro* completo de las respuestas y observaciones.

Al terminar la entrevista, es importante hacer una evaluación crítica de las preguntas



El programa completo llevará una mañana, o un día entero si se da tiempo para una discusión detallada y la síntesis final. Puede usar este programa como guía. La combinación final de ejercicios y secuencias dependerá de las habilidades previas de los participantes y del tiempo que les tome repasar las destrezas básicas de la entrevista. Disponga la sesión de la forma que mejor convenga a su programa particular.

5.4 DIAGRAMACIÓN Y VISUALIZACIÓN (Núm. 88-95 DE LA PARTE II)

Muchas de las innovaciones recientes en cuanto a los enfoques participativos implican cambiar los métodos con orientación verbal (entrevistas formales y tareas escritas), por métodos con orientación visual (diagramas participativos y visualizaciones). Las personas tienen una habilidad inherente para la comprensión visual, y el impacto que tienen los métodos visuales en la comunicación y el análisis puede ser profundo.

El impacto que tienen los métodos visuales en la comunicación y el análisis puede ser profundo.

En vez de presentarles esta agenda a los participantes, se les podría solicitar que en grupos pequeños discutan cuáles consideran que son los elementos claves de la ESE. Después puede agregar cualquier elemento que no esté en la lista, o bien entregarles copias. Solicíteles que anoten estos ítems en sus libretas y que los repasen constantemente una vez en el campo. Al principio, para quien es nuevo, esta manera de entrevistar será difícil de recordarla. Los ejercicios del 74 al 87 describen en mayor detalle cómo presentarles estos elementos claves de la entrevista a los participantes y cómo incentivarlos a hacer seguimiento de su propio desempeño.

5.3.3 La Estructura de una Sesión de Capacitación de la Base

Hay muchas maneras de diseñar una capacitación sobre la ESE. El programa que se presenta en el recuadro 5.3 sugiere una serie de sesiones de cucicheo, discusiones de plenaria, juegos de roles, y ejercicios en grupos pequeños que tratan los diferentes temas de la ESE.



Estas permiten que las personas con distintos niveles de formación y experiencias participen en el proceso como iguales, facilitan la exploración de relaciones complejas entre diferentes elementos del tema, y generan un conocimiento colectivo.

Los diagramas y las visualizaciones son representaciones gráficas de la información que se hace por medio de imágenes o símbolos, y son elementos centrales del análisis y del aprendizaje participativos. Estos funcionan debido a que:

- Dan un punto de enfoque durante la discusión de un tema.
- Estimulan la participación de las personas, incluyendo a los analfabetos entre otros.
- Se pueden usar para representar, de manera sencilla, asuntos o procesos complejos.
- Son un medio para verificar lo

hecho/dicho, y por tanto promueven el trabajo en grupo efectivo.

- Facilita asociaciones creativas.
- Estimulan la memoria de las personas con respecto a situaciones pasadas y actuales.
- Refuerzan la palabra escrita o hablada.
- Ayudan en la toma de decisiones y el seguimiento.

Hay diferentes diagramas y visualizaciones. Entre éstas se incluyen mapas de recursos (zonas agroecológicas, tenencia de tierra, uso de tierra, etc.), mapas sociales (salud, condición económica, bienestar, etc.), mapas de confluencia y divergencia, transectas, líneas de tiempo y perfiles históricos, calendarios estacionales, cronogramas diarios, diagramas de flujo, biografías de cultivos, diagramas de tortillas, diagramas Venn, etc.

Las visualizaciones son elementos centrales del análisis y el aprendizaje participativos.

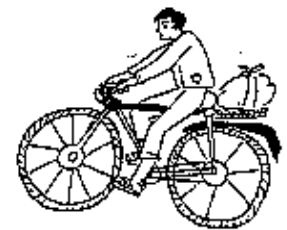
Recuadro 5.3 MODELO: UNA SESIÓN DE CAPACITACIÓN SOBRE ESE

1. Inicie la sesión y realice una lluvia de ideas en plenaria.
 - ☞ ¿Cuáles son los diferentes tipos de entrevista? (informador clave, grupo focal, etc.)
 - ☞ ¿Cómo esperan los participantes encontrar informantes en el campo?
 - ☞ Escribe sus comentarios en un rotafolio/papelógrafo.
2. Discusión en grupos pequeños; la entrevista.
 - ☞ Se habla del contexto de la entrevista usando el ejercicio Análisis del Contexto (Núm. 79) o Reseña de Fotografías (Núm. 80). Los participantes desglosan una lista de aspectos "buenos" y "malos" del proceso de la entrevista usando fotografías. Se redactan agendas en hojas grandes, las que se presentan y discuten posteriormente.
3. Se discute la forma de hacer preguntas, usando:
 - ☞ Transcripción Engañosa (Núm. 83)
 - ☞ ¿Qué tiene de malo la pregunta? (Núm. 84) (ejemplos de preguntas cerradas, y dirigidas)
4. Se enfoca la evaluación de la calidad de información y la necesidad de escuchar, observar, probar y evaluar, usando:
 - ☞ Hecho, Opinión, Rumor (Núm. 53) para reflexionar sobre las respuestas.
 - ☞ ¿Pero por qué? (Núm. 85) para probar.
5. Las dinámicas de grupo, la resolución de conflicto, el comportamiento y actitudes sensibles (a saber, algún problema que pueda surgir durante la entrevista, y cómo enfrentarlo), usando:
 - ☞ Saboteador (Núm. 28)
6. Los sub-grupos desarrollan una serie de juegos de roles breves para ilustrar entrevistas apropiadas e inapropiadas, usando un listado de "lo bueno" y "lo malo" preparadas anteriormente por los grupos.
 - ☞ Juego de Roles (Núm. 86).
7. Síntesis y reflexión sobre el uso de la ESE en la investigación y el desarrollo.

Cuadro 5.4 COMPARACION DE LO VERBAL VS VISUAL	Verbal (Entrevista, Conversación)	Visual (Diagrama, Modelo, Interpretación)
Rol del Investigador	Investigador/Indagador	Facilitador y Catalizador
Rol de las personas locales	Responden/Reaccionan	Analista y Presentador Creativo
Objetivo/Meta	Extraer Información	Generar Análisis Local
El conocimiento de las Personas Locales por parte de los Investigadores	Alto	Bajo
Nivel de Contacto Visual	Alto	Bajo
Los Materiales y los Medios son escogidos por:	Los Investigadores	Las Personas Locales
La Información fluye en Forma:	Secuencial	Acumulativa
Accesibilidad y Estabilidad de la Información hacia Otros:	Poca y Pasajera	Alta y Semi-permanente
Responsables de la Verificación (Triangulación)	Miembros del Equipo	Personas de la Localidad junto con Miembros del Equipo
Pertenencia de la Información	Apropiada por los Investigadores	Compartida; puede ser apropiada por la Gente Local.

Fuente: Robert Chambers (1992)

El mejor enfoque de enseñanza es aprender haciendo.



Así como con la mayoría de los métodos participativos, el mejor enfoque de enseñanza es *aprender haciendo*. Así los participantes podrán aplicar mejor las lecciones claves a sus propias situaciones de trabajo, y comprenderán las ventajas y desventajas de cada técnica y herramienta, si es probado por ellos mismos. Esto se logra mejor realizando ejercicios en los cuales pueden crear y/o analizar diagramas que han desarrollado personas de diferentes contextos. Al elaborar una herramienta de visualización entenderán lo que usted nunca podrá transmitirles por mucho que prolongue su explicación.

Este tipo de aprendizaje experimental se puede llevar a cabo en el taller para que los participantes tengan algo de la experiencia práctica antes de ir al campo.

Sin embargo, ninguna experiencia de taller puede sustituir la observación directa de personas de la localidad al crear sus propios diagramas. Deberá enfatizar el hecho de que los participantes deberán cambiar cuando estén en el campo, y "entregar la batuta" para ayudar a que la gente local conduzca su propio análisis, usando estos métodos visuales.

5.4.1 De lo Verbal a lo Visual

Existen contrastes importantes entre los modos de comunicación visuales y los verbales (Recuadro 5.4). En una capacitación es importante hablar sobre estas diferencias para que los participantes entiendan la importancia de probar distintas formas de comunicación. Aunque puede hacerlo antes del ejercicio, encontrará que la comparación

entre la comunicación visual y verbal tendrá más significado si se hace como parte de la síntesis al final de un ejercicio o una serie de éstos. La lectura no es necesaria para la construcción de diagramas complejos, ya que aquellos que no pueden leer, por lo general sí pueden entender las imágenes visuales. Por tanto, la visualización les permite -a los que no aprendieron a leer o escribir o a quienes, en muchas instancias, son más débiles política y económicamente-, involucrarse en un verdadero proceso de análisis y discusión. El involucramiento de estos grupos en un diálogo productivo, generalmente sorprende a los profesionales.

En un comienzo, los participantes tendrán dificultades para iniciarse con los análisis visualizados (véase el 6to. Capítulo). La tendencia es de volver a lo verbal, ya que parece menos riesgoso y les es más familiar. La práctica en los talleres, así como las profundas discusiones al final sobre posibles obstáculos (véase el Ejercicio 31 sobre Resolución de Problemas en Grupo) le ayudará a preparar a los participantes para el trabajo de campo. Entre los ejercicios para realizar diagramación participativa en el taller, se incluyen:

88. Mapa del Vecindario.
89. Mapa de su Pueblo o Ciudad.
90. Análisis de Mapa Mental.
91. Transectas (Caminatas Transversales).
92. Calendario Estacional y Cronograma de Actividades diarias.
93. Diagrama Venn (o tortilla) de su Organización.
94. Diagramas de Flujo sobre Sistemas e Impacto.
95. Análisis Comparativo de Diagramas.

5.4.2 Síntesis y Reflexión Después de Hacer el Diagrama

Surgirán muchos asuntos nuevos durante estos ejercicios sobre diagramación participativa, y los participantes necesitarán más tiempo para considerarlos.

El valor de una buena sesión de reflexión final no puede ser exagerada. El peligro está en que el tiempo de reflexión se reduzca o hasta pueda omitirse, debido a que los ejercicios mismos toman más tiempo de lo programado. Es mejor detener el ejercicio antes de tiempo, aunque las personas no lo hayan completado, de manera que se asegure el tiempo adecuado para la reflexión y la discusión. Algunos se quejarán por esto, pues a las personas suele gustarles completar lo que han comenzado y, raras veces, están contentas al tener que detenerse a medias. Es, en este caso, que debe imponer su autoridad como facilitador. El punto no es crear un diagrama perfecto, por el contrario, es considerar las posibles aplicaciones y las limitantes de las técnicas y herramientas.

Durante la síntesis, puede hacerse algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Qué aprendió de este ejercicio en relación a su propia percepción?
- ¿Qué tal funcionaron en el equipo sus miembros (roles y responsabilidades)?
- Si está dibujando en papel ¿Se pasó a todos el marcador para que pudieran escribir, o dominaron ciertas personas? Si este es el caso, ¿por qué?
- ¿Cuán bien usted pudo integrar al diagrama, las nuevas ideas o conflictos de los diferentes miembros del grupo?
- ¿Cuánto tiempo se requiere para una visualización útil? ¿Cómo cambiaría el tiempo según la mezcla y el número de informantes?
- Si estuviera trabajando con personas de la localidad, ¿Cómo cambiaría el proceso?

Por lo general, se desestima el conocimiento del analfabeto.

5.4.3 Lineamientos para la Diagramación

El propósito de toda capacitación es preparar a los participantes para que hagan uso de los enfoques participativos en el mundo real.

Al final de cada sesión de diagramación, puede ser útil motivar a los participantes a que consideren las implicaciones del uso de estos métodos en el campo. Después de trabajar en grupos pequeños, ellos pueden presentar al pleno, usted puede concluir haciendo un resumen de los comentarios, y agregando los que se presentaban a continuación (si es que se omitieron).

Motive a los participantes a que consideren las cuatro fases importantes de la diagramación en el campo: la preparación, el comienzo, el transcurso y al terminar.

1. LA PREPARACIÓN

- Si está trabajando con un equipo, entonces hablen claramente cómo se dividirán los roles: quién hará las preguntas, quién tomará notas, quién observará, etc.
- Lleve los materiales al campo, tales como tizas, lapiceros, papel, tijeras, pegamento; pero en lo posible, fomente el uso de materiales locales.
- Si es posible, averigüe algo de las personas que estarán involucradas. Asegúrese de que están implicadas una variedad de personas y, posiblemente, pueda usar el mismo método con diferentes grupos. Los informantes le comunicarán algo dibujando el diagrama, y lo que dibujen, u omitan, le dirá -a veces- algo de los mismos informantes.
- Elija una hora que sea adecuada para los involucrados, y pónganse de acuerdo en cuanto a la duración del ejercicio.



2 EL COMIENZO

- No permita que lo venza el temor o vergüenza, ni se preocupe por los nervios. Comience nada más.
- Explique la razón de por qué está ahí, y que ha venido a esta comunidad para aprender. Detalle la razón de su visita.
- Asegúrese de cumplir con todo el protocolo necesario y las presentaciones en todas las reuniones, es común olvidar esto durante las últimas etapas del trabajo de campo.
- Comience con una técnica de visualización no sensible, ya sea hacer un mapa/croquis o perfil histórico/línea de tendencia
- El comienzo suele ser difícil, pero recuerde que probablemente sean las dudas de los facilitadores, y no las habilidades de las personas locales, las que inhiban la diagramación participativa. Para comenzar, use preguntas sencillas como: "No conozco muy bien esta región. Veo el árbol que nos da sombra y el camino del pueblo, pero ¿cómo es el resto de la comunidad?"

No permita que lo venza el pánico, ni se preocupe por los nervios. Comience nada más.

o de otra manera, "Nos han mostrado sus cosechas. Si este poquito de piedras representa sus cosechas, nos podrían mostrar cuánto terreno siembran por cada cosecha?"

- Una demostración puede ser útil cuando la explicación de una técnica parece extenderse; por ejemplo, use piedritas para mostrar la relación proporcional de verduras que crecen en su propio jardín.

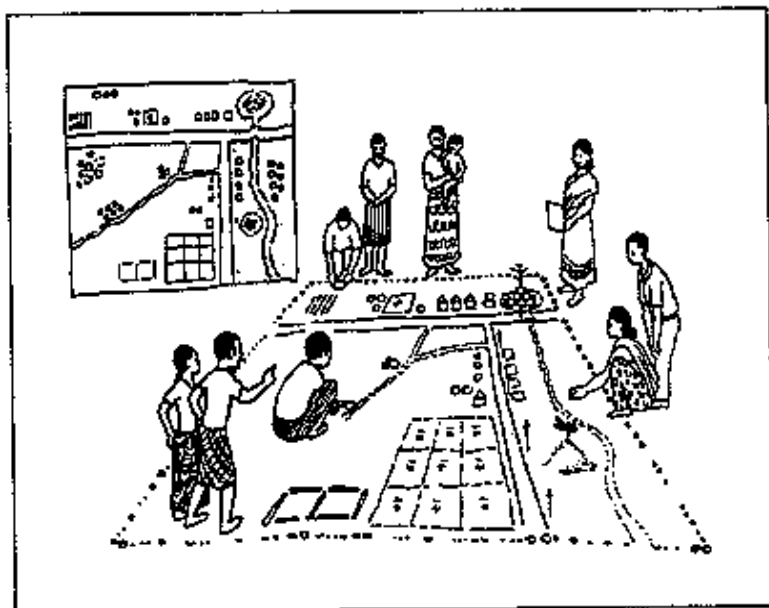
3 EL TRANCURSO

- Asegúrese de que, durante la diagramación, los símbolos de poder pasen de mano en mano, incluso a los que no tienen una inclinación inmediata por involucrarse. No domine el proceso. Sea paciente, y no interrumpa. El diagrama es de ellos.

Asegúrese de que, durante la diagramación, los símbolos de poder -una vara o un lapicera- pasen de mano en mano,

- Use materiales locales para diagramar en el suelo.

- "Entreviste al diagrama". Pregunte qué es lo que representa; si han cambiado en los últimos años; haga preguntas para saber si hay detalles que se han omitido.



- No suponga que todos los símbolos sean comprendidos por todos los presentes, especialmente si las personas se están incorporando durante el transcurso del proceso. Si es necesario, clarifique los símbolos con quienes lo pusieron en el diagrama.

- Asegúrese que alguien está tomando notas de las diferentes discusiones que ocurren paralelamente, en torno al diagrama.

- Fíjese quiénes dominan el proceso, y quiénes permanecen al margen. Busque formas de integrar al proceso a los que están marginados, o divida el equipo para realizar un análisis paralelo con ellos.

- Haga preguntas cuando parece que las personas no saben cómo proseguir: por ejemplo, ¿De dónde consiguen el agua potable?, si no hay vertientes marcadas en el mapa. Esto es mucho mejor que decirles a las personas que pongan todos los pozos, ríos, piletas, etc.

- Para asegurarse que el diagrama no sólo sea un retrato de las condiciones actuales, hable del pasado y el futuro; cuando sea apropiado, repita el diagrama para diferentes horas del día, mes, año o siglo.

- Si el diagrama original se construye en el suelo, asegúrese que hagan una copia (el equipo o las personas locales). Asegúrese de que las proporciones no se distorsionen al hacer la copia. No simplifique si acaso pierde detalle el dibujo. También no elabore mucho. Revise la copia con los que crearon el diagrama. De ser posible, tome una foto del original.

4 AL TERMINAR

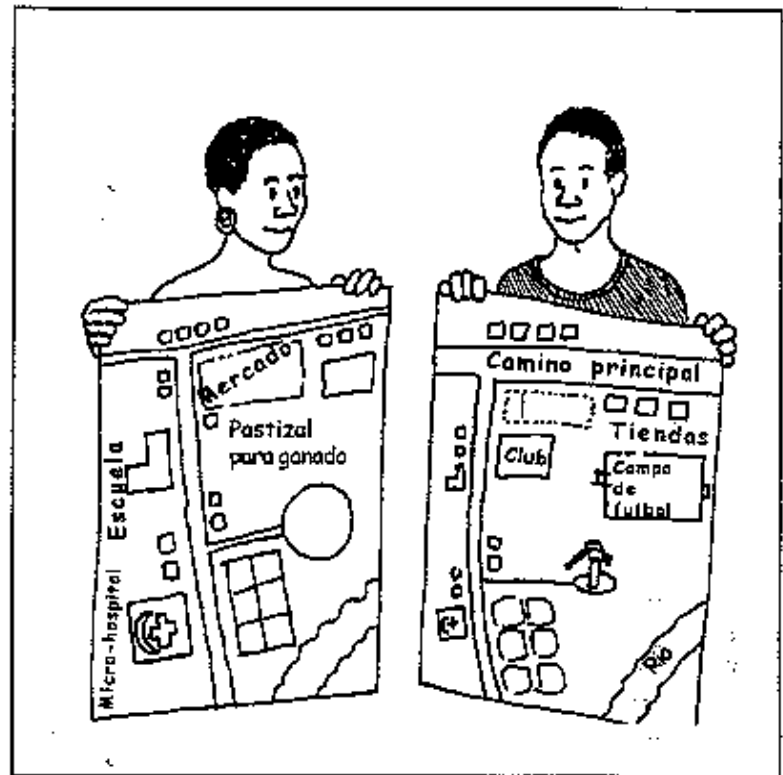
- Verifique el trabajo (triangulación) repitiendo el diagrama con diferentes grupos sociales, compare y complemente.

● Analice lo que el proceso ha demostrado (discusión y diagrama). Identifique los asuntos ambiguos o que no están claros. Use esto para planificar el siguiente paso del trabajo de campo. Recuerde que esto debe hacerse con las personas de la localidad.

Los métodos participativos de diagramación pueden involucrar rápidamente a un número grande de personas locales en la evaluación y el análisis de su realidad. Muchas veces las visualizaciones contienen una gran cantidad de información útil en forma concentrada, y por lo general son fáciles de comprender, incluso para las personas analfabetas. Los diagramas revelan algo de las personas que los construyen, como también del área en cuestión: las mujeres, por ejemplo, pueden hacer énfasis en una escuela y hospital, representándolos con dibujos grandes en el mapa, mientras que los hombres pueden hacer énfasis en el puesto de gasolina y los lugares de reunión social. Sin embargo, es importante, como facilitador, enfatizar en el hecho que los diagramas no son un fin por sí mismo. Siempre existe el peligro de que los participantes estén satisfechos con la producción de un diagrama y se olviden de usarlo para indagar más sobre los temas que están involucrados al producir el diagrama.

5.4.4 Estructuración de una Sesión de Diagramación

Hay muchas formas de diseñar una capacitación sobre la diagramación. En gran medida el tiempo que practique y discuta los conceptos, principios y métodos fundamentales dependerá de la experiencia de su grupo. El programa que se presenta en el Recuadro 5.5 describe una serie de sesiones de cuchi-cho, discusión en pleno, y ejercicios en grupos pequeños que hacen énfasis sobre los diferentes aspectos de la diagramación. Es un programa activo, que incluye una disertación limitada a un pantallazo de la parte introductoria



y concluye con un estudio de casos, ayudado de diapositivas y transparencias. Si se utilizan todos los ejercicios, entonces se precisará de una mañana o un día entero para completarlo.

5.5 EJERCICIOS DE RANGO Y PUNTAJE (Núm. 96-101 DE LA PARTE II)

Los técnicas/herramientas de rango y puntaje, pueden usarse para explorar las percepciones de las personas, solicitar su criterio y comprender cómo toman ciertas decisiones sobre una gran variedad de asuntos, desde la asignación y selección de recursos hasta la evaluación de la riqueza y el bienestar de la gente. Hay muchos ejercicios que se pueden realizar en un taller o en el campo; aquí se describen los más comunes: 1. preferencias o priorización por pares; 2. Matriz de Puntaje; 3. Rango de riqueza y análisis de bienestar.

Los diagramas que dibujan revelan algo de las personas que los construyen.

RECUADRO 5.5 MODELO: UNA CAPACITACIÓN SOBRE DIAGRAMACIÓN

1. Sesión Plenaria de Lluvia de Ideas:

- ☞ ¿Cuáles son los pro y los contra de usar papel vs. dibujar en el suelo? (use el Recuadro 5.4)

2. Introducción al Concepto de Diagramación: diferencias entre lo verbal y lo visual; conceptos clave, principios, técnicas y herramientas, con diapositivas y transparencias.

3. Mapas Individuales del Vecindario: demuestre que los mapas no tienen que ser elaborados por cartógrafos para que representen información válida e importante. Siga con trabajo de grupo, haciendo mapas de su propio pueblo o ciudad si hay tiempo.

- ☞ Mapeo de su vecindario (Núm. 88)
- ☞ Mapeo de su comunidad o ciudad (Núm. 89)

4. "Mapas Mentales": la importancia de analizar y comprender la diferencia (por edad, género, capacidad económica, status, etc.) y el impacto que tienen estas diferencias en la formación de nuestras percepciones y prioridades.

- ☞ Análisis de Mapas mentales (Núm. 90) - comparación de mapas elaborados por diferentes grupos (mujeres, hombres, niños; ricos y pobres) del mismo lugar; los diferentes grupos tienen construcciones distintas de sus localidades.

5. Mapas, Maquetas y Transectas. Para construir la transecta con la comunidad se toma una cantidad considerable de tiempo, así también en las entrevistas y la elaboración detallada de mapas o croquis de recursos.

- ☞ Ejercicios prácticos para desarrollar mapas/maqueta/símbolos/comunidad local, en grupos pequeños (junto con informantes claves) usando materiales locales (piedras, palos, semillas, hojas)
- ☞ Comparación de los mapas/maquetas, el proceso y la dinámica del grupo.
- ☞ Discusión de fortalezas, debilidades y posibles aplicaciones de los métodos y técnicas.

6. Redes, Sistemas y Diagramas de Tortillas (Venn): para examinar las relaciones de causa y efecto, conexiones e influencias, impactos, etc. Para esto se requerirá de tiempo para discusiones en sub-grupos, y para elaborar los diagramas.

- ☞ Ejercicios en grupos pequeños (posiblemente cada grupo puede hacer un diagrama distinto) ejemplo: Diagrama Venn de Tortilla de su Organización (Num. 93) o Diagramas de Flujo (Num. 94)
- ☞ Comparar resultados y proceso en los grupos.
- ☞ Discusión sobre fortalezas, debilidades y posibles aplicaciones.

7. Calendarios Estacionales, Líneas Históricas, y Cronograma de Actividades Diarias. Esto requiere de tiempo para discusiones en sub-grupos y para la elaboración de diagramas.

- ☞ Ejercicios en grupos pequeños (posiblemente cada grupo puede hacer un diagrama distinto) ejemplo: Calendario Estacional (Num. 92)
- ☞ Comparar resultados y proceso en los grupos.
- ☞ Discusión sobre fortalezas, debilidades y posibles aplicaciones.

8. Discusión de la Diagramación y el Uso de los Métodos de Diagramación en Forma Secuencial.

- ☞ Estudio de casos (de ser posible con diapositivas) ilustrando el uso de varias técnicas de diagramación, en su orden secuencial.

9. Retroalimentación y Reflexión Final: síntesis y reflexión sobre el uso de la diagramación participativa, mapas y maquetas, en la investigación y el desarrollo (véase 5.4.3)

En la experiencia de campo las técnicas de rango y puntaje desvían la atención del investigador. El contacto visual cambia, de las personas a las matrices y los diagramas que están construyendo en el suelo. Es por eso que estas técnicas permiten que se disuelvan las tensiones, y se disipen las preocupaciones sobre diferencias de estatus, estilo o forma de hablar, entre las personas locales, o los de afuera y los individuos de la localidad. Además, el debate vigoroso que se genera entre los involucrados puede dar resultados emocionantes e inesperados. Los métodos de clasificación por rango y puntaje son valiosos, para ilustrar las diferencias que pueden existir entre las percepciones y similitudes de cada grupo.

Con estas técnicas, como también los métodos visuales, es importante que le recuerde a los participantes que no es la matriz final la que importa, sino la discusión y el conocimiento que se comparte mientras la están creando. Muchas veces se habla de "entrevistar la matriz" así como se dice "entrevistar al campesino". En resumen, lo que cuenta no es el producto final, sino el proceso que se usa para crear. Para que sea realmente de beneficio, este proceso debe incluir, invariablemente, la sensibilidad y la observación al entrevistar, ya sea que las personas utilicen o no las técnicas visuales.

Algunos de los juegos y ejercicios más útiles (véase la Parte II) para aprender sobre las preferencias y prioridades de las personas son:

96. El Juego de la Línea.
97. Rango de Preferencias.
98. Matrices de Rango y Puntaje.
99. Rango de Riqueza y Análisis del Bienestar.
100. Rango de Bienestar: Práctica Posterior
101. Juego de Roles sobre una Entrevista para la calificación de Riqueza y bienestar.

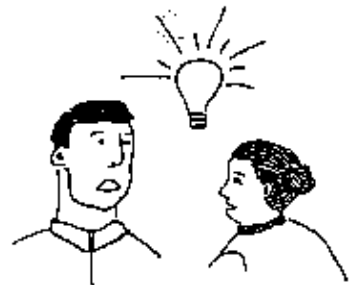
En el marco del taller, estos métodos pueden ayudarle a ilustrar las diversas formas de percibir que tienen los mismos participantes. Esto puede revelarles la forma en que el desarrollo participativo se fortalece al reunir estas diferentes perspectivas y observaciones para analizar un asunto en particular. También ayudarán a ilustrar cómo y por qué las diferentes personas -ancianos/jóvenes, más pobres/ menos pobres, mujeres/hombres, personas locales/agentes externos- tienen diferentes criterios para tomar decisiones y evaluar la tecnología, el manejo de recursos, el uso y valor que se les da a los servicios del gobierno, de una ONG, etc.

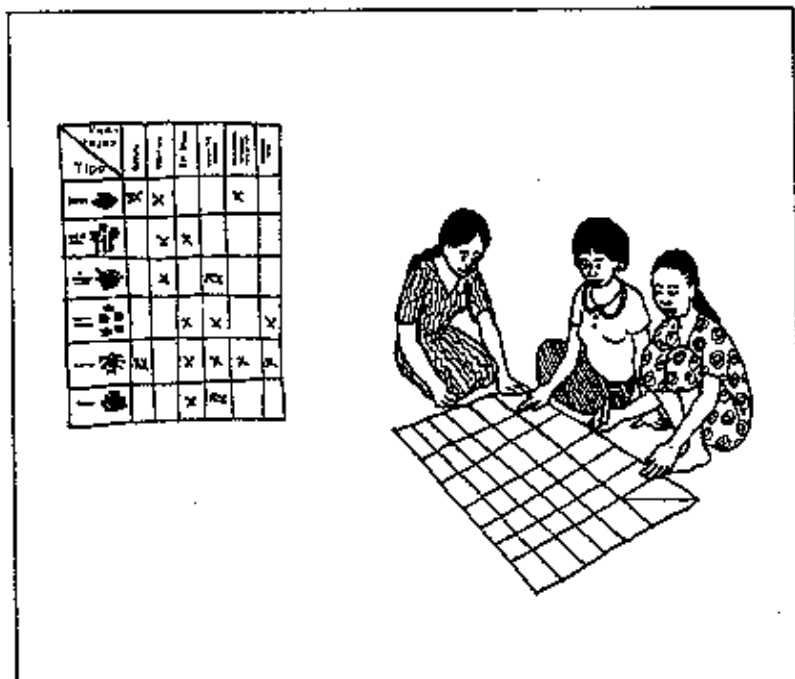
Al igual que muchos métodos, es necesaria la práctica en el taller antes de usarlos en el campo. Los ejercicios de rango y puntaje son de los más difíciles, pero a la vez son las técnicas participativas más poderosas que se tienen disponibles. Es indispensable practicarlos previamente, para que los participantes adquieran mayor confianza para así usarlos en su trabajo de campo.

5.5.1 Rango de Preferencias y Matriz de Puntaje

Tanto el rango de preferencias y matriz de puntaje siguen procesos similares: primero se llevan a cabo entrevistas semiestructuradas para identificar las opiniones y los criterios de la gente. Luego, desarrollan una matriz, en la que se comparan, contrastan entre diferentes asuntos o alternativas. En el rango de preferencias, cada ítem es comparado con criterios seleccionados que las personas del lugar usan para juzgarlo directamente con los demás, hasta que todos se categorizan de mayor (mejor) hasta menor (peor), mientras que con la Matriz Puntaje, los asuntos se comparan con criterios seleccionados que utiliza la gente para dar juicios o evaluarlos.

El debate vigoroso que se genera entre los involucrados puede dar resultados emocionantes e inesperados.





Lo que cuenta es el proceso de discusión y debate que ocurre mientras se crea la matriz.

● **Matriz de Preferencias** (algunas veces llamado Matriz de Priorización por Pares). Por lo general se usa para:

1. Determinar las preferencias y prioridades de los individuos o grupos, en cuanto a un conjunto de cosas (tal como especies de árbol, servicios gubernamentales, variedades de semilla, medidas para la conservación de tierra y agua);
2. Comparar las prioridades de diferentes grupos (hombres y mujeres, jóvenes y ancianos, ricos y pobres, etc.)

Una matriz de preferencias tiene dos listas idénticas de ítems o alternativas, una en la parte superior (eje-x) y otra al lado izquierdo (eje-y). Cada cuadro o celda vacía en la matriz representa el resultado de la comparación de ítems o alternativas.

■ Los objetivos de las matrices de rango y puntaje son:

- Identificar los criterios usados para escoger entre diferentes alternativas;
- Explorar los costos de oportunidad de las diferentes alternativas;
- Resaltar los criterios que son altos (mejores) y bajos (peores) para cualquier asunto en particular.

Las matrices de rango y puntaje pueden utilizarse también para explorar las diferencias entre grupos. Con la calificación por matrices, los puntos o alternativas se indican en la parte superior (eje-x) y los criterios al lado izquierdo (eje-y). Estos criterios son las decisiones que toman las personas cuando hacen una evaluación o análisis de las cualidades o méritos de puntos que se están discutiendo (árboles, servicios, variedades, medidas, etc.) Es importante que les recuerde a los participantes que sumar los números en las columnas puede dar una información engañosa, ya que implica darle igual valor a cada criterio. Lo que cuenta no son las calificaciones finales, más bien es el proceso de discusión y debate que ocurre mientras se crea la matriz.

Hable con sus participantes sobre las variaciones. Una forma de agregar más detalle al análisis, sería pidiéndoles que clasifiquen los propios criterios. Usted podría clasificar los criterios antes de comenzar directamente una calificación por matrices. Esto le permite interpretar la matriz con mayor detalle, ya que la prioridad más alta o el criterio preferido se pondría al comienzo de la lista, y la prioridad más baja al final del eje-y. De cualquier forma, la suma final será menos significativa que las calificaciones o clasificaciones de cada criterio.

5.5.2 Rango de Riqueza y Análisis de Bienestar

Existen varios métodos participativos para analizar el bienestar o la riqueza en base a las percepciones y criterios de la comunidad. En el taller se puede elaborar un mapa social para el análisis del bienestar, como parte de la sesión que se describió anteriormente (Sección 5.3). En esta sección, se quiere clasificar la riqueza usando tarjetas, esto sirve para identificar los diferentes grupos socioeconómicos e investigar el impacto que tendrá sobre ellos alguna intervención específica.

La clasificación de bienes por medio de tarjetas, se usa efectivamente para comparar un número razonable de hogares. Normalmente, esto se limita a no más de 100 hogares. Se recomienda que este ejercicio con tarjetas, se realice con un mínimo de tres informantes o grupos de informantes por cada 100 hogares, aunque se realice un mapa social de toda la comunidad.

En el taller, la clasificación de riqueza se puede simular para una comunidad pequeña (véase el ejercicio 101). Antes de presentar el ejercicio, será bueno realizar una sesión de cuchicheo sobre la importancia que tiene el identificar grupos específicos dentro de una comunidad (los pobres, los sin/con tierra, hogares donde la mujer es la responsable, campesinos con terreno de cierto tamaño, etc.) y qué harían los participantes para identificarlos. En la mayoría de los casos, sus respuestas indicarán que usarían la *observación* o la *pregunta directa*. Después puede pedirles que identifiquen los criterios que usamos, comúnmente, los investigadores o agentes externos para medir la riqueza o el bienestar en una comunidad. Estos indicadores incluirán todo, desde niveles de ingreso hasta vestimenta y el tipo de vivienda.



Para completar esta introducción, usted puede preguntar: *¿Cómo miden la riqueza o el bienestar las personas locales? ¿Cómo difiere de las formas de medir que usan ustedes, y por qué?* Después de las discusiones preliminares, hay varias opciones para aprender a hacer la clasificación de riqueza. En la Parte II se detallan los procedimientos para los ejercicios 99, 100 y 101. Para concluir esta sesión, puede enfocar los siguientes temas en una sesión de cuchicheo:

- ¿Cuáles son las fortalezas y las limitaciones del análisis de la riqueza y el bienestar?
- ¿Qué dificultades pueden surgir al intentar conseguir esta información tan delicada y sensible?
- De no usar este método, ¿cómo puede estar seguro de que los hogares de todas las categorías de riqueza y bienestar que han participado, fueron representados en los demás ejercicios (mapas, calendarios estacionales, diagramas de flujos, etc.), para identificar grupos específicos dentro de la comunidad?

Recuadro 5.6 MODELO: UNA SESIÓN DE CAPACITACIÓN SOBRE RANGO Y PUNTAJE

1. Use el Juego de la Línea (Núm. 96) para presentar en una forma informal, la idea de clasificar y poner en categorías la información e ítems.
2. Sesión Plenaria: Lluvia de Ideas sobre los Criterios.
 - ☞ Elija un tema (variedades de árboles, servicios de salud, conservación de suelos y recurso hídrico) y compare los criterios que se usan a nivel local con los criterios de científicos (agentes externos).
 - ☞ Preguntas claves: ¿Por qué son diferentes estos criterios? y también ¿Cuál es el que cuenta?
3. Introducir Técnicas de Rango y Puntaje (o Rango de Opciones Posibles); conceptos claves, principios, técnicas y herramientas. Visualizarlos con diapositivas y transparencias.
4. Matrices de Rango y Puntaje de Asuntos, Temas o Ítems Relevantes, en Grupos Pequeños.
 - ☞ Ejercicio práctico (Núm. 98) para generar una lista de temas o tópicos, y los criterios para compararlos y hacer resaltar los contrastes (cada grupo analiza los temas en una matriz usando su propio criterio, para luego ordenarlos según rangos y puntaje de acuerdo a sus propias reglas).
 - ☞ Comparar los resultados y proceso de grupo.
 - ☞ Discutir las fortalezas, debilidades y posibles aplicaciones.
5. Sesión Plenaria: Lluvia de Ideas, sobre el Análisis de Riqueza y Bienestar.
 - ☞ Compare los criterios locales de bienestar y riqueza con los de los científicos y agentes de desarrollo.
 - ☞ Preguntas claves: ¿Por qué son diferentes estos criterios? y también ¿Cuál es el que cuenta?
6. Introducción al Análisis de Riqueza y Bienestar. Conceptos claves, principios, técnicas y herramientas; con diapositivas y/o transparencias. Resaltar la importancia de usar la técnica para identificar grupos específicos (pobres, sin/con tierra, mujer jefe de familia, etc.) y los estratos de una comunidad.
 - ☞ Ejercicio práctico (Núm. 99-101) para clasificar el bienestar de un número determinado de hogares, ya sea en una comunidad real o imaginaria (si se realiza este ejercicio, requiere de mucha preparación y a menudo de "informantes claves" de la localidad que puedan definir las categorías y hacer la clasificación.)
 - ☞ Comparar los resultados y el proceso del grupo.
 - ☞ Discutir las fortalezas, debilidades y posibles aplicaciones.
7. Discusión sobre las Matrices de Puntaje y de la Utilización de éstas, en una secuencias apropiada.
 - ☞ Estudio de caso (de ser posible, con diapositivas) sobre el uso de una variedad de técnicas de rango y puntaje en forma secuencial y sistemática.
8. Retroalimentación y Reflexión Final: sobre el uso de los Rangos y Puntaje para la Investigación y el Desarrollo.

De esta manera los participantes podrán considerar las ventajas y desventajas del método y considerar su aplicación en el trabajo.

5.5.3 La Estructura de una Sesión de Capacitación sobre Rango y Puntaje

Hay muchas formas de diseñar una sesión sobre los métodos de rango y puntaje. El programa dependerá del tiempo que se han llevado las discusiones de conceptos claves, principios y métodos fundamentales, así como la experiencia previa de su grupo. El programa participativo que se describe en el Recuadro 5.5 sugiere una serie de sesiones de cuchicheo, discusiones en plenaria y ejercicios en grupos pequeños. Se limitan las ponencias formales a sólo un resumen o pantallazo preliminar y un estudio de caso que sea concluyente, usando diapositivas y transparencias como apoyo. El programa en el Recuadro 5.6 tarda una mañana, o un día entero completarlo si es que se usan todos los ejercicios.

5.6 LISTA DE VERIFICACIÓN DEL FACILITADOR: MÉTODOS PARTICIPATIVOS EN TALLER

☞ ¿En el programa se incluyen sesiones sobre entrevistas semiestructuradas, diagramación, así como ejercicios de rango y puntaje?

☞ ¿Se incluyeron ejercicios o discusiones para tratar cada uno de los siete componentes de la ESE?

☞ ¿Ha planificado el uso de ejercicios para limitar el uso de la ponencia?

☞ ¿Ha repasado la secuencia de diferentes técnicas de manera que se complementen uno al otro?

☞ ¿Ha decidido qué ejercicios omitir del programa dispuesto, si es que algún ejercicio toma más tiempo de lo pensado?

☞ ¿Ha decidido cómo se formarán los subgrupos para cada ejercicio?

☞ ¿Ha dispuesto suficiente tiempo del programa para la retroalimentación?

☞ ¿Ha preparado algún folleto o resumen sobre los métodos, guías para ESE, los pasos en la clasificación de riqueza, etc., que podrían ser necesarios?

☞ ¿Ha preparado sus preguntas para la sesión de síntesis y reflexión del final de cada sesión?



6.1 INTRODUCCIÓN

No importa cuán bien sea desarrollado su taller ni cuánto aprendan los participantes, el aprendizaje más importante toma lugar durante el trabajo de campo. En el mejor de los casos, en un taller se pueden simular las realidades a las que se enfrentarán los participantes en el campo. Por el contrario, un taller puede ser tan distinto de las condiciones y limitantes locales que, una vez que comience el trabajo de campo los participantes descubren que no tienen idea de cómo proceder. Por tanto, necesita preparar cuidadosamente su programa de capacitación para asegurarse que sea suave la transición del ambiente del taller al campo.

El trabajo de campo puede traer muchas satisfacciones para los involucrados. Para usted, como facilitador, la fase de capacitación intensiva que se realiza en el campo probablemente será fatigosa y a la vez fascinante. Sin embargo, y a pesar de las dificultades, habrá muchas recompensas, siendo una de ellas la de ver a los participantes tomar más responsabilidad por la investigación y el análisis, verlos relajarse y disfrutar del proceso.

En este capítulo se discuten los pasos esenciales para la planificación y facilitación del trabajo de campo, la formación de equipos de campo comprometidos, cómo comenzar el proceso y mantenerlo en marcha, y cómo asegurarse que se usen en secuencia las técnicas y herramientas clave. Se dan sugerencias para resolver problemas, convertir las notas de campo en informes intelegibles y evitar los inconvenientes que pudieran presentarse. Se plantean, además, guías para capacitar a capacitadores.

6.2 PREPARÁNDOSE PARA EL APRENDIZAJE DE CAMPO

La buena preparación es de mucha importancia como parte del proceso de aprendizaje de los participantes. Es aquí donde practican las nuevas técnicas y, además, se fortalecen debilidades. La buena planificación puede asegurar que otros factores no interrumpan su aprendizaje. Por otro lado si está capacitando a personas de su propia institución, usted mismo debe hacer la planificación. Si está trabajando a solicitud de otra institución, debe darles una lista de verificación (agenda), en la que se detallan todos los asuntos que deben atenderse antes de comenzar el taller. Este periodo previo al taller es de gran importancia para crear las condiciones del éxito. Antes de que comience el taller, debe revisar minuciosamente todos los arreglos y notar qué falta. En el Recuadro 6.1 encontrará una lista de verificación de preparación para ir al campo.

Es difícil eliminar o evitar por completo todas las incertidumbres, pero la buena preparación siempre aumenta la capacidad de solucionar los asuntos difíciles cuando se presentan. Es esencial ser flexible, y a veces tendrá que tomar decisiones rápidamente. Los eventos no anticipados, tales como: un desperfecto en el vehículo, lluvia torrencial, enfermedades, ceremonias y eventos políticos, requieren nuevos cursos de acción. Si explica a los participantes que éstas son nuevas oportunidades, entonces todos podrán actuar de manera positiva y creativa. Los ejemplos que muestran cómo tratar las oportunidades cambiantes (Recuadro 6.2) y los posibles hostilidades locales (Recuadro 6.3), son anécdotas que ilustran las maneras en que otros han respondido a los desafíos imprevistos, obteniendo el mayor provecho de su experiencia en el campo.

Recuadro 6.1 Agenda: Preparación para el trabajo de Campo

La Comunidad Anfitriona

- ☞ ¿Sabe la comunidad cuándo llegarán y cuánto tiempo se quedarán? ¿Han aprobado su llegada todos los sectores de la comunidad?
- ☞ ¿Son convenientes para las personas de la localidad las fechas del trabajo de campo? ¿Están ocupados con la cosecha todo el día? ¿Cuándo es día de mercado? ¿Hay importantes eventos políticos o ceremonias culturales que ocuparán a las personas?
- ☞ ¿Saben ellos la razón de su visita?
- ☞ Si la visita sólo es para la capacitación ¿entienden las personas locales que no hay garantía de seguimiento?
- ☞ ¿Todavía tienen interés en acomodar los equipos?
- ☞ ¿Si es parte de las actividades continuas de la(s) institución(es) de los participantes, ¿tienen los recursos para hacer seguimiento a los planes que se elaboren en la comunidad?
- ☞ ¿A qué hora es más conveniente para las mujeres y los hombres participar en las discusiones (mañana, tarde o noche)?

Alojamiento

- ☞ ¿Tienen pensado quedarse en el pueblo?
- ☞ Si es así, ¿han hablado claramente sobre los arreglos prácticos en la comunidad?
- ☞ Si no, ¿cuán cerca de la comunidad estarán?
- ☞ ¿Hay electricidad en el pueblo? (Si es así, por las noches podrán mostrar las diapositivas/videos a las personas locales)

Alimentación

- ☞ ¿Qué arreglos se han hecho para la alimentación de los equipos de campo mientras están en el pueblo?
- ☞ ¿Comprarán la comida en el pueblo? ¿La llevarán consigo?
- ☞ ¿Quién irá al mercado para comprar los alimentos? ¿Quién cocinará?

Transporte

- ☞ ¿Cómo llegará el equipo al pueblo?
- ☞ ¿Tienen suficientes vehículos y suministros de combustible?

Materiales

- ☞ ¿Está abastecido de carteles, papel, lapiceros, etc. para las visualizaciones?
- ☞ ¿Tiene libretas pequeñas para cada participante?

El aprendizaje más importante toma lugar durante el trabajo de campo.

6.2.1 La Comunidad Anfitriona

El trabajo de campo implica un involucramiento de los equipos en la vida rutinaria de la comunidad, interrumpiéndola, no siempre es parte deseable de una capacitación, en particular si no se pueden garantizar o son imposibles las actividades de seguimiento.

Si se lleva a cabo la capacitación como actividad única en la comunidad, y ésta se da cuenta de que su involucramiento

intenso en el trabajo de campo ha sido en vano, se frustran las expectativas que nacen en la gente.

Esto plantea cuestiones éticas con respecto a la realización de la capacitación en el campo y la práctica con personas locales, habiendo la probabilidad de crear problemas en el pueblo, lo que pondría en juego la continuidad de trabajo en el futuro.

Podría ser preferible la capacitación en un aula y practicar las técnicas y herramientas con otros participantes.

Recuadro 6.2 Un caso de un proceso flexible

Mientras más subgrupos existan, más áreas que cubrir, mayor será la dificultad de coordinar las sesiones de retroalimentación. En el primer día el grupo de mujeres jóvenes realizaron una exitosa secuencia de ejercicios enfocados a la producción vegetal. Iniciándose con una observación a la huerta se realizó una matriz de productos vegetales, seguidamente se hizo un diagrama de tortillas sobre la utilización de la huerta.

De ello se desarrolló una discusión sobre el origen de las semillas utilizadas que concluyó en la realización de una matriz. Entretanto la hora de almuerzo se acercaba y las mujeres fueron consultadas sobre la posibilidad de volverse a juntar después del almuerzo. Pese a esto un grupo de ellas estuvieron dispuestas a continuar con la confección de un calendario estacional sobre la mano de obra (labor). Una vez establecidos los subgrupos para este fin uno de ellos decidió postergar el almuerzo, pero no fueron apoyados por el otro subgrupo, porque en un principio se acordó respetar los periodos normales de la comunidad.

El equipo trató por más de 2 horas de incentivar al grupo de mujeres jóvenes en la elaboración de un mapa de la comunidad; se realizaron muchos intentos. A pesar de esto no se pudo decidir sobre la localización y orientación del mapa. Finalmente, el equipo externo inclinó al grupo a ejercitar una matriz de rango de bienestar. Mientras esto se desarrollaba una de las mujeres jóvenes, que intentó inicialmente realizar el mapa, se apartó del grupo y empezó a confeccionar el mapa nuevamente.

Uno de los miembros del equipo externo se acercó a dar ánimos a la mujer que diagramaba el mapa. Cuando el rango de bienestar finalizó la mujer que realizó el mapa mostró a todos orgullosamente su obra para que sea completada.

El equipo externo fue paciente siguiendo los diferentes ejercicios, además fue lo suficientemente flexible en reorganizar internamente al grupo de mujeres cuando fue necesario.

Cuando los participantes vuelvan a su lugar de trabajo, podrán tratar de introducir y experimentar con las nuevas técnicas y herramientas en el transcurso de su trabajo normal. Esto evita el problema que la gente se sienta preocupada por estar "experimentando" con gente que desconocen y con los cuales no trabajarán a futuro. Sin embargo, esta modalidad puede generar dificultad en controlar la calidad del trabajo, ya que los participantes no se capacitaron en situaciones de campo reales.

Las comunidades mismas también pueden obtener un beneficio del proceso de capacitación en el campo. Pero este tipo de capacitación plantea dilemas que deben hablarse en forma abierta y transparente con los participantes. Por lo general las personas del área rural son hospitalarias y corteses, y muchas veces les es difícil decir "no" a los foráneos. En algunos casos, los que accedan a realizar ciertas cosas no serán los mismos que invertirán su precioso tiempo para realizar actividades participativas que no tienen beneficio aparente. Se deben evitar estos errores fundamentales. La buena preparación limitará estos riesgos, como trabajar solamente en comunidades en las que está garantizado el seguimiento. Siempre tome en cuenta las necesidades de la comunidad, sea absolutamente honesto y diga la razón de su visita y lo que puede dar.

6.2.2 Selección de equipos de campo

Por lo general, el trabajo de campo efectuado durante las capacitaciones lo realizan, en gran medida, equipos interdisciplinarios de tres a ocho miembros. Si se está capacitando a más de ocho, entonces deberán formar al menos dos equipos de campo y será necesario realizar una selección de personas para el equipo. Puede optar por la autoselección de los equipos, o escogerlos usted mismo.

Sea absolutamente
honesto y diga la razón
de su visita y lo que
puede dar.

Recuadro 6.3 Un caso para ilustrar cómo atender conflictos locales

Después de dos días enteros de trabajo de campo en una región montañosa, los 30 participantes y tres facilitadores regresaron al centro de entrenamiento de una ONG para revisar los resultados de su investigación. Por ciertas restricciones culturales, los participantes trabajaron en equipos de 4 a 6 personas, en los que las mujeres y los hombres se limitaron a trabajar con personas locales de su propio género. Casi todo el trabajo salió bien y se recolectó una gran cantidad de información valiosa. Sin embargo, los equipos de mujeres informaron que algunos de los hombres de la localidad trataron de interferir en las reuniones de las mujeres, ya que no querían que sus mujeres hablaran con "extraños". A pesar de que, en un principio, habían accedido a que las mujeres del equipo entrevistaran a las señoras de la localidad, un grupo minoritario, pero escandaloso había hecho todo lo posible para prevenir esos encuentros. Todos sabían que si no se hacía algo, el trabajo de campo terminaría.

Varios representantes del grupo de capacitación, incluyendo dos hombres locales y el facilitador de una ONG local, se reunieron con algunos de los hombres antagonicos y el líder religioso. Durante la reunión los representantes describieron el proceso participativo y les aseguraron a los hombres que si era ofensivo o amenazaba sus valores culturales o religiosos, ellos mismos lo rechazarían. También les solicitaron sus comentarios o preguntas y los invitaron a participar en los equipos. De esta forma se aliviaron los temores de los hombres y les aseguraron que no habría más interferencias. Por su parte, el líder religioso anunció en la oración matutina que los hombres locales deberían participar activamente en el trabajo de campo y motivar a sus mujeres que hicieran igual. Una vez que se removieron estos obstáculos, el trabajo de las mujeres prosiguió tranquilamente. Durante todo el ejercicio, los hombres y las mujeres no se comunicaron en público. Sin embargo, en las reuniones con la comunidad al final de las investigaciones de campo, que también se llevaron a cabo en forma segregada, se presentaron los resultados de las mujeres a los hombres, y los resultados de los hombres a las mujeres. Ambos grupos expresaron su admiración por lo similares y valiosos que resultaron ser las observaciones y prioridades del otro grupo. También expresaron su aprecio por la forma sensitiva en que se había realizado el trabajo de campo.

De cualquier forma, es importante que se asegure de que los grupos estén bien equilibrados. Use los siguientes criterios para formar grupos adecuados, y pídale al grupo que agregue cualquier criterio que considere relevante (véase además la sección 3.1.3):

- *Idioma* - ¿Quién habla el idioma y/o dialecto local? Estas personas tendrán que actuar como traductores.
- *Género* - Asegúrese que haya una proporción de hombres y mujeres en el grupo.
- *Experiencia profesional* - Agrupe personas de diferentes disciplinas, como por ejemplo, de las ciencias sociales y biológicas, o salud y agricultura, etc.



- **Jerarquía.** - Tome en cuenta las relaciones de trabajo normales de los participantes, y trate de dividir a los participantes en grupos con diferentes status. Minimice las relaciones de poder al interior del equipo.
- **Experiencia con métodos participativos.** - Cualquier participante con experiencia previa, es un recurso de ayuda para los demás.
- **Conocimiento del lugar donde se realizan las actividades.** - De ser posible asigne a cada grupo una persona que conoce los lugares donde se realizará el trabajo de campo.
- **Personalidad.** - Considere algunos de los criterios de los roles dentro de los grupos (3er. Capítulo), y trate de asegurarse que haya una combinación de roles para ampliar el rendimiento del equipo, por ejemplo, no incluir a demasiados líderes juntos en un solo equipo.



No incluir a demasiados líderes juntos en un sólo equipo.

El capacitador puede seleccionar los equipos de campo, o lo pueden hacer los mismos individuos. Si los miembros del grupo quieren formar sus propios equipos, pueden usar el ejercicio de Autoselección de Grupo (Ejercicio 24, Parte II). Si está seleccionando equipos, tal vez tenga que pedir ayuda a ciertas personas que conocen a los participantes mejor que usted. Puede usar la Tarjeta Postal o Rompecabezas (Ejercicio 35) para crear los equipos. En ambos casos, use el Ejercicio para Resolver Problemas en Grupo (Ejercicio 31) y Saboteador (Ejercicio 28) para elaborar contratos de equipo, lo que contribuirá a la fase de preparación antes de ir al campo.

También se puede crear una visión compartida de las metas del trabajo de campo, pidiéndole a cada equipo que formule sus propios objetivos. Entre éstos pueden incluirse, por ejemplo, el conocer a fondo los fundamentos de las formas participativas de aprendizaje y acción, incorporándose también el estudio de las formas de trabajo locales y sus distintos aspectos (véase el cuadro 6.4).

Recuadro 6:4 Objetivo del equipo para el trabajo de campo

Objetivo General

El aprendizaje de métodos y técnicas de DRP para obtener información y experiencias relevantes que serán utilizadas en futuras actividades.

Objetivos Específicos

1. Descubrir los criterios utilizados para determinar las diferentes formas de manejo y uso de la tierra.
2. Descubrir los diferentes tipos de organizaciones locales y cómo operan.
3. Descubrir acciones para el desarrollo iniciadas enteramente por la gente local.

Fuente: Patecore / IIED (1993)

Posteriormente, estos objetivos pueden usarse en el campo durante las reuniones diarias de revisión, para evaluar y dar dirección al trabajo. Serán de utilidad en las evaluaciones finales, para medir lo que se ha logrado y comentar lo que no se ha cumplido y las razones. Cuando elaboren los objetivos del equipo antes de comenzar el trabajo de campo, los participantes se darán cuenta de que también deberán hacer esto en cualquier experiencia práctica participativa que realicen posteriormente en su trabajo, después de la capacitación.

Una vez que salgan al campo, el grupo de participantes puede trabajar de varias maneras. A veces decidirán permanecer juntos y examinar ciertos temas durante un tiempo. En otros casos se podrá modificar la composición de los equipos para motivar al máximo la interacción entre los participantes. Si estos piensan usar los enfoques participativos en su trabajo habitual, tendrán que tomar en cuenta la forma en que organizarán su propio equipo de campo. Por eso puede resultar muy efectivo propiciar una discusión entre los participantes mismos sobre la organización del equipo.

6.2.3 Las Tareas u Obstáculos para el Capacitador

Para los participantes, el trabajo de campo es un período de práctica, de cometer errores y corregirlos, reforzando así los puntos de aprendizaje que se identificaron en las fases anteriores de la capacitación. En la experiencia de campo, usted, como capacitador, es un guía del proceso, que señala a los participantes los temas presentados en la fase de capacitación.

Para ayudarlo a desempeñar de mejor manera este rol, es importante definir para usted mismo sus tareas principales en el trabajo de campo

Las tareas que son de particular importancia durante este proceso se desglosan en el Recuadro 6.5.

Hay algunos peligros para los capacitadores, particularmente cuando están alentando a los grupos a alcanzar metas.

Los facilitadores, algunas veces, se dirigen hacia la obtención de un buen "producto" y, en el proceso, tratan de controlar el evento. Esto puede ser contraproducente, puesto que como grupos no pueden ser forzados a desempeñarse de una manera en particular.



Los participantes se ayudarán mutuamente, si se crea el ambiente adecuado.

Recuadro 6.5 Tareas del Capacitador Durante el Trabajo de Campo

1. Reforzar los fundamentos o los métodos específicos del aprendizaje y de la acción participativa, cuando haya necesidad o surja la oportunidad.
2. Dar información sobre el proceso o las técnicas cuando sea necesario, tal como: qué hacer con la primera tarjeta en el ejercicio de clasificación de bienes, o cómo comenzar a solicitar criterios para las matrices.
3. Recordar a los participantes las destrezas de la entrevista efectiva, especialmente cómo hacer las preguntas. Siempre haga referencia a la experiencia de aprendizaje anterior en el taller. Por ejemplo, recuérdelos los ejercicios de entrevista, etc.
4. Facilitar las discusiones en las reuniones diarias de revisión, haciendo observaciones sobre los incidentes del día. Estos incidentes serán distintos según el ejercicio de campo y el equipo.
5. Realizar el seguimiento continuamente para que los arreglos logísticos prosigan sin dificultades, aunque esto también puede ser tarea para uno de los participantes.
6. Recordar que usted es responsable por los participantes. Algunos aprendices trabajan rápidamente, otros menos. Para algunos ciertos ejercicios serán fáciles, para otros difíciles. Esto lo puede frustrar tanto a usted, como capacitador, así como al grupo entero o a cualquiera de los individuos para quienes resulta difícil el trabajo. El rol del capacitador es crear un ambiente de aprendizaje efectivo en el cual se compartan las experiencias y las destrezas. Si puede crear el ambiente, desaparecerán las frustraciones y se podrán usar de forma creativa. Para darle apoyo a todos los participantes del curso, puede moverse entre los subgrupos mientras se desempeña el trabajo de campo.
7. Cambie los miembros de los grupos, por ejemplo, ponga en un grupo personas que trabajan al mismo ritmo, o ponga personas que tienen dificultades junto con los que tienen la habilidad de compartir sus experiencias y destrezas. Cuando comience el trabajo de campo, el rol de capacitación no debe ser sólo suyo: en el mejor de los casos los participantes se ayudarán mutuamente, si se crea el ambiente adecuado.

Para los capacitadores es importante entregar la batuta, como también lo es para los participantes. Delegar el rol de facilitador a los participantes incrementará su responsabilidad, fortaleciendo el proceso de autoaprendizaje y, probablemente, se beneficiarán más en el largo plazo (ver "El declinar del capacitador", 1er. Cap., lámina 1:1, pág. 9).

Facilitar en vez de controlar la investigación y/o el proceso.

6.3 INICIANDO EL TRABAJO DE CAMPO

6.3.1 Hacia la Visualización y la Participación

Usted tendrá un rol crucial cuando lleguen al campo. Es cuando los participantes se sienten más nerviosos. Puede que hayan practicado intensamente, en el aula, la forma de elaborar agendas detalladas para las entrevistas y acordado contratos de equipo, pero siempre sentirán incómodos e inseguros con respecto al uso de métodos con los que no están familiarizados.



En muchos casos, el nerviosismo surge de la creencia que la gente local no es capaz de hacer análisis "complejos". Los participantes tendrán que poner en práctica sus nuevos roles - *escuchar en vez de decirles, crear situaciones de aprendizaje en vez de dictar términos y condiciones, facilitar en vez de controlar la investigación y/o el proceso de desarrollo.*

La tensión también puede surgir de la inseguridad de una inadecuada preparación para el trabajo de campo, o problemas relacionados con la dinámica del grupo. Trate estos asuntos antes de que comience el trabajo de campo, y con el tiempo suficiente para la planificación y preparación (véase *Resolución de Problemas de Grupo y Contrato de Equipo*, ejercicio 31 de la Parte II).

Lo que se ha visto en anteriores ejercicios de capacitación en el campo, es la importancia de comenzar inmediatamente con el método de visualización. Si no se hacen las primeras consultas con las personas de la localidad, por experiencia se sabe que será más y más difícil motivar a los participantes a que dejen el papel y el lápiz y sus formas familiares de entrevistar. Si los equipos realizan visualizaciones al comienzo, esto genera entusiasmo e interés, y ayuda a mantenerlos experimentando y aprendiendo.

A continuación, algunas sugerencias para que comience sin dificultades el trabajo de campo:

- *Hable de antemano sobre el factor pánico.* En el taller utilice el Ejercicio de Resolución de Problemas en Grupo (Ejercicio 31) y/o juego de roles.
- *Pídale a cada equipo que decida de antemano:* el asunto, técnica/herramienta, y sobre los informantes locales con quienes esperan comenzar. Considere las posibles secuencias de técnicas, antes de ir al campo.

- Motive al equipo a comenzar con una actividad concreta, que requiera aportes del grupo; que hayan practicado anteriormente y que dé un resultado concreto. Una buena forma de comenzar es a través de ejercicios de mapeo. Por lo general, el transferir el control del equipo externo a las personas locales, es buena forma de involucrar a la gente quienes explicarán el(los) mapa(s), lo cual podría ser placentero.
- Prepare una sesión de organización al inicio del trabajo de campo. Para romper el hielo el equipo debe realizar actividades cotidianas locales y establecer claramente los nuevos roles con las personas locales como: profesores, profesionales y aprendices. Esto requerirá planificación cuidadosa por adelantado con las personas locales.
- *Diga al equipo que se relaje.* Dígales que la práctica es la mejor forma de aprender y que no tienen que aprender todo en los primeros minutos.

Una vez que haya comenzado el trabajo de campo, puede resultar difícil mantener la dinámica del proceso. El entusiasmo puede disminuir, especialmente si surgen problemas inesperados, como un desperfecto en el vehículo, enfermedades, mal tiempo, etc. Además, los miembros del equipo pueden cansarse, y sentir que han hecho bastante trabajo y que han obtenido suficiente información. El ejemplo en el Recuadro 6.6 es una ilustración de cómo un capacitador puede motivar al equipo para continuar, y los resultados que puede lograr.

Cuando sienta que los participantes estén incómodos con las visualizaciones, explíqueles que la visualización de los asuntos por discutirse produce información más fiable, principalmente porque las personas locales pueden analizar, por sí mismas, sus condiciones y reproducirlas a la vista de todos, triangulándose a la vez que discuten sobre ello.

Este proceso estimula una secuencia de ajustes y mejoras, tanto para la persona o personas que la están desarrollando, como para los observadores. Como resultado, el producto final, generalmente, es muy diferente del primer intento.

Recuadro 6.6 Cómo mantener en marcha el proceso de campo

Tres equipos de campo de cuatro participantes cada uno, trabajaron en el campo desde las nueve de la mañana entrevistando a pequeños agricultores, produciendo diagramas de flujos/sistemas, y realizando varias clasificaciones de bienes. Todos regresaron para sus almuerzos preparados, al sitio predefinido en el hospital veterinario a las dos de la tarde. Media hora más tarde, el capacitador convocó a todos a la sombra de un árbol, para una revisión del trabajo. En la discusión, se trataron asuntos profundos, y se motivó a los participantes a que consideren los puntos claves de aprendizaje que surgieron al usar los métodos, técnicas y herramientas.

La reunión terminó a las 15:45, y el capacitador le preguntó al equipo si sería mejor volver al centro de capacitación para más análisis y discusión, o regresar al campo por otra hora, o más. Al ver una reacción entusiasta en los participantes, el capacitador motivó al equipo a volver al campo, ya que era una reacción natural optar por ir a casa en vez de más trabajo. Todos estuvieron de acuerdo, y durante las próximas dos horas, grupos de campesinos elaboraron dos diagramas de flujo/sistemas nuevos junto con los participantes, así como un árbol de decisiones, un diagrama de flujo sobre fuentes de semilla, y un diagrama de flujo sobre la multiplicación de semilla de papa. Resultó ser una hora del día muy agradable para estar en el campo, ya que los campesinos pudieron pasar más tiempo haciendo los ejercicios, dado que su faena diaria casi había acabado. Al siguiente día, después de la retroalimentación del mediodía, el equipo volvió al campo sin vacilar.

Moraleja: *Si hay dudas, vuelva por más.*

La visualización de los asuntos por discutirse produce información más confiable.



Impondrán sus propios criterios en una actividad que debe ser controlada por las personas locales.

Otro aspecto de la visualización que debemos resaltar es el beneficio que trae a las personas locales. El encuentro del equipo de facilitadores con un grupo de personas locales podrá resultar para ellos una oportunidad poco común, en la que tanto las mujeres como los hombres puedan pensar en forma sistemática sobre sus labores y sus medios o condiciones de vida (Recuadro 6.7). A menudo, es también una ocasión excepcionalmente oportuna para que ciertos grupos locales (hombres/mujeres, jóvenes/viejos, sin/con tierra, etc.) puedan realizar un análisis en conjunto.

Hay varias estrategias que se pueden seguir para asegurarse de que el equipo de campo delegue el rol de analistas a la gente local, para que construyan los diagramas ellos mismos.

1. Destaque la idea de *entregar el "bastón de mando"*, a "ellos", y que se lo entreguen entre ellos mismos. Una buena manera de comenzar es entregar a una de las personas locales "un bastón" y que comiencen a dibujar. El bastón es el símbolo de autoridad, y quien lo tiene facilita la discusión. Debe recordar a los miembros del equipo que no deben retener el bastón,

e instelos a dirigirse mutuamente. Puede introducir esta idea en el taller, al comienzo de un ejercicio de mapa o matriz de rango y puntaje (5º Capítulo). Durante la síntesis de este ejercicio puede preguntar "¿Quién tenía el bastón?", para introducir el concepto. Posteriormente, servirá de advertencia rápida durante el trabajo de campo, para que se desprendan y les den el control del proceso a las mujeres y a los hombres locales.

2. Los investigadores de campo tienen una tendencia marcada de olvidar que el uso de símbolos, categorías y criterios locales es una forma de delegar el control del proceso, ya que pueden crear representaciones que tienen sentido para ellos mismos. Debe recalcar esto constantemente durante el trabajo de campo. A veces, un equipo al que le es nuevo el uso de métodos participativos, se entusiasmará con el trabajo y, sin darse cuenta, impondrá sus propios criterios en una actividad que debe ser controlada por las personas locales (Recuadro 6.8).

En el momento de advertir que los participantes están sugiriéndole alguna información a las personas locales, o están escogiendo los símbolos o criterios, pregúnteles de quién es la información que se está representando. Los participantes pueden dirigirse mutuamente usando *¿Los Símbolos de Quién?* (Recuadro 6.9), y así estarán aprendiendo el principio básico del aprendizaje y de la acción participativa: *escuche y reflexione*. Pregunte: ¿De quién son los símbolos? ¿... el análisis? ¿... la información? ¿Cuál el conocimiento que cuenta?

3. Pida a los participantes asegurarse de que al copiar en papel los diagramas dibujados por las personas locales, se las mencione de la siguiente forma: *"Dibujado por... (Nombre de los analistas locales)"* y *"Facilitado por... (nombre de los miembros del equipo participativo)"*. También pueden agregar *"Materiales usados para el análisis (por ejemplo:*

Recuadro 6.7: Los beneficios locales de la capacitación en el campo

Aunque por lo general la capacitación no busca identificar un plan de acción concreto para la comunidad, es posible que las personas locales se beneficien al participar en el aprendizaje de los participantes. En un país X, durante varias sesiones de capacitación, los hombres y mujeres comentaban -en las reuniones del pueblo- sobre el trabajo de campo. Para ellos, ésta fue una de las pocas veces en que los jóvenes y los ancianos del pueblo se habían reunido para una actividad conjunta. Casi siempre había demasiada discordia y disputa para que esto sucediera. Asimismo, en una serie de reuniones en otro país, grupos de hombres, ancianos, jóvenes y mujeres de varias comunidades vecinas, presentaron, debatieron y discutieron entre sí, la preparación de planes locales detallados. Finalmente, luego de una serie de largos análisis participativos, manifestaron el hecho de haber aprendido mucho de todo lo que se había compartido, y agradecían la participación de todos en el proceso.

Recuadro 6.8: ¿El criterio de quién?

En una capacitación en el campo, un grupo mixto de ancianos estaban hablando de sus preferencias en cuanto a varias especies locales de árboles exóticos. Los investigadores, entre los cuales había varios biólogos, ya tenían en mente una combinación de varias especies de árboles, los cuales serían, a su criterio, lo más apropiado para un criadero local. Sin darse cuenta, el equipo permitió que sus propias preferencias dominaran. Mientras elaboraban un diagrama de calificación en matriz, el equipo comenzó a poner su propio criterio en lugar del de las personas locales. El facilitador permitió que siguieran así, hasta que uno de los investigadores, que tenía el rol de llevar el registro y observar, se percató de que estaban controlando el proceso, señalándoles el error a sus colegas. Tras unos momentos de confusión e intercambio entre los miembros del equipo, los investigadores se disculparon con el grupo, explicaron el proceso por segunda vez y comenzaron a usar los criterios locales para realizar la calificación. Después, en la sesión de revisión esa noche, los investigadores agradecieron al compañero de equipo que les había llamado la atención. La experiencia confirmó el valor de trabajar en un equipo multidisciplinario, pero con roles y responsabilidades bien definidos.

Recuadro 6.9: ¿Los símbolos de quién?

En un ejercicio, el equipo de campo había dibujado una matriz y designaron cada columna con un nombre escrito, pero sin símbolos. Se dieron cuenta de su descuido cuando una mujer comenzó a usar piedras para la calificación, pero no podía recordar el ítem que representaba cada columna. El facilitador señaló (a sus colegas) que no había nada en la matriz que la mujer pudiera comprender. Entonces el equipo les pidió a las mujeres que encontrarán cosas que representen lo que cada columna contenía. Lo hicieron rápidamente y con mucha imaginación. Fue uno de esos momentos en los que se aceleró el aprendizaje, y el equipo reconoció que las mujeres no hubieran podido participar de la misma forma sin esos símbolos.

lápiz y papel, pasto, material vegetal, piedras, semillas, etc.]. Cuando estos diagramas se llevan al taller, se los exhibe para que todos los participantes puedan verlos y hacer preguntas. Los miembros del equipo que presenten diagramas hechos por las personas locales, convencerán más a sus colegas reacios. Este tipo de presión social puede servir para crear un poco de competencia sana en la capacitación, y para que estas prácticas se vuelvan parte de su labor habitual.

4. Durante la reunión de retroalimentación con la comunidad, motive a los equipos para que inviten a las personas locales a presentar lo que han encontrado. El solicitar que las personas presenten y evalúen su propia información, refuerza la importancia de *ceder el bastón y la reversión de roles*. Los participantes se vuelven oyentes y facilitadores, los informantes se vuelven analistas y consejeros. Esto sucede con mayor facilidad en el pueblo, donde se puede exhibir todos los diagramas y mapas preparados durante el trabajo de campo, sea en las paredes, o en cualquier otro lugar a la vista de todos. Las personas pueden andar libremente viendo los diferentes diagramas y comentar sobre ellos antes de la reunión formal. Esto aclarará mejor ciertos puntos y reforzará los argumentos.

Desafiar cualquier noción
escéptica con respecto a sus
capacidades.



No es de sorprenderse si los hombres o las mujeres locales sienten la confianza de contradecir ciertas conclusiones, y/o cambiar los diagramas.

De ser posible, invite a las personas locales a hacer presentaciones en talleres especiales ante investigadores, formadores de política y funcionarios. Este tipo de exhibición y presentación, puede tener mayor impacto si se da, a las personas locales, un rol importante, desafiando cualquier noción escéptica con respecto a sus capacidades y a sus propios roles, dentro de la investigación y el desarrollo. Ahora se están usando, con éxito, variaciones de este enfoque en diversos países.

5. De ser posible, y durante el proceso de trabajo en el campo, haga un video de las personas locales elaborando mapas, maquetas, croquis, diagramas, etc. El video puede ser de gran ayuda para el análisis de las actitudes de los equipos y los campesinos, el lenguaje corporal, los estilos de entrevista, el "sujetar el bastón", etc. Idóneamente, deberían ver el video en la comunidad. Para esto, se deben hacer los preparativos necesarios, incluyendo generadores de electricidad y monitores. Esto funciona también si se toman fotografías que se puedan revelar rápidamente. Las fotografías pueden usarse además en los informes finales y se pueden reproducir en otros documentos oficiales. Las personas de la localidad pocas veces tienen objeciones al uso de cámaras fotográficas y de video, siempre y cuando se las utilice de forma sensible y discreta, y se compartan las imágenes finales.
6. Durante la revisión diaria, sugiera a los participantes que describan el Proceso, por un lado, y las Observaciones Claves, por otra. Esto significa que deben reflexionar sobre cómo se llevó a cabo la entrevista, quién tuvo el bastón, si fueron de beneficio algunas técnicas en particular o alguna expresión, cuáles fueron las formas de conflicto evidentes, quién dominó con sus ideas, quién omitió sus ideas, etc.

6.3.2 Secuencia en las técnicas

En gran parte, la fuerza del aprendizaje y la acción participativa se deriva de la manera en que el proceso y los resultados de una técnica, puedan llevar a otra. Esta continuidad aumenta la confiabilidad de las discusiones y permite averiguar más sobre temas claves. Realizar una serie de ejercicios con las mismas personas, permite que se desarrollen la apertura y la familiaridad. A medida que se involucren mujeres y hombres nuevos -lo que es necesario para comprender una variedad de perspectivas-, se necesitará un período de explicación, acercamiento y adquisición de confianza. Sin embargo, la secuencia también tiene sus debilidades y se las debe evitar, en particular cuando los participantes se sienten cómodos con algunas personas de la localidad, y no buscan a otros. Además de sesgar los resultados, esto podría ser un abuso del tiempo del analista local.

Las secuencias son un aspecto que no pueden tratarse detalladamente en el taller, ya que los ejercicios no tienen secuencia, por el contrario, se dan en diferentes etapas. Una forma de duplicar la secuenciación de técnicas del aula a la experiencia de campo, es analizar con los participantes un estudio de casos detallado, o un simulacro, aunque la preparación puede llevarle mucho tiempo. Otra alternativa puede ser la de mostrar a los participantes (con la ayuda de diapositivas y transparencias), un ejemplo real que los guíe en la presentación, discutiendo, a la vez, cómo y por qué se aplicó esa secuencia de técnicas.

Una limitante es que el uso de secuencias es una actitud muy rígida en cuanto a "la guía de campo" o agenda. Algunos equipos de campo se obsesionan con tratar cada uno de los puntos de la agenda, antes que proseguir con el ejercicio y discutir diferentes asuntos.



Esto no siempre es una tarea fácil, ya que como capacitador, debe motivar a los participantes a que usen su agenda de forma flexible, y darles, al mismo tiempo, suficiente serenidad para sobreponerse al pánico del inicio del trabajo de campo (véase 6.3).

Hay varias estrategias que pueden motivar y resaltar el uso, en secuencia, de las técnicas y herramientas.

1. Cuando se prepare para el trabajo de campo, presente la idea de que la agenda es una lista de verificación temporal y cambiante de los asuntos que deben tratarse. Puede describirla como una ayuda en caso de que no sepan cómo proseguir, pero no para ser usada todo el tiempo. Luego de elaborarla, use *Convinando Tema y Técnica* (Ejercicio 77, Parte II), para que analicen cómo un asunto (o tema) puede relacionarse con varias técnicas y herramientas. Asegúrese de que los equipos revisen sus agendas cada día.

Los participantes están tan cómodos con algunas personas de la localidad que no buscan a otros.

2. Use el ejercicio *¿Pero por qué?* (Ejercicio 85 de la Parte II), cuando vea que falta flexibilidad en el trabajo de campo o durante una reunión de revisión del trabajo. Pídales que reflexionen sobre el valor de no detenerse al obtener la primera respuesta.
3. Use el *Diagrama de la Araña* (Ejercicio 76, Parte II). Solicite que formulen nuevos asuntos que hayan surgido, y que no estaban en su agenda original.

En el Recuadro 6.10 se presenta un ejemplo de la forma en que unos investigadores usaron una secuencia de técnicas para construir una tipología de agricultores de la papa, en Punjab, Pakistán. La secuencia surgió durante cuatro días de trabajo de campo. Comienza con una variedad de mapas de recursos y mapas sociales, elaborados por hombres, mujeres y niños. De ahí, se solicitaron todos los nombres de los demás sembradores de papa, lo cual permitió realizar una serie de evaluaciones con tarjetas y otras calificaciones de bienes. Esto se usó como un marco sencillo para seleccionar los agricultores con los que se elaborarían los diagramas de flujos/sistemas. Todo esto sirvió para explorar las dificultades particulares de los agricultores de las distintas clases sociales.

6.3.3 Cómo tratar las visitas de los superiores

Es poco común que los jefes o personal superior asistan a los cursos de capacitación de principio a fin. Sin embargo, muchas veces desean participar por periodos cortos. Esto puede ser de gran beneficio, así como también puede ser un inconveniente. Cuando los jefes asistan a las ceremonias de inauguración o clausura y escuchen las presentaciones, su presencia puede indicar un respaldo firme a las nuevas técnicas, y puede ser un incentivo importante para que los demás superen su recelo. Si los superiores quieren participar en todo, las

demandas de su trabajo siempre serán una distracción. Sepa que seguido llegarán tarde. También les será difícil desprenderse del status, la jerarquía, y habrá una tendencia de dominar ciertas discusiones. John Devavaram de la ONG SPEECH en la India, nos relata lo que pasó con cierto jefe que participó en una capacitación:

"...rehusaba involucrarse en el proceso del taller, luego pidió un asiento aparte cuando los demás se sentaron en el suelo. Después repasamos los componentes claves del aprendizaje y acción participativa, recalcando la manera en que nuestro comportamiento y actitudes impiden que otros actúen por sí solos. Me sorprendí porque recibió todo esto de buena gana, y, para el próximo ejercicio de grupo, fue el único que motivó a los demás a que se construyera un croquis tridimensional (maqueta) de una presa de agua. Ya sentado en el suelo con los otros, compartió lo que había aprendido. También manifestó que, por primera vez en sus 30 años de servicio, se daba cuenta de que las personas pueden dar información detallada para un proyecto gubernamental".

Para consolidar el apoyo institucional al uso de los enfoques participativos después de la capacitación, es esencial que los superiores se involucren en alguna etapa de la capacitación. A continuación, le sugerimos algunas formas de motivar el involucramiento positivo de los jefes:

- Recomendar su presencia en momentos claves durante el taller, como cuando se presenten los resultados del trabajo de campo, o cuando se realicen ejercicios activos.
- Organice una sesión de síntesis realizada por los participantes. Pueden describir el proceso, los resultados críticos y las conclusiones principales, usando los diagramas y cuadros preparados durante el trabajo de campo.

Les será difícil desprenderse del status y la jerarquía.

Recuadro 6.10: Desarrollo de la tipología de sembradores de papa

Usando los nombres de agricultores que sembraban papa (obtenidos en los ejercicios de mapeo), el equipo le solicitó a un grupo de campesinos que agregaran los nombres que faltaban, y luego que los clasificaran de acuerdo con la cantidad de papa que tenían. Los campesinos hicieron tres grupos, representando sembradores grandes, medianos y pequeños. Para explorar la movilidad entre las clases sociales, el equipo preguntó, "¿Hay quién se mueva de la clase mediana a la grande, o alguien de la pequeña a la mediana?" Hicieron nuevos grupos, incluyendo además algunos no-agricultores que a veces siembran. La frecuencia del cultivo de papa apuntó, por ejemplo: dos en 10 años, o cuatro a cinco años en 10, en cada tarjeta. Pidieron a otro campesino que elaborara una calificación de bienes, y lo guiaron para que usara círculos de diversos tamaños para indicar diferentes clases de tenencia de bienes (grande para ricos, pequeño para pobres, etc.). Los otros campesinos le ayudaron. De las diferentes clasificaciones de tenencia de papa, se identificaron los siguientes seis grupos:

- A. *Productores grandes: con más de seis parcelas de papas (8 agricultores).*
- B. *Productores Medianos, a veces grandes: agricultores con 4 a 6 parcelas de papa, pero de cada 10 años en 2 a 4 años tienen más de seis parcelas (11 agricultores).*
- C. *Productores Medianos, nunca grandes: agricultores con 4 a 6 parcelas de papas (8 agricultores).*
- D. *Productores Pequeños: con menos de 4 parcelas de papas (3 agricultores).*
- E. *No-agricultores, a veces pequeños: Siembran papa una o dos veces cada diez años (4 agricultores).*
- F. *Nunca siembran: Hay 13 agricultores que no siembran papa.*

Uno de los mismos, que no siembran papa, explicó las razones por las cuales no lo hacen. Su tierra tenía demasiado barro, que la hacía difícil de trabajar. Los costos de producción y los riesgos eran altos. Por el ejercicio de clasificación de bienes se pudo percibir, que la tenencia de tierra era el criterio principal de riqueza, a la cual se le agregaban las oportunidades fuera de la parcela. Hay diferentes categorías de personas:

- | | |
|--------------------|--|
| 1. Ricos: | con más de 12 parcelas de terreno. |
| 2. Clase media: | con 12 parcelas máximo. |
| 3. Pobres | con menos de 10 parcelas. |
| 4. Muy pobres: | sin terreno, alquilan o son contratados. |
| 5. Los más pobres: | no tienen terreno ni casa |

Era interesante notar que los agricultores ricos no siempre eran los grandes sembradores de papa, asimismo algunos de los agricultores pobres eran grandes sembradores de papa. El ejercicio ayudó al equipo a entender quién siembra papas y por qué, y el cambio en los patrones de cultivo. Además se elaboró un marco como muestra para los siguientes análisis participativos, el cual aseguró la selección de una amplia gama de agricultores de diferentes status económicos.

Fuente: IIED/SPDP (1992). Participatory Rural Appraisal for Farmer Participatory Research in Punjab, Pakistan, IIED, London.

- Organice un taller de un día, en el que se puedan reunir: representantes de la comunidad local en la que se realizó el trabajo de campo, los participantes, jefes y otras autoridades relevantes. Permita que las personas de la localidad hagan sus presentaciones y que los participantes describan los conceptos medulares junto con las técnicas y las herramientas utilizadas en el proceso. Finalmente, los superiores pueden hacer preguntas y considerar lo que implica el enfoque.
- Organice una reunión después que se hayan preparado y distribuido los informes del trabajo de campo (quizás 2 a 3 semanas después de la capacitación). Invite a ciertos participantes claves y personas de la comunidad, a una reunión con su jefe o superiores interesados. De esta manera, podrán dialogar sobre las conclusiones y el seguimiento. Como resultado de este encuentro pueden darse discusiones importantes sobre el seguimiento en la comunidad y las instituciones relevantes.

La recolección, análisis y preparación de información es un proceso continuo e interactivo.



6.4 REVISIÓN, RETROALIMENTACIÓN Y PRESENTACIÓN

En el aprendizaje y la acción participativa, la recolección, análisis y preparación de información es un proceso continuo e interactivo. Continuamente debe revisar el proceso y evaluar la información obtenida, antes de planificar la siguiente etapa. Como capacitador, su meta debe ser la de facilitar este proceso, en sus diferentes etapas, durante un curso en el campo.

A medida que se desenvuelve el trabajo de campo, las sesiones de revisión son momentos de reflexión importantes, los cuales dan (a los participantes) la oportunidad de renovar su inspiración e ideas. Las sesiones de revisión son una manera vital para que usted, como capacitador, obtenga retroalimentación. No podrá seguir a cada equipo, pero trate de participar en algunas de sus sesiones. Es importante que no intervenga mucho, por el contrario, permita que las personas aprendan de sus errores. Podrá motivar a los equipos a que realicen, después de cada sesión en el campo, su propia reflexión y retroalimentación sobre el proceso, como previa preparación para una sesión conjunta de todos los equipos. A continuación algunas sugerencias para que sus sesiones de revisión sean más efectivas:

- Que las reuniones de revisión sean regulares, tanto en la mañana, como por la tarde o en la noche, y con todos los miembros del grupo reunidos. Que sea un espacio para dialogar sobre: los sentimientos de cada uno, las dinámicas de grupo, y las observaciones más importantes. Estas sesiones pueden contribuir al desarrollo de las normas de comportamiento al interior del grupo. Motive a que los participantes registren sus reacciones y reflexiones en un diario de campo. Es vital documentar el proceso de aprendizaje para la reflexión en etapas posteriores.

- *Reflexión durante las reuniones de revisión.* ¿Cómo se sentían los individuos antes y después que comenzaran un ejercicio en particular, o en una secuencia de ejercicios? Pregúnteles:

“¿Qué estaba pensando?”
“¿Qué resultó difícil, a pesar de la planificación y preparación?”
“¿Cómo resolvió los problemas que surgieron?”
“¿Qué ideas sugiere para enfrentar este problema?”

- Motive a que los grupos nombren a un *observador del proceso*, el cual les advertirá sobre la dinámica del grupo en cada discusión con las personas locales; trate de usar *Mira quién habla* (Ejercicio 36, Parte II).
- Durante las sesiones de reflexión pruebe realizar *juegos de roles de problemas*, en un minuto y sobre los obstáculos encontrados en el proceso de campo.

6.4.1 Retroalimentación y Presentaciones del Trabajo de Campo

Una parte esencial del aprendizaje y la acción participativa, es presentar las observaciones y propuestas para acción o investigación. Las sesiones de retroalimentación se pueden realizar en el taller (con los equipos de campo), o en el campo (con los campesinos). No hay una forma correcta ni equivocada de organizar y presentar una sesión de retroalimentación. A continuación, varios asuntos claves que debe considerar en estas sesiones:

- *¿Cómo?* ¿Cuál es el *estilo* apropiado para la presentación, para motivar el análisis y reflexión grupal en cuanto a la información obtenida? Hay tres opciones, la presentación puede ser 1) *verbal*; 2) *escrita*; y 3) *visual*.

Cada una tiene sus aspectos positivos y negativos. Las presentaciones escritas excluyen los comentarios de los analfabetos y su participación en la retroalimentación. Las verbales pueden ser muy efectivas, pero pocos pueden presentarlas bien.

Las presentaciones visuales, especialmente los diagramas elaborados por el equipo y los campesinos, pueden ser la manera más efectiva de presentar el análisis del grupo y su discusión de muchas situaciones. Por supuesto que no toda la información puede representarse de forma visual, y esta información también debe incluirse en las discusiones. Cuando varios grupos tienen información para compartir, tomará mucho tiempo si cada uno hace presentaciones por separado. A veces la mejor forma de propiciar las discusiones es usando material visual y pedir, a cada grupo, que presente sus cuadros. Otros pueden hacer preguntas a los expositores, examinando detalles y alusiones.

- *¿Quién?* - Es clave considerar quién tiene la oportunidad de analizar la información obtenida. La información puede recibir múltiples interpretaciones, y es importante que las diversas perspectivas locales se escuchen durante las presentaciones. Es ventajoso motivar a las mujeres y hombres locales que presenten tanto al equipo como a otros campesinos, sus observaciones, y el resultado de los análisis conjuntos, para iniciar la discusión. Una oportunidad para que la reflexión sea más detallada y libre, se presenta cuando divide al pleno en grupos, pero tenga en cuenta, por ejemplo, que las mujeres y los más jóvenes pueden quedarse callados si la reunión es dominada por los hombres.
- *¿Dónde?* - El lugar donde se realice la retroalimentación puede influenciar en la discusión. Por ejemplo, el reunirse en la casa de alguien en particular, puede ser un obstáculo para que algunas personas lleguen. Lo más apropiado podría ser un salón comunal, si desea que todos asistan.

Es importante que las diversas perspectivas locales se escuchen durante las presentaciones

- **¿Cuándo?.** Un componente clave del proceso participativo es que debe asignarse un tiempo adecuado para la retroalimentación en el campo. Esto permite a la gente local, comentar sobre la información obtenida y el análisis hecho por el equipo o los demás campesinos. Es importante asegurarse de que la reunión de retroalimentación sea a una hora que convenga a la mayoría de las personas de la comunidad.

En caso de haberse seleccionado más de un sitio para el trabajo de campo, los participantes exponen, en el taller, sus observaciones de la siguiente manera:

- La habilidad y destrezas para la presentación ante grupos.
- Ilustrar/comentar el uso de diferentes herramientas y secuencias.
- Describir innovaciones de los herramientas.
- Exponer los "temas profundos"

Recuadro 6.11
Recomendaciones para las presentaciones

- ☞ Asignar suficiente tiempo para la preparación y la asignación de roles en el grupo.
- ☞ Establecer el tiempo límite de cada presentación.
- ☞ Recalcar que los expositores deben limitar su exposición, casi en su totalidad, a las lecciones tomadas y no a los detalles del trabajo, por muy importantes que sean.
- ☞ Designar un guardia de tiempo entre los miembros del equipo presentador, para que dé la señal cuando se haya agotado el tiempo.
- ☞ Proporcionar preguntas para guiar la presentación, tales como "¿Cuál es la diferencia entre este método o resultado, y lo que ha hecho en su trabajo previo a esta capacitación?"; "¿Cómo se pueden usar estos resultados en la planificación?"; etc.
- ☞ Usar "matrices de proceso" (véase 6.4.3) a manera de organizar las presentaciones según la secuencia empleada en el proceso.
- ☞ Hacer "exposiciones", en vez de presentaciones formales.

Pero las presentaciones pueden llevar mucho tiempo y provocar cansancio, si los expositores no son concisos y claros. Si la presentación tiene como objetivo convencer a los no-participantes, del valor de los métodos participativos, (en el caso particular de jefes/superiores), el capacitador debería seguir las recomendaciones en el Recuadro 6.11.

6.4.2 Procesamiento de la Información y Redacción del Informe Final

La elaboración del informe de un estudio de campo es, en muchos casos, un objetivo importante de una capacitación, pero puede ser la parte más difícil. Aunque, por un lado, los capacitadores tratan de enfocar sus actividades al cambio de actitudes y cerciorarse de que los participantes se familiaricen con los métodos, también deben tener un resultado por escrito, y al final. Para que sea bueno el seguimiento en la comunidad, al igual que la capacitación, se necesita documentación completa y a tiempo. Es fácil concentrarse en la actividad intensiva de la capacitación de campo, y olvidar la documentación del proceso y los resultados. Las personas siempre hallan la forma de hacer el trabajo de campo, pero casi siempre están "demasiado ocupadas" para redactarlo de manera apropiada.

Aunque la capacitación no debe concentrarse demasiado en la presentación de los resultados, o tomarlos como único criterio de evaluación del taller, el informe será un recurso importante para el seguimiento, por las siguientes razones:

- Contiene información de primera mano para la elaboración de actividades futuras y la programación del seguimiento.
- Es un aporte al mantenimiento apropiado de la memoria institucional.

- Un informe detallado puede persuadir a otras organizaciones gubernamentales y no-gubernamentales, del valor de involucrarse en una región o adoptar una estrategia nueva.
- Si se producen informes de buena calidad en la misma institución, se pueden realizar comparaciones entre distintos pueblos, análisis de tendencias y cambios regionales.

Es inevitable que al final de una capacitación haya poco tiempo para hacerlo todo. Muchas veces el enfoque de un buen informe pone énfasis en la elaboración del material escrito, a costa de una buena discusión sobre los métodos participativos y el análisis de los resultados. Éste es uno de los mayores dilemas de los cursos de capacitación en el campo, ya que enfatizan tanto en el aprendizaje como en la generación de información.

Como resultado, mucha información valiosa permanece oculta en los cuadernos y las memorias de los participantes, también los participantes con menos experiencia de redacción de informes y análisis grupal, pueden quedar en desventaja. Las destrezas analíticas son esenciales y, a menudo, se supone, erróneamente, que todos los participantes de un curso saben analizar. Asimismo, se necesitan buenas habilidades escritas para elaborar informes confiables y completos. En el Recuadro 6.12 se presenta un proceso de 5 pasos para la redacción de un informe.

No hay una sola forma de facilitar la redacción. Pero hay varias maneras de hacer que el proceso sea lo más ameno y productivo posible:

- *El análisis y la redacción del informe debe ser un proceso continuo.* Evite dejarlo para el último minuto, asegurándose de que haya suficiente tiempo, cada día y durante el trabajo de campo. Si los participantes están demasiado cansados para pensar y escribir, entonces sugiera que completen las copias de los diagramas que no hayan terminado.

Recuadro 6.12 Cinco pasos para la redacción de un informe

1er Paso: *Agrupar toda la información según el objetivo.* Esto puede comenzar en el campo, cuando el equipo esté preparando su sesión de retroalimentación con el pueblo/comunidad. Escriba cada objetivo en una hoja grande de papel. Haga una lluvia de ideas en la que se destaquen todas las cosas importantes que se han aprendido bajo cada objetivo, y escribalas. De ser posible, hágalo usando tarjetas.

2do Paso: *Organizar la información.* Si la información está en tarjetas, puede agruparla en diferentes temas (véase *La Técnica Delfi*, Ejercicio 75 de la Parte II). Cuando se haya organizado toda la información, según el tema, puede escribir un esquema para el informe final usando la organización de las tarjetas como base.

3er Paso: *Analizar la información.* En equipo, decida cuál información es la más importante. ¿Qué te sorprendió de lo aprendido en el campo?: en el informe ¿qué partes analizará en detalle por su importancia? ¿Qué implica lo que ha aprendido en cuanto a las actividades futuras con el pueblo/comunidad, o de su organización?. Estos temas claves deben anotarse, ya que pueden usarse para redactar una sección de conclusiones para el informe.

4to Paso: *Redacte la información como informe.* Esto puede dividirse entre los miembros, según secciones.

5to Paso: *Revise el informe.* Todos los miembros del equipo deberían leer el informe para asegurarse, desde su perspectiva, de que la información es correcta y no se ha omitido algo importante. Una persona puede editar el informe para asegurarse de que no haya repetición en diferentes secciones, y para incorporar los diagramas en el texto.

Fuente: Karen Schoonmaker Freudenberg, comentario personal

El análisis y la redacción del informe debe ser un proceso continuo.

- Prepare un *formulario* o formato para documentar el proceso y las observaciones claves de cada discusión, de manera que los participantes llenen uno por día y por diagrama o discusión. Si revisa éstos, cada vez que los elaboren, y nota que son demasiado breves, puede pedirles a los participantes que agreguen más información importante que hayan obviado. Un ejemplo de una estructura que se ha usado para obtener la información clave de cada ejercicio, se presenta en el Recuadro 6.13. También, antes del trabajo de campo, puede ponerse de acuerdo con los participantes para desarrollar, de forma conjunta, el formulario o formato.
- Lleve a cabo *reuniones regulares de retroalimentación*, en las cuales la información recabada también se comparta. Son oportunidades críticas para que los participantes reflexionen sobre las lecciones del proceso de aprendizaje y acción participativa.

- Después de una extensa retroalimentación sobre el proceso y los resultados, los capacitadores pueden ayudar a los grupos a elaborar un formato para el informe. Pueden dar una estructura para la redacción, o facilitar una *discusión*, en la cual el equipo decida. Luego, los miembros del equipo pueden distribuirse las tareas de redacción entre sí.

6.4.3 La Matriz del Proceso

La Matriz del Proceso es otra herramienta que es útil para motivar a que los participantes reflexionen sobre sus experiencias en la capacitación. Este formato puede ayudarles a comparar y contrastar, en forma sistemática, el trabajo de varios equipos en el transcurso del trabajo de campo. Puede usar la siguiente secuencia para crear y utilizar la matriz.

Recuadro 6.13 Ejemplar de Formulario para ejercicios de campo.

Título (métodos y temas)	Fecha, Lugar y Hora (duración) de discusión
_____	_____
Dibujado por (nombre) _____	
Facilitado por (nombre) _____	
Materiales utilizados _____	
Proceso: _____	

Observaciones Claves: _____	

1. Prepare una pizarra para rotafolio u hojas grandes de papel (papelógrafos), de 1 por 3 metros, antes de la discusión plenaria.

2. Escriba algunos de los siguientes títulos, o todos, en la parte superior de la matriz (está en libertad de agregar los propios):

- "Nombre de Equipo/ Reunión" (pueblo o comunidad, grupo, número de hombres y mujeres, lugar de la reunión).
- "Proceso" (secuencia de presentaciones, roles y responsabilidades).
- "Temas Claves que se discutieron".
- "Resultado de la planificación y seguimiento".
- "Éxitos y fracasos particulares".

3. Escriba los nombres de los equipos de campo o comunidades, en las que trabajaron, al lado izquierdo de la matriz, trazando líneas horizontales para separarlos. De esta manera, la matriz se formará con los títulos arriba, los nombres de los equipos de un lado, y el resto de la hoja en blanco. 4. Que los equipos de campo discutan los temas de estos títulos en relación a sus propias experiencias, durante 20 a 30 minutos. Luego, un representante de cada equipo puede llenar la matriz de su grupo respectivo. Asegúrese de que escriban en letra legible y grande, para que los que están a distancia puedan leer.

5. Cuando se complete la matriz, pida que los equipos reflexionen sobre lo que ven. Puede señalar la manera en que los distintos equipos usaron las diferentes secuencias o combinaciones de técnicas y herramientas en la investigación de los diferentes temas. En el proceso de elaboración de la matriz, a menudo resalta la importancia del trabajo en equipo, la relación entre varios temas claves (tal como salud humana, acceso a servicios de salud, educación para la mujer, reforestación, etc.), y la diferencia específica de otros temas.

También se suelen identificar éxitos o fracasos específicos de los cuales se pueden tomar puntos de aprendizaje.

Algunos éxitos podrían ser, por ejemplo, la formación de conciencia sobre la necesidad de fortalecer las organizaciones del pueblo o grupos de mujeres y, que los hombres acepten la participación de las mujeres en el proceso. Entre los problemas particulares podrían encontrarse, las dificultades de lenguaje (algunas reuniones podrían necesitar múltiple traducción) y que las personas de la localidad lleguen tarde.

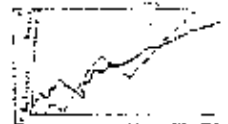
6. Al completar el proceso de la matriz, los participantes se darán cuenta de que han logrado mucho en corto tiempo. También puede ayudarle a evaluar si la capacitación ha logrado sus objetivos originales.

6.4.4 Evaluación de los Participantes en el Proceso

Es indispensable que mida el progreso de los participantes durante el trabajo de campo. No los podrá acompañar todo el tiempo, por tanto considere las siguientes preguntas:

- ¿Han desarrollado malos hábitos?
- ¿Han desarrollado innovaciones?
- ¿Seguirán con los buenos hábitos después del taller?

Puede hacer estas preguntas directamente a los participantes, pero es probable que los individuos desconozcan sus propios malos hábitos. Por tanto, deberá llevar a cabo más ejercicios y dramatizaciones en el taller. De esta manera podrá observar a los participantes y darles retroalimentación posteriormente, ya que esta etapa viene luego del trabajo de campo. La mejor opción es enfocar lo que han aprendido los participantes en el taller, y cómo usarán las herramientas en su trabajo. Koos Neefjes, de Oxfam/UK describe cómo se hizo esto en un taller:



Es importante que mida el progreso de los participantes durante el trabajo de campo.

Organizamos a los participantes en equipos de capacitadores y entrevistadores, y les pedimos que construyeran una matriz con criterios y opciones de todos los métodos participativos. Les llevó algunas horas, pero valió la pena. Los capacitadores observaron cómo los entrevistadores realizaron las entrevistas, y pudieron hacer comentarios sobre su comportamiento, pasándoles notas discretamente. Después, se cambiaron los roles, pero esta vez la tarea era producir diagramas de sistema y de flujo en base a lo que habían aprendido los participantes en el campo.

Ambos fueron de gran utilidad para que los capacitadores pudieran ver cómo habían desarrollado las destrezas, y lo que habían aprendido durante el trabajo de campo, en cuanto a facilitar y comprender las formas de vida locales. Además, los equipos tuvieron la oportunidad de discutir su trabajo de campo con los demás grupos y sin la necesidad de descripciones prolongadas y aburridas.

Otro enfoque es el de pedir a los participantes que expongan o comenten lo aprendido en cada día durante el trabajo de campo, tanto en lo que respecta a los principios, como a la práctica de los enfoques participativos y a la forma como los relacionan a sus propias habilidades de comunicación. Estas se pueden compartir posteriormente y si es apropiado, con el grupo entero, o simplemente las puede usar para evaluar cuáles son los temas que están surgiendo.

6.5 LISTA DE VERIFICACIÓN: FACILITADOR DE CAMPO

- ¿Ha preparado todo para el campo? (véase el Recuadro 6.1)
- ¿Ha hablado extensamente con la comunidad/pueblo donde se realizará el trabajo de campo?
- ¿Qué arreglos se han hecho para el hospedaje?, ¿...la alimentación?, ¿...el transporte?
- ¿Ha dividido de manera clara y en común acuerdo, las tareas de campo con los otros co-facilitadores?
- ¿Cómo piensa ayudar a los participantes a hacer, en el campo, la transición de lo verbal a lo visual?
- ¿Están preparados los participantes para usar el método y técnicas en secuencia?
- ¿Espera la visita de jefes durante el taller, o el trabajo de campo? ¿Qué hará para que su presencia no afecte los equipos ya formados?
- ¿Cómo manejará el proceso de redacción del informe final? ¿Estarán involucrados todos los participantes? ¿Quién recibirá copias posteriores del informe? ¿Quién usará la información?



7.1 SENTAR LAS BASES

Hemos tratado la mayoría de los elementos de un programa de capacitación. Ahora debemos combinarlos para satisfacer las necesidades específicas de la institución y de los participantes para los cuales está ejecutándose la capacitación. En este capítulo describiremos cómo se combina el análisis de las necesidades de capacitación, con el análisis institucional profundo, para ayudarle a diseñar su programa de capacitación. Esto se sigue con varias sugerencias de arreglos logísticos, planificación del contenido y la estructura del curso, evaluaciones y revisiones a futuro. Al final del capítulo hay una agenda para el capacitador.

7.1.1 Tipos de Taller de Capacitación

Hay varios tipos de eventos que pueden usarse para capacitar sobre enfoques participativos. Cada uno tiene un objetivo distinto y es fundamental no confundirlos. Cuanto más claros y realistas les sean los objetivos, más claro les quedará a los participantes lo que aprenderán. Cada uno debe diseñarse cuidadosamente, pues la preparación y el seguimiento requieren un enfoque diferente. Los talleres/cursos pueden variar en su extensión, desde medio día a 15 días, o ser una serie de ponencias durante un período más largo. Modelos de programas para cada uno de estos tipos, se encuentran en la sección 7.3.2.

Entre los tipos de taller de capacitación, se incluyen los siguientes:

● **Ponencia / varias sesiones:**

Una serie de ponencias de 1 ó 2 horas de duración, o sesiones durante un período de tiempo, como un semestre universitario, o jornada de un instituto de capacitación.

● **Exposición/orientación breve:**

Una sesión breve de medio día, donde se exponen ante los participantes varias

herramientas o técnicas, logros y asuntos metodológicos. Puede que haya tiempo para practicar una o dos herramientas. Si es la primera experiencia de los participantes con enfoques participativos, entonces serán usuarios no muy diestros al finalizar. Sin embargo, deberán conocer lo suficiente como para despertar el interés por explorar las herramientas y sus principios, y tal vez probarlos a una escala limitada. Debe recalcar que esto no constituye una "capacitación completa" sobre las herramientas.

● **Exposición/orientación larga:**

Un curso de corta duración, dos a cinco días, donde los participantes pueden conocer bien los principios, conceptos fundamentales y las herramientas o técnicas básicas, pero no estarán en condición de practicarlos ampliamente. Los participantes tendrán la oportunidad de reflexionar sobre los métodos y procesos, y adaptarlos a sus propias necesidades. Esto puede llevar a un enfoque en las metodologías de capacitación, si el objetivo es entrenar a capacitadores.

● **Capacitación en el campo:**

Este tipo de curso puede llevar de 7 a 14 días, e incluye un componente significativo de práctica en el campo. Su propósito es exponer ante los participantes una variedad de técnicas y permitirles probar y evaluarlas en el contexto del campo. Se puede esperar que los participantes desarrollen cierto grado de dominio de los métodos, principios, así como de los comportamientos y actitudes necesarias.

● **Capacitando capacitadores:**

Esto toma más tiempo y una práctica más extendida. El trabajo conjunto con capacitadores de experiencia es una de las formas más efectivas de aprender (véase el 3do Capítulo). El entrenamiento de capacitadores en el campo es posible si todos los participantes tienen experiencia previa en la práctica de las herramientas y de la teoría de los enfoques participativos para desarrollo.

CONTENIDO DEL CAPÍTULO 7

- 7.1 Sentar las bases
 - 7.1.1 Tipos de Talleres de Capacitación.
 - 7.1.2 Evaluación de Necesidades de Capacitación.
- 7.2 Arreglos Logísticos
 - 7.2.1 El Grupo de Aprendizaje.
 - 7.2.2 Infraestructura y Hospedaje.
 - 7.2.3 Ubicación del equipo en el Campo.
 - 7.2.4 Documentación y Seguimiento.
- 7.3 Planificando el Contenido
 - 7.3.1 Consideraciones para el Diseño.
 - 7.3.2 La Primera Sesión.
 - 7.3.3 Modelos de Programa.
- 7.4 Evaluaciones y Verificaciones
- 7.5 Lista de verificación del facilitador: Organización de Talleres

7: ORGANIZACIÓN DE TALLERES PARA CAPACITACIÓN, ORIEN- TACIÓN Y EXPOSICIÓN

Estos enfoques no son mutuamente excluyentes, pueden usarse en secuencia como parte de una estrategia de capacitación para una organización/institución.

Diferentes modalidades de talleres/cursos pueden ser apropiados para distintos grupos de personas. Así, los cursos magistrales de exposición pueden ser indicados para el personal jerárquico que probablemente no use este enfoque en el campo, pero necesite conocer sus propósitos para motivar su uso. La capacitación en el campo es adecuada para los que practicarán en esta área, porque es más factible que sean usuarios de los enfoques participativos. La capacitación de capacitadores está indicada para los que tengan cierto grado de experiencia práctica, o para los que están a cargo del desarrollo del personal. Son útiles para reforzar la capacidad, dentro de una organización, para seguir dando otro tipo de capacitaciones sin apoyo externo. Por lo general, en los cursos para entrenar capacitadores se involucran menos personas, pero en particular las que probablemente tengan un rol clave en las actividades de capacitación futuras.

7.1.2 Evaluación de Necesidades de Capacitación

El impacto de un evento de capacitación dependerá, en gran medida, del contexto institucional y del organizacional. Como se describió en el 1er. Capítulo,



Establecer un enfoque de aprendizaje que motive el autodesarrollo.

el objetivo general de un taller/curso sobre enfoques participativos es establecer un enfoque de aprendizaje que motive el autodesarrollo. Pero esto puede estar en conflicto con la cultura y estructura de las organizaciones involucradas en el curso/taller. Por ejemplo, las organizaciones quieren enfoques y sistemas participativos sin reconocer que existen estructuras que dificultan la adopción de estos enfoques. El problema es que la capacitación por sí sola no podrá convertir una institución convencional, de orientación técnica y burocratizada, en una organización con un enfoque más dirigido a las personas.

Las limitantes institucionales deben tomarse en cuenta durante la planificación y ejecución del curso, ya que pueden hacer más difícil su tarea de capacitación. En el Recuadro 7.1 hay un resumen de algunas de las limitantes más importantes. Las organizaciones que operan con estas limitantes se vuelven introvertidas y con el tiempo se resisten a las nuevas ideas y cambios.

El paso más importante, antes de comenzar el entrenamiento, es encontrar una manera de entender las necesidades de capacitación de las instituciones, de los individuos relevantes y las limitantes del ambiente institucional. Aunque pueda ser una tentación, y realmente implique menos trabajo de su parte, el programa prediseñado casi nunca responderá a las necesidades específicas de una institución nueva o de un nuevo grupo de participantes. La mejor forma de adaptar y afinar un programa es conocer de antemano todo lo que sea posible sobre el contexto institucional. Entre más se personalice el estilo y contenido, para las necesidades particulares, son más probables los cambios sostenibles en la organización.

Un análisis completo de las necesidades de capacitación de una organización, es un proceso complejo para explicarlo y está más allá de las posibilidades de esta guía.

Recuadro 7.1 Algunas limitantes comunes en las instituciones/organizaciones

☞ Muchas veces las instituciones están organizadas en base a un estilo autoritario de administración, en vez de participativo.

☞ A menudo las posiciones de mando se asignan en base a criterios tales como antigüedad o la habilidad de la investigación (en lugar de los administrativos).

☞ La innovación creativa se tolera poco, por lo cual son más comunes los desincentivos que los incentivos.

☞ El aprendizaje institucional es difícil por el continuo cambio de personal.

☞ A menudo el desarrollo del personal toma la forma de un curso de repaso, donde se presenta nueva información, en vez de la motivación del desarrollo individual.

☞ Se obedecen rigidamente las divisiones por status, por ejemplo, el investigador versus el promotor de campo, los científicos sociales versus los naturales, y se limita el intercambio de perspectivas y la generación de ideas nuevas.

☞ Frecuentemente, el trabajo grupal sólo se considera en reuniones que, en la práctica, limitan la innovación en vez de ampliarla.

☞ Los enfoques participativos se perciben como demasiado exigentes y como un reto muy ambicioso en cuanto al compromiso personal y a la inversión de recursos humanos y, por tanto, muy riesgosos en términos profesionales.

☞ El enfoque institucional es el producto, un resultado que se puede medir, en vez de un proceso, la manera y los medios para lograr esos resultados.

☞ La falta de capacitación para fortalecer la capacidad contribuye a la desilusión y la frustración de aquellas instituciones que desean hacer mayor uso de los enfoques participativos.

Fuentes: Ray Ison (1990), John Thompson (1995)

Sin embargo, si se ve en la posición de involucrarse en un análisis de las necesidades de capacitación, en el recuadro 7.2 se describen los pasos principales para realizarlo. Esto puede llevarlo a cabo un grupo pequeño dentro de una institución, o en forma más completa involucrando a todo el personal.

Sin embargo, en la práctica, a menudo se llama al capacitador después de que la institución haya analizado sus propias necesidades. Este análisis puede haberse realizado de forma participativa, o puede ser decisión de una sola persona. Averigüe quién llevó a cabo el análisis y cómo lo hizo.

Recuadro 7.2 Los pasos para el análisis participativo de las necesidades de capacitación

1. Clarificar las descripciones de trabajo, incluyendo un análisis de las responsabilidades generales y las tareas específicas relacionadas a cada trabajo.
2. Solicite a los que están en diferentes puestos que formulen sugerencias para mejorar las descripciones de sus trabajos.
3. Solicite a los que están en diferentes puestos que identifiquen lo que saben, sus actitudes, y destrezas en cuanto a los enfoques de desarrollo participativo.
4. Solicite a los que están en diferentes puestos que identifiquen las deficiencias sobre el conocimiento de actitudes hacia destrezas en el desarrollo de los enfoques participativos.
5. Solicite a los que están en diferentes puestos que identifiquen las limitantes en la institución en cuanto al uso de los enfoques participativos y formas de minimizarlas.
6. Juntos determinen las prioridades en cuanto a las necesidades de capacitación para satisfacerlas, y las maneras de sobrepasar las limitantes claves en la institución.

Fuente: Zeneta Pabico France, comentario personal

Los enfoques participativos se perciben como demasiado exigentes y como reto muy ambicioso

**7: ORGANIZACIÓN DE
TALLERES PARA
CAPACITACIÓN, ORIEN-
TACIÓN Y EXPOSICIÓN**



tendrá que usar este análisis como base para la estrategia y planificación de su sesión. Sin embargo, no deja de ser indispensable que realice su propia evaluación por medio de la observación y el diálogo. Si lo desea, puede llevar a cabo una entrevista semi-estructurada con distintos individuos y grupos, como administradores, secretarías, investigadores, y choferes. Puede hacer una caminata (transecta) por los edificios y conversar con los que se encuentre. Trate de leer la mayor cantidad de información secundaria posible: informes, reportes de capacitaciones pasadas, documentación de políticas institucionales, evaluaciones del personal, etc.

Cuenta más información y opiniones obtenga, más fácil será diseñar un curso adecuado

Recuadro 7.3 Preguntas básicas para la planificación de un entrenamiento

- ☞ ¿Cuáles es el "problema" que tratará de solucionar con la capacitación?
- ☞ ¿Cómo se notó el problema?
- ☞ ¿La capacitación será parte de la solución?
- ☞ ¿Qué necesito para que este taller tenga éxito?
- ☞ ¿Cómo sabré que ha tenido éxito el taller?
- ☞ ¿Cómo encaja este taller con una Estrategia de Capacitación?

Fuente: adaptada de Williams et al. (1994)

Cuanta más información y opiniones obtenga, más fácil será diseñar un curso adecuado para las necesidades específicas. Haga uso de seis preguntas básicas que se presentan en el recuadro 7.3.

Las etapas que se describen a continuación nos dan más sugerencias para el análisis, que le orientarán para obtener un mayor beneficio de la capacitación:

1. La primera etapa es *determinar cuál es la naturaleza del problema*. Puede ser que un taller / curso de capacitación sobre métodos participativos no lo resuelva. Puede que existan problemas estructurales o políticas en la institución, los cuales afecten al comportamiento y a los estilos de planificación. Cualesquiera de estos casos puede ser resultado de actitudes de individuos dentro o fuera de la institución. Pregúntese, ¿por qué está solicitando el curso la institución?



2. Conozca más *el estilo y la historia de la institución*, y trate de encontrar las debilidades trascendentales. Pregunte a los que han trabajado mucho tiempo en la institución, sobre la historia de anteriores enfoques e intentos de resolver los problemas por medio de la capacitación. Indague cuáles son los incentivos para que el personal realice ciertos tipos de labor.

3. Identifique a los individuos para una capacitación específica, preguntando: *¿Quién se beneficiará más o quién tendría el mayor impacto con lo que aprenda?* consulte con una variedad de personas en la institución o en la agencia que lo contrate. Esta es la oportunidad de asegurarse que los participantes provengan de una diversidad de instituciones y contextos. Si una institución en particular, tal como un ministerio o universidad, es el beneficiario principal de la capacitación y se sabe que tienen pocos vínculos con ONGs en el campo, entonces es hora de que los capacitadores presionen para asegurarse de que también se inviten participantes de las ONGs con el propósito de formar vínculos permanentes de trabajo.
4. *Evalúe las expectativas de los participantes: ¿Qué saben del taller/cursó? Al conocer sus percepciones, ya sea de forma directa o indirecta, puede darles respuestas que ayuden en la planificación del taller.* Recuerde que no podrá responder a las expectativas de todos. Puede informar a los participantes que se realizó una consulta amplia antes de diseñar el programa, y que ha tratado de incluir la mayor cantidad de perspectivas posibles, pero no todas.
5. Comparta la información necesaria con las demás personas que están colaborando para la organización del taller/cursó. Deberán hacerse *arreglos logísticos*, y distribuirse las responsabilidades. Asegúrese de que todos están de acuerdo con la división de responsabilidades. Dependemos de todos para el éxito de la capacitación. Véase la sección 7.2 en la cual se detallan sugerencias para tales arreglos.
6. *Formule una Estrategia de Capacitación*, en la cual se incluya una secuencia que sea adecuada para la situación particular. Esto, más allá de un sólo evento de capacitación.

En las estrategias de capacitación debe considerarse el desarrollo de los participantes durante dos o tres años, como mínimo. Asegúrese de no dejar dudas a la institución que solicita la capacitación, pues un solo evento no tendrá un impacto duradero. La definición de la estrategia de capacitación no debe hacerla sólo una persona desde afuera, sino juntamente con la institución interesada. De esta forma, la organización se sentirá comprometida con el éxito de la capacitación y dará cuenta de que una sesión sola, no es suficiente.

La información más importante serán las expectativas de los participantes. Idóneamente, los objetivos de un taller/cursó deben estar a la par con las expectativas. Además es importante establecer un diálogo con los participantes cuanto antes, de manera que puedan leer los materiales antes del taller y que sepan lo que pueden esperar. Averigüe dónde habrá alguna resistencia y, de ser posible, asegúrese que el personal jerárquico de la institución se comprometa, no sólo a que se realice el curso, también a que éste tenga un efecto duradero. No se puede subestimar la importancia de este punto. Es increíble cómo se desperdician tantos esfuerzos de capacitación por la falta de apoyo de las personas relevantes y poderosas, que bien podrían dar incentivos para que los participantes cambien sus prácticas al regresar a sus labores después del entrenamiento.

Idóneamente, debería incluirse una sesión para discutir las implicaciones institucionales de cambiar hacia la práctica en base al estilo participativo. Hasta en una sesión de un sólo día, una sesión rápida de lluvia de ideas al final de la jornada sería útil por dos motivos. En primer lugar, los participantes apreciarían lo que implica, a largo plazo, el uso de los enfoques participativos en otros trabajos y que no son sólo un grupo de técnicas y herramientas.

Aprenden mucho uno del otro, y pueden formarse vínculos permanentes de trabajo.

En segundo lugar, una lluvia de ideas le ayudará a tratar las preocupaciones veladas de algunos de los participantes con respecto a su aplicación en la vida cotidiana. Al pedirles que reflexionen sobre los obstáculos que esperan encontrar al regresar a sus labores, salen mentalmente del contexto de la capacitación y vuelven a la realidad.

Por lo general, los capacitadores que prometen resultados rápidos a los clientes, o por otro lado, los clientes que contratan para una capacitación inmediata, pierden el tiempo y el dinero, y desaprovechan oportunidades. Tales talleres o cursos sólo pueden tener un efecto parcial, ya que los capacitadores no tendrán tiempo necesario como para comprender el contexto institucional suficientemente. Además no tendrán oportunidad de identificar las áreas de seguimiento que se necesitarán después del taller. Un programa prefabricado es más barato, pero es probable que le falten aspectos claves relacionados a las necesidades de los participantes. El programa debe basarse en la organización, la tarea, las habilidades del capacitador y sus estilos de aprendizaje.

Después del análisis de las necesidades de capacitación y de las discusiones con los individuos claves, deberá determinar los objetivos de la capacitación. En éstos debe incluir sus objetivos como capacitador, los objetivos de los participantes, y los objetivos generales de la institución. Puede añadir los de la agencia donante, que podrá tener metas completamente distintas. De ser posible, aún para los objetivos generales, trate de formularlos de manera que resuman sus expectativas en cuanto a los beneficios del taller de capacitación. Así será más claro el seguimiento y la evaluación del impacto del aprendizaje, tanto para usted como para los participantes y el otro personal clave, posterior al evento (véase además 2.2.1).

Los clientes que contratan para una capacitación inmediata, pierden tiempo y dinero.

7.2 ARREGLOS LOGÍSTICOS

Para asegurar que el proceso de aprendizaje se realice de forma tranquila y sin interrupciones, los arreglos básicos deben organizarse de antemano. Si no es así, verá que la energía de los participantes se dirige a quejarse de la logística en vez de su propio desarrollo. Los arreglos logísticos deben organizarse para los cuatro aspectos de la capacitación:

- El grupo de aprendizaje.
- Local y hospedaje.
- Lugares de campo y transporte (si es una capacitación en el campo).
- Documentación y seguimiento.

En las siguientes secciones se entra en detalle en cuanto a cada una de estos puntos. Puede parecerle una lista extendida, pero recuerde que considerar estos asuntos de antemano, puede ahorrarle muchos dolores de cabeza durante el taller y puede sentar las bases para un curso de capacitación efectivo. Para mayores detalles, véase la sección 2.2.

7.2.1 El grupo de Aprendizaje

Es importante reflexionar con cuidado sobre los participantes. ¿Qué disciplinas están representadas? ¿Cuáles departamentos de la institución están presentes? ¿Cuántas mujeres asistirán o fueron invitadas? ¿Cuánta motivación tendrán los participantes, y estarán listos para aprender? ¿Han tenido experiencia previa con aprendizajes interactivos? ¿Cuándo fue la última vez que estuvieron en un taller o salón de clase? ¿Cuánta experiencia práctica tienen?

A. ¿CUÁNTOS PARTICIPANTES?, ¿Y QUÉ VARIEDAD?

- En un taller en el campo: de 16 a 24 personas es adecuado, aunque se pueden manejar grupos hasta de 25 a 30 personas.
- En una ponencia y sesiones de un día entero: cualquier número hasta 70 participantes puede atenderse, según la infraestructura.

Cuidado, después de los 35 a 40 participantes, la capacitación interactiva se dificulta.

- Idóneamente la mitad de los participantes deberían ser mujeres, la otra mitad hombres, para reflejar la realidad de la comunidad local. En algunas culturas esto no es posible. Puede ser que se realicen talleres sólo para las mujeres, por ejemplo.

- De ser posible, resulta muy útil involucrar a las personas locales, y mejor si son de la región donde se hará el trabajo de campo, durante toda la capacitación, ya sea como participante o recurso humano (por lo general esto significa mayor preparación, pero puede resultar ser un beneficio para todos).

- La mayoría de los participantes deberán conocer, en el mayor grado posible, la(s) cultura(s), el idioma(s), y los asuntos locales.

B. ¿CUÁL DEBE SER EL ENFOQUE DE LA CAPACITACIÓN?

- *El enfoque de investigación:* lo ideal es que la mitad sea de las ciencias físicas y la mitad de las ciencias sociales, con una mezcla de promotores y personas de la localidad.

- *El enfoque de desarrollo:* lo ideal es que la mitad sean personas de la localidad y promotores, y la otra mitad administradores de alto mando a cargo de formular las políticas de la institución, y funcionarios de alto nivel (de gobierno u ONG).

C. ¿CUÁNDO SABRÁN LOS PARTICIPANTES SOBRE EL CURSO?

- Asegúrese de que las invitaciones sean enviadas con bastante anticipación, y con ella adjunto el programa del taller.

- Asegúrese de que se hagan arreglos para el transporte, que se manden boletos, etc.

- Asegúrese de que todos los participantes sepan lo que se espera de ellos, incluyendo el horario del taller y la existencia de viáticos u otra forma de pago, si los hay.

D. ¿NECESITARÁ TRADUCTORES?

- Si necesita de traductores para el campo, deben estar presentes en la totalidad del taller. Si participan sólo en el trabajo de campo, no se sentirán parte del equipo. Además, no habrán conocido los principios, conceptos y métodos que se presentan al inicio del taller. Los traductores deben tratarse como iguales para que tenga éxito el trabajo de campo.

7.2.2 Infraestructura y hospedaje

A. ¿CÓMO SERÁ EL RECINTO DEL TALLER O AULA?

- ¿Cuántas salas estarán disponibles?

- ¿De qué tamaño son los cuartos? ¿Hay obstrucciones, mala ventilación, iluminación inadecuada, etc.?

- ¿El local está cerca de las oficinas de los participantes? De ser así, siempre estarán desapareciendo para ir a sus escritorios, lo cual afectará la concentración y dedicación de todos.

- ¿Qué tipo de sillas y mesas están disponibles? ¿Son fijas o se pueden mover? ¿Puede cambiar el arreglo del cuarto para adecuarlo a su estilo?

- ¿Tiene disponible proyector de diapositivas (slides), retroproyector, etc? ¿Qué de la fuente de energía eléctrica?

- ¿Tiene a la mano rotafolios, papel periódico, lapiceros y papel?

B. ¿QUÉ ARREGLOS DEBEN LLEVARSE A CABO PARA EL HOSPEDAJE Y LA ALIMENTACIÓN DURANTE EL TALLER?

- El hospedaje debería estar cerca del lugar del taller, y debe ser adecuado para todos, durante toda la capacitación.

A los traductores se los debe tratar igual que al resto de los participantes para que tenga éxito el trabajo de campo.

7: ORGANIZACIÓN DE TALLERES PARA CAPACITACIÓN, ORIEN- TACIÓN Y EXPOSICIÓN

Si se permite que vayan a casa los participantes, esto puede interrumpir el proceso del taller, y será inevitable que algunos lleguen tarde cada mañana.

- Debe haber suficiente alimentación para satisfacer a todos los participantes. Puede asegurarse de que haya variedad y no sea lo mismo cada día. Averigüe si algunos de los participantes tienen necesidades alimenticias especiales. Por lo general, las mayores rebeliones en los talleres son sobre la comida.

7.2.3 Ubicación del Equipo

A. CÓMO SE SELECCIONARÁ LOS SITIOS Y CÓMO LA GENTE LOCAL SERÁ INFORMADA

- *Comunicación:* Deberá comunicarse con los líderes locales con bastante anticipación para solicitar su permiso, e informarles sobre el propósito del trabajo de campo. Puede ser de gran utilidad hacer una presentación breve ante los representantes de la comunidad (no olvide los grupos marginados) para explicar el objetivo de los ejercicios y para que decidan si desean o no participar.
- *Representatividad:* El lugar deberá representar la cultura y el medio ambiente (ecología) de la región donde trabajaran.
- *Hospedaje:* De ser posible, debe hacer arreglos para que los participantes se hospeden en la comunidad donde trabajarán o en los alrededores. Para grupos más grandes esto puede resultar imposible. Sin embargo, quedarse tan sólo una noche en la comunidad puede ser una experiencia muy positiva.
- *Los sitios deberán ser accesibles, pero no deben estar en las afueras del centro de capacitación (haga todo lo posible para evitar el "turismo del desarrollo rural").* Por lo general, una buena regla por seguir es encontrar un sitio que esté más o menos a media hora de viaje por carro del centro de capacitación. De esta manera los educandos estarán viajando no más de 1 hora al día si no pueden encontrar hospedaje en el campo.
- *Alimento y bebida para el trabajo de campo:* el equipo deberá traer alimentos o dinero para adquirirlos en la localidad, y contratar a alguien que se los prepare.

Deberían tener suficiente comida para compartirla con algunas de las personas locales que se esmeran por brindar colaboración a los participantes.

- *Reuniones:* Deberán encontrar horarios y fechas que sean de conveniencia mutua entre los grupos individuales y la comunidad, incluso las primeras presentaciones y la retroalimentación final.

B. ¿QUÉ TRANSPORTE NECESITARÁN PARA EL TRABAJO DE CAMPO?

- Asegúrese de tener suficientes vehículos para transportar a todos los participantes, capacitadores y materiales. Si hay transporte local, puede usarlo, aunque puede ser irregular y en ocasiones peligroso. Por tanto, asegúrese siempre de tener transporte en el campo en caso de emergencias, y para viajar a las diferentes áreas del sitio de investigación.
- Conductor responsable para cada vehículo.
- Cuotas de combustible, o fondos para comprarlo; asegúrese de que haya disponibilidad de combustible en la región donde estarán.
- Llantas de auxilio, repuestos, y las herramientas para hacer cualquier reparación o imprevisto.

7.2.4 Documentación y Seguimiento

Hay diferentes tipos de documentación que se producen en un taller/curso. Entre éstos se incluyen los siguientes:

- Materiales para el uso de los participantes durante y después del taller.
- Informes para el cliente/el donante/la institución contratante.
- Material relacionado con la comunidad, para el estudio de casos.
- Planes de acción.
- Resúmenes para funcionarios superiores.



Quedarse tan sólo una noche en la comunidad puede ser una experiencia muy positiva.



● Notas sobre la metodología que se usará, para los demás capacitadores o practicantes.

En caso de que alguno de los objetivos sea producir un informe del estudio de campo, deberá planificarlo con anticipación para asegurar que el resultado sea adecuado.

Considere las siguientes preguntas:

- ¿Por qué se necesita el informe?
- ¿Para quién es el informe?
- ¿Qué tipo de formato/presentación es el adecuado?
- ¿En qué idioma deberá redactarse?
- ¿Quién lo redactará?
- ¿Quién lo revisará y le dará el visto bueno?
- ¿Quién lo reproducirá y lo distribuirá?
- ¿Cuánto tiempo llevará todo el proceso?
- ¿Quién lo financiará?
- ¿Hay fechas límite que deberán respetarse para la producción del informe (por ejemplo, reuniones anuales, evaluaciones)?

A. ¿QUÉ ARREGLOS SE HARÁN PARA LA REDACCIÓN DEL INFORME?

● *Tiempo.* - Debe asignarse suficiente tiempo y recursos para la reflexión sobre el proceso del taller y del trabajo de campo, como también para preparar un escrito con los resultados.

● *Compromiso.* - Plantearles a los participantes la importancia de tener buena documentación, y que se espera que ellos realicen un reporte final del trabajo de campo antes de dejar el lugar de la capacitación.

● *Fotografías.* - Uno de los propósitos de la capacitación, es el de exponer los conceptos fundamentales, los métodos claves y las posibles aplicaciones de la investigación participativa. Motive a los participantes a que observen el proceso del trabajo de campo que realicen (por ejemplo, dinámicas de la comunidad, secuencia de técnicas y herramientas, descubrimientos inesperados) y lo que incluyan en su reporte (véase 6.4.2).

● *Propiedad.* - Las copias originales de todos los diagramas y mapas relevantes que sean producidos en el transcurso del trabajo de campo, deben considerarse propiedad de las personas locales, y por tanto, deben ser devueltas al final de la capacitación.

7.3 PLANIFICANDO EL CONTENIDO

7.3.1 Consideraciones para el Diseño

Decididos los objetivos y preparada la logística, la siguiente etapa es planificar el contenido del curso. Comience con una lista de los puntos claves que desea impartir, asegurándose de que el material se relacione en lo posible con el ambiente de trabajo de los participantes. Divida la lista de la siguiente manera: lo que los participantes *Deben Saber*, *Deberían Saber*, y *Podrían Saber*. Elabore su plan en torno al primero, y agregue los otros dos posteriormente. Indique los objetivos de la capacitación, así como los beneficios para los participantes.

Posteriormente, considere lo que hará para lograr estos objetivos. Escoja la secuencia de las presentaciones, ejercicios, juegos y calcule los tiempos aproximados. Planifique de tal forma que los participantes puedan dar pequeños pasos, aprendiendo en forma secuencial. Refuerce y repita las lecciones. Frank Oomkes y Richard Thomas (1992) nos dicen:

"Los programas sobrecargados y realizados a la ligera ocurren cuando los capacitadores prometen resultados rápidos a las instituciones clientes. Ello es falta de profesionalismo, y daña la imagen de la capacitación. Es mejor seleccionar algunos temas vitales, y ayudar a los participantes a entenderlos completamente y dominar las destrezas complementarias. El aprendizaje con enfoque práctico dota a los participantes de las ideas y destrezas que mejorarán tanto sus habilidades como su autoconfianza".

La repetición es la que ayuda a que comprendan a profundidad las lecciones.

Construya las lecciones paso a paso, haciendo demostraciones y haciendo que los participantes las practiquen o analicen. Observe y corrija los errores; que descubran por sí mismos los beneficios y las limitantes de las nuevas destrezas que están adquiriendo. Por lo general el cambio de actitud sigue al cambio de comportamiento, por tanto los ejercicios y la práctica son indispensables para motivar el cambio de manera sostenible. En el Recuadro 7.4 se encuentra una lista de las consideraciones más importantes para el diseño de cualquier taller.

7.3.2 La Primera Sesión

La primera sesión es una de las más importantes del taller. Es posible que se sientan ansiosos.

Los participantes no sabrán qué esperar y podrían estar nerviosos. Puede que estén pensando en el trabajo que dejaron en sus escritorios. Para algunos de los participantes, puede ser la primera vez que regresan al aula desde el colegio o la universidad. Otros recordarán su participación en otros cursos de capacitación que fueron aburridos. Debe capturar su atención e involucrarlos desde el inicio.

Recuerde además, que lo que sucede durante la inauguración formal del taller sienta las bases para el éxito o el fracaso del evento. Debe saber quiénes serán los participantes, y asegurarse de que todos tengan una idea del taller. Usted debe tener una idea de las limitantes y fortalezas de las instituciones asistentes.

Quando lleguen los participantes compórtese como si usted fuese el anfitrión.

Disfrutarán más si hay una variedad de roles, temas, y tipos de situaciones de aprendizaje.

Recuadro 7.4 El Diseño del Curso

☞ *Sólo planifique lo que puede ser planificado.* Puede facilitar el desarrollo y aprendizaje de un grupo, pero no lo puede regular. Deje suficiente espacio en la planificación para continuamente realizar los cambios y ajustes necesarios.

☞ *No planifique más allá de lo que pueda supervisar.* La planificación minuciosa, de minuto a minuto, sólo es necesaria el primer día. El proceso del grupo puede desarrollarse de formas inesperadas, el programa puede atrasarse, o en una evaluación interina pueden surgir cambios en las prioridades. Sin embargo, siempre es necesario prevenir y elaborar un plan general de lo que serán las metas de cada día. Puede presentar este esbozo amplio a los participantes.

☞ *Planifique el máximo involucramiento de los participantes.* Si los participantes están conscientes de los propósitos, la dirección y las posibilidades del taller, pueden participar en las decisiones con respecto al programa. Después de todo, la experiencia de aprendizaje es de ellos.

☞ *Comience con lo general y pase a lo particular o específico - y luego regrese a lo general.* Al comienzo, los materiales deben ser generales e impersonales; poco a poco deben concentrarse en el comportamiento personal y las áreas que probablemente sean problemáticas para los participantes. Al final, deberá referirse de nuevo a los principios fundamentales para que los participantes vuelvan al trabajo rutinario, fuera del contexto de la capacitación.

☞ *No se ataje de la realidad.* Cuanto más realistas sean los ejercicios, hay mayor probabilidad que el aprendizaje se integre al comportamiento futuro de los participantes. Siempre vuelva a redactar los juegos de roles o dramatizaciones más exitosas y los mejores ejercicios para adecuarlos a sus necesidades particulares.

☞ *Siempre tome en cuenta el nivel de energía de los participantes.* Asegúrese de que haya variedad, así como descansos regulares y a tiempo. Los participantes disfrutará más si hay una variedad de roles, temas, y tipos de situaciones de aprendizaje.

Fuente: Adaptado de Frank Conkes
y Richard Thomas (1992)

Un buen anfitrión recibe calurosamente a los huéspedes y trata de asegurarse de que todos disfruten. Al actuar de esta manera como capacitador, romperá el hielo y las personas sonreirán y se sentirán tranquilas antes de comenzar. Tal vez no pueda evitar que haya una inauguración formal. Aunque no es este el estilo del resto de la capacitación, puede ser una parte necesaria del taller. Puede agradecerle a los participantes que el taller sea lo suficientemente importante como para que la apertura sea formal. Les puede transmitir una sensación de compromiso con las expectativas que la institución tiene en cuanto al taller. Si están presentes periodistas de periódicos o radios locales, esto impresiona a los funcionarios superiores con respecto a la importancia de la capacitación y el seguimiento.

Después de la inauguración formal, puede tomar el mando y desarrollar la jornada de acuerdo con su propio estilo. En primer lugar, asegúrese de que todos los asuntos "cotidianos" sean discutidos. Los participantes estarán decepcionados y no podrán aprender si están esperando viáticos que no recibirán; si sus habitaciones no son adecuadas; si la comida es mala; si no pudieron encontrar hospedaje y, finalmente, si no saben cuánto durará la jornada de cada día.

La mejor forma de ganar su atención para las tareas que vendrán es darles una tarea concreta a modo de introducción (véase 3.3.1 para sugerencias de ejercicios). Comience con un ejercicio participativo, esto establecerá el tono para el resto de la capacitación. Si al comienzo usted atiende sus temores y expectativas, sabrán que está pendiente de sus necesidades. También puede hacer mención de sus respectivas responsabilidades, y convenir las reglas de juego, creando las

condiciones que faciliten el aprendizaje de todos.

Éstas son sólo unas cuantas sugerencias sobre cómo establecer el tono de la primera sesión. En los programas-modelo a continuación se dan otras ideas de cómo darle forma a su programa de capacitación.

7.3.3 Modelos de Programa

Todo lo que contiene esta guía es aplicable en la realización de un taller/curso. Mucho dependerá del tiempo que disponga. Se dan ejemplos de programas de 2 horas, de un día, de una semana y de dos semanas. Éstas son sólo para demostrar lo que puede lograrse, y no son recetas de programas. Para planificar sus propias sesiones, use el formulario al final del 2º Capítulo, en el que se describe la hora, el tema, el método, el formato, el nivel de energía probable de los participantes, las responsabilidades y necesidades logísticas. Al diseñar su programa recuerde además las consideraciones para el diseño en el Recuadro 7.4.

Un buen anfitrión recibe calurosamente a los huéspedes y trata de que todos disfruten.



**7: ORGANIZACIÓN DE
TALLERES PARA
CAPACITACIÓN, ORIEN-
TACIÓN Y EXPOSICIÓN**

**I. Programa Guía
para una sesión de 2 horas**

- 14:00 ✓ Quiénes somos, u otros ejercicios de presentación.
- ✓ Presentación de objetivos de la sesión.
- ✓ Presentación de los principios y herramientas del DRP.
- ✓ Uso de ejercicios cortos para resaltar ciertos puntos (ejemplo: ✓ Qué Reloj, Ver la Ks y la Hs; La Camisa o la Mochila.
- 14:30 ✓ Grupos de cuchicheo para discutir las necesidades y los problemas en la recolección de datos.
Presentación en plenaria de los trabajos grupales trabajados en los subgrupos
- 15:00 ✓ Presentación de estudios de caso (usar diapositivas/transparencias).
- 15:30 ✓ Discusión general de temas claves.
✓ Análisis comparativo de diagramas (material de apoyo)
✓ Presentación de observaciones claves y discusión.
- 15:55 ✓ Resumen de temas claves que se han visto.
- 16:00 ✓ Clausura.

II. Programa Guía para sesión de 1 día

- Antes: ✓ Arreglo de los asientos.
- 09:00 ✓ Acuerdos de programa; hasta qué hora pueden quedarse los participantes.
✓ Ejercicios de presentaciones y expectativas. Si el grupo es demasiado grande, hacer *Quiénes Somos*, o *Esperanzas y Temores*, en pizarra.
- 09:15 ✓ Identificar y hacer uso de la experiencia de los participantes; preguntar quién tiene experiencia con métodos participativos.
- 09:30 ✓ Presentación de los principios y herramientas (usar diapositivas/transparencias).
- 10:30 ✓ Receso.
- 10:45 ✓ Ensalada de Frutas como energizador y para la formación de grupos.
✓ Ejercicio de matrices de puntaje, en grupos pequeños con hojas de papel grande o en el suelo con tiza.

- ✓ Presentación de observaciones o exposición rotativa.
- 12:00 ✓ Mapas y maquetas, análisis de diagramas (material de apoyo).
✓ Presentación de diapositivas.
✓ Grupos de cuchicheo sobre las diferencias entre hacer los diagramas en papel y en el suelo.
- 13:00 ✓ Almuerzo.
- 14:00 ✓ Rompecabezas para energizar y formar nuevos grupos.
✓ Entrevista Semi-estructurada presentación de temas principales.
✓ Ejercicio *Hecho-Opinión-Rumor*.
✓ Juego *Saboteador*, en grupos de tres.
- 15:45 ✓ Juego *¿Pero por qué?*
- 16:00 ✓ Receso.
✓ Presentación sobre la institucionalización de métodos.
✓ Discusiones sobre las dificultades que enfrentarán los participantes.
- 16:30 ✓ Los participantes escriben un breve plan de acción en base a sus observaciones.
- 16:45 ✓ Ejercicio de evaluación.

III. Programa Guía para un Curso de una Semana.

PRIMER DÍA

- 09:00 ✓ Orientación/Presentación del Programa
- 09:30 ✓ Presentaciones: ejercicio *Autorretrato* incluyendo: mi especialización actual, qué espero aprender en la capacitación, qué puede contribuir a la capacitación.
- 10:45 ✓ *Ensalada de Frutas*
- 11:00 ✓ *Primera Sesión de Cuchicheo*:
✓ Diagramar la participación en grupos pequeños.
- 11:45 ✓ Repaso de los puntos de la sesión de cuchicheo.
- 12:00 ✓ Presentación: Diagnóstico Participativo - Resultados del Pasado, Tendencias Actuales y Perspectivas a Futuro.
- 12:30 ✓ Almuerzo.
- 13:45 ✓ Presentación de caso sobre Desarrollo Rural Participativo DRP.

- 14:00 ✓ Presentación de panel: experiencias locales con el DRP - cuatro presentaciones de 10 minutos cada una.
- 15:00 ✓ Preguntas y Respuestas
- 15:45 ✓ Juego de *Círculo y Cuadrado*.
- 16:00 ✓ Entrevistas Semi-Estructuradas(ESE); *Saboteador*.
- 16:45 ✓ Repaso y reflexión en plenaria.
- 17:00 ✓ Fin del día.

SEGUNDO DÍA

- 09:00 ✓ Repaso del Programa del Día 2 y Discusión abierta.
- 10:00 ✓ Mapas de vecindario.
- 10:15 ✓ Conceptos y herramientas clave del DRP: Visualización y Análisis espacial (con diapositivas y retroproyector).
- 10:30 ✓ Mapas y Transecta - tarea para grupos pequeños: mapa del área donde se encuentra la institución, elaborado con personas de la localidad.
- 11:45 ✓ Mapas, maquetas y transecta - Presentaciones de Grupos
- 12:20 ✓ Mapas, maquetas y transecta - Fortalezas y Limitantes.
- 12:30 ✓ Almuerzo y Video.
- 14:00 ✓ Conceptos y herramientas clave del DRP: Presentaciones y Ejercicios Prácticos Visualización y Análisis de Preferencias Matrices de rango y puntaje (diapositivas y retroproyector).
- 14:15 ✓ Matrices de rango y puntaje ejercicios prácticos en grupos pequeños.
- 15:45 ✓ Matrices de rango y puntaje - Presentaciones de grupos y síntesis final.
- 16:30 ✓ Sesión Plenaria abierta.
- 17:30 ✓ Video

TERCER DÍA

- 09:00 ✓ Conceptos y herramientas Claves del DRP: Presentaciones y ejercicios prácticos - Visualización y Análisis Temporal y de Sistemas - Perfiles Históricos, Diagrama estacional y Actividades Diarias; Diagrama de flujos, sistema, Impacto.

- 15:10 ✓ Análisis Temporal y de Sistemas - Ejercicio en Grupos Pequeños (comienza).
- 15:45 ✓ Análisis Temporal y de Sistemas -Ejercicio en Grupos Pequeños (termina).
- 16:00 ✓ Exhibición ambulante y Síntesis.
- 16:20 ✓ Energizador y *formar de grupos*
- 16:30 ✓ Conceptos y herramientas Claves del DRP: Presentaciones y ejercicios. Análisis Institucional.
- 16:45 ✓ Visualización, Análisis Institucional y de Sistemas - Ejercicios en Grupos Pequeños.
- 17:15 ✓ Exhibición Ambulante y Síntesis.
- 17:30 ✓ Sesión Plenaria Abierta: Presentaciones de los grupos para el Cuarto Día.
 - ✓ Revisar lista de verificación.
 - ✓ Asignación de nuevos roles y responsabilidades.
- 20:30 ✓ Final del Día. Facilitadores y Organizadores se preparan el 4° Día.

CUARTO DÍA

- 07:30 ✓ Revisar el programa del 4° Día.
- 07:45 ✓ Preparación para trabajo de campo: revisar información secundaria y elaborar agendas; asignaciones de equipo: roles y responsabilidades, contrato de equipo.
- 08:45 ✓ Café; arreglos logísticos.
- 09:30 ✓ Viaje al sitio en el campo.
- 10:30 ✓ Trabajo de Campo: reunión inicial con campesinos/personas locales; trabajo de campo (comienza).
- 15:30 ✓ Regresan los Equipos de Campo.
- 16:45 ✓ Reflexión y Repaso: discusión en plenaria; matriz del proceso (comparar los procesos que desarrollaron los equipos en el campo).
- 17:30 ✓ Final del Día. Facilitadores y Organizadores se preparan el 5° Día.

QUINTO DÍA

- 09:00 ✓ Revisar Programa del 5° Día
- 09:15 ✓ Discusión Final sobre el Trabajo de Campo y su proceso.
- 09:45 ✓ Usos a futuro: Planes de Acción Individuales (comienza).
- 10:45 ✓ Aplicaciones a futuro: Planes de Acción Individuales (termina).

**7: ORGANIZACIÓN DE
TALLERES PARA
CAPACITACIÓN, ORIENTACIÓN Y EXPOSICIÓN**

- 11:15 ✓ Compartir Planes de Acciones Individuales.
- 12:00 ✓ Ejercicio Energizador y formación de grupos.
- 12:15 ✓ La institucionalización de los Enfoques Participativos en la organización del participante: discusión de plenaria como lluvia de ideas; *Rueda Margolis* (para reflexionar sobre limitantes y oportunidades).
- 13:00 ✓ Almuerzo
- 14:00 ✓ La institucionalización de los Enfoques Participativos - repaso: resultados de la Rueda de Margolis; trabajo en grupo (por División, Departamento, o tema)
- 15:45 ✓ Presentaciones de los grupos y discusión en plenaria.



- 16:45 ✓ Ejercicio Energizador
- 17:00 ✓ Evaluación del taller: evaluación instantánea y evaluación abierta.
- 17:30 ✓ Cierre y partida de los participantes. Facilitadores revisan el taller.

IV. Programa Guía para Curso de Dos Semanas en el Campo

PRIMER DÍA

- 16:00 ✓ Inauguración (formal)
- 16:15 ✓ Presentación del programa, detalles cotidianos y revisión del material de apoyo que han recibido los participantes.

- 16:40 ✓ Presentaciones y *Dos Casas Buenas*. Explicación de los métodos de evaluación (*Humorómetro* y *Cuadro de Sugereencias*).
- 17:05 ✓ *Ensalada de Frutas*.
- 17:10 ✓ Revisar la historia de la institución.
- 18:05 ✓ Discusión en grupos sobre la organización y el enfoque participativo
Preg. 1: ¿Cuál es su rol dentro de la institución?
Preg. 2: ¿Qué métodos ha utilizado para incorporar los puntos de vista de las personas locales a sus actividades?
Preg. 3: ¿Qué limitantes ha encontrado para realizar el trabajo en forma participativa?
- 18:30 ✓ Presentaciones de los subgrupos al pleno.
- 19:00 ✓ Cena
- 20:00 ✓ Presentación de los conceptos y principios (retroproyector y diapositivas).
- 20:45 ✓ Video.
- 21:10 ✓ Fin del día.

SEGUNDO DÍA

- 09:00 ✓ Preguntas y Respuestas sobre Diagnóstico Rural Participativo.
- 09:10 ✓ Ejercicio de *Mapas del Vecindario*.
- 09:20 ✓ *Mapas Mentales*.
- 09:30 ✓ Diapositivas (slides) sobre la elaboración de mapas.
- 09:40 ✓ *Jungla* (una versión de *Ensalada de Frutas* pero con animales).
- 09:50 ✓ *Caminata Transecta* combinado con... (pero en grupos diferentes)
- 10:25 ✓ Elaboración de Mapas/maquetas
- 10:55 ✓ Presentaciones de los mapas maquetas de los grupos.
- 11:30 ✓ Entrevista Semi-Estructurada - presentación.
- 11:35 ✓ Reseña de *Fotos ESE*.
- 12:00 ✓ Presentaciones de Grupos *ESE*.
- 12:25 ✓ Destrezas para la entrevista: sondear, evaluar, observar, y registro de datos.
- 12:30 ✓ Ejercicio *Hecho-Opinión-Runor*.
- 12:40 ✓ Almuerzo

**7: ORGANIZACIÓN DE
TALLERES PARA
CAPACITACIÓN, ORIEN-
TACIÓN Y EXPOSICIÓN**

- 13:30 ✓ Ejercicio *Saboteador*.
15:30 ✓ Presentar diapositivas (slides) sobre el uso de métodos en secuencia y paralelamente por diferentes equipos.
14:10 ✓ Investigación de Riqueza y Bienestar; Discusiones en Grupo.
Pregunta 1: ¿Qué herramientas ha usado para encontrar a los pobres?
Pregunta 2: ¿Cómo los utilizó?
Pregunta 3: ¿Qué problemas/limitantes encontró al usar estos métodos para encontrar a los pobres?
14:30 ✓ Investigación de Riqueza y Bienestar; Discusión plenaria.
15:00 ✓ Receso.
15:15 ✓ Rango de Riqueza (usando diapositivas y retroproyector para describir el proceso, seguido por preguntas y respuestas).
16:00 ✓ *Juego de los Números*.
16:10 ✓ Calificación de Matrices: presentación y estudio de caso (diapositivas y retroproyector).
16:50 ✓ Matriz de puntaje: Ejercicio.
17:50 ✓ Matriz de puntaje: presentaciones de los grupos.
18:25 ✓ Fin del día.

TERCER DÍA: TALLER

- 09:00 ✓ Revisar los conceptos y herramientas ya presentados.
09:20 ✓ Presentación de cómo Elaborar Diagramas para Análisis Estacional, Tendencias Históricas y Sistemas.
09:40 ✓ *Sopa de Verduras* (versión de *Ensalada de Frutas*).
09:50 ✓ Diagramación - Ejercicio: subgrupos elaboran el diagrama que desean.
10:20 ✓ Diagramación - presentación de los grupos.
10:45 ✓ Análisis Institucional: discusión en grupos.
Preg. 1: ¿Cómo se forman las instituciones locales en comunidades?
Preg. 2: ¿Cómo difieren las actividades de instituciones formales e informales en comunidades?
Preg. 3: ¿Cuál es la relación entre ONGs e instituciones gubernamentales en comunidades?

- 11:25 ✓ Análisis Institucional: sesión en plenaria.
11:55 ✓ Presentación de Diagrama Venn (diapositivas y retroproyector).
12:00 ✓ Diagrama de Venn: Ejercicio
12:30 ✓ Diagrama de Venn: Presentaciones de grupos.
12:40 ✓ Almuerzo.
13:30 ✓ Análisis de diferencias sociales (la importancia del género, edad, clase social, etc)
13:45 ✓ *Rompecabezas*.
14:00 ✓ Presentación de la región donde se realizará la investigación de campo (de preferencia por alguien que conoce bien el lugar).
14:10 ✓ Logística del trabajo de campo.
14:25 ✓ Preparación para la presentación posterior de los planes comunitarios.
14:50 ✓ Planes comunitarios: sesión plenaria sobre la estructura básica del plan.
15:00 ✓ Planes Comunitarios -Lista de verificación: discusión en grupos.
16:00 ✓ Listas de verificación y técnicas: discusión en grupos.
16:30 ✓ Definición de roles y responsabilidades dentro del grupo.
17:00 ✓ *Un Problema Envejecido*.
17:10 ✓ *Ejercicio para Resolver Problemas en Grupo*.
17:50 ✓ *Contratos de Equipo*.
18:35 ✓ Cena.
20:00 ✓ Preparación final de las listas de verificación y contratos de equipo del primer día.
21:30 ✓ Presentaciones de los equipos y discusiones de las agendas y contratos.

CUARTO DÍA: TRABAJO DE CAMPO

- 08:15 ✓ Ida al campo.
09:15 ✓ Llegada a las comunidades.
09:25 ✓ Reuniones de Presentación.
09:40 ✓ Comienzan las entrevistas y ejercicios de pequeños grupos.
16:45 ✓ Terminan las entrevistas y los ejercicios. Hacer cita para encontrarse con las personas locales el siguiente día.
18:30 ✓ Reflexión y Revisar las observaciones y dinámicas de equipo; revisar listas de verificación y preparación (temas, herramientas, proceso, roles).
20:30 ✓ Cena.

**7: ORGANIZACIÓN DE
TALLERES PARA
CAPACITACIÓN, ORIENTACIÓN Y EXPOSICIÓN**

QUINTO DÍA: TRABAJO DE CAMPO

- 08:00 ✓ Ir al campo
- 09:00 ✓ Llegada/comienzo el trabajo de campo
- 16:00 ✓ Termina el trabajo de campo
- 18:00 ✓ Reflexión y revisar trabajo del día (comienza)
- 17:15 ✓ Refrigerio (continua el trabajo)
- 17:30 ✓ Ejercicios adicionales (pre-organizados)
- 20:00 ✓ Cena
- 21:00 ✓ Reflexión y revisar el trabajo (continua)
- 21:15 ✓ Cálculos para el análisis de riqueza y Verificación (triangulación)
- 23:00 ✓ Fin del día.

SEXTO DÍA: LIBRE

SÉPTIMO DÍA: REUNIÓN EN EL PUEBLO

- 07:30 ✓ Ida a las comunidades
- 08:30 ✓ Llegar a las comunidades/comienza el trabajo de campo.
- 15:30 ✓ Almuerzo y receso
- 16:30 ✓ Revisar el trabajo de campo, discutir las actitudes y el comportamiento, lenguaje corporal, roles y responsabilidades, aplicaciones metodológicas.
- 17:30 ✓ Seguir revisando el trabajo de campo del día.
- 18:45 ✓ Fin del día.

OCTAVO DÍA: REUNIÓN EN EL PUEBLO

- 08:30 ✓ Los equipos se preparan para las reuniones comunitarias: revisar materiales y observaciones, preparar secuencia de presentaciones, asignar roles y responsabilidades.
- 11:00 ✓ Los equipos practican las presentaciones ante sus propios miembros.
- 13:30 ✓ Almuerzo.
- 14:00 ✓ Equipos van a las comunidades.
- 14:30 ✓ Armar exhibición de diagramas y cuadros.
- 15:30 ✓ Comienza la presentación - ya sea por las personas locales o los equipos.
- 17:30 ✓ Sesión de Verificación (triangulación) termina.
- 18:30 ✓ Los equipos regresan a la base.
- 18:40 ✓ Cena.

NOVENO DÍA: REFLEXIÓN Y REDACCIÓN DE INFORMES

- 08:30 ✓ Reunión de Facilitadores.
- 09:00 ✓ Revisar informalmente el producto de las reuniones comunitarias. Matriz de proceso.
- 11:50 ✓ Presentaciones de los equipos usando la matriz.
- 13:15 ✓ Discusión del seguimiento.
- 13:30 ✓ Almuerzo.

- 14:30 ✓ Redacción de diagramas de proceso.
- 15:15 ✓ Discutir la estructura del informe.
- 16:20 ✓ Documentación de la experiencia en el campo - redacción rápida del informe.
- 20:30 ✓ Cena.
- 21:30 ✓ Continúa la redacción del informe.
- 23:30 ✓ Fin del día.

DÉCIMO DÍA: REDACCIÓN DEL INFORME

- 08:30 ✓ Redacción rápida de informe.
- 09:00 ✓ Facilitadores preparan marcos de trabajo para el Plan de Acción y Matriz de Métodos.
- 12:30 ✓ Revisión en plenaria del progreso.
- 13:00 ✓ Almuerzo.
- 14:00 ✓ Redacción del informe y preparación de diagrama (continúa).
- 15:30 ✓ Revisión en plenaria del progreso.
- 18:00 ✓ Consolidación del informe.
- 20:00 ✓ Cena
- 21:00 ✓ Editar el informe.

DÉCIMO PRIMER DÍA: REFLEXIÓN Y EVALUACIÓN

- 09:00 ✓ Planes de Acción para los Participantes (institucional).
- 11:30 ✓ Rueda Marpolis
- 12:00 ✓ Síntesis de la capacitación, en
- 12:30 ✓ Almuerzo.
- 13:30 ✓ Evaluación Instantánea, y Resentidos y Agradecidos.
- 14:15 ✓ Retroalimentación individual participativa, con Autoretratos.
- 15:25 ✓ Comentarios de los participantes.
- 16:10 Regalo Imaginario, y Clausura.
- 16:15 Fin del Taller.

7.4 EVALUACIONES Y VERIFICACIONES

Quando todo termina para los participantes, el capacitador todavía tiene mucho que hacer. No descansa hasta que haya realizado una evaluación del programa y haya pensado qué y cómo cambiaría el taller, a la luz de la nueva experiencia. En el 2º Capítulo (2.4.4) se presenta en mayor detalle cómo puede aprender de los comentarios que hagan los participantes. Algunos se harán directamente a los capacitadores, otros surgirán en los ejercicios de evaluación (nos. 63-73).

Algunos comentarios serán razonables y justos, otros le parecerán completamente injustos.

Recuadro 7.5 Puntos Claves para la Evaluación de Talleres de Capacitación

1. La evaluación debe hacerse a diario, y en las sesiones al final del curso.
2. Las evaluaciones permiten, a los participantes, expresar sus sentimientos y hacer sugerencias para el cambio.
3. La evaluación de la capacitación puede hacerse en distintos niveles:
 - ☛ A Nivel de la reacción de los participantes.
 - ☛ A Nivel del aula, o sea los cambios de comportamiento.
 - ☛ A Nivel del trabajo e Interacción.
 - ☛ A Nivel de la institución.
4. Por las reacciones de los participantes sabrá hasta qué grado están satisfechos con la capacitación, lo que sienten haber aprendido, como mejorar el curso, etc.
5. Las reacciones pueden generarse por medio de métodos y técnicas activos en el grupo (los ejercicios 63 a 73) y ejercicios individuales.
6. El aprendizaje en el aula de clase puede evaluarse por medio de la observación de comportamiento, revisar los planes de acción propuestos, y la comparación de actitudes antes y después de la capacitación.
7. El aprendizaje que se transfiera al trabajo puede evaluarse estudiando la implementación de los planes de acción, las presentaciones posteriores de los participantes, discusiones después del curso con supervisores.
8. El impacto que tenga el aprendizaje en cuanto a la efectividad de la organización se puede medir a través de evaluaciones participativas realizadas con las personas locales, y los datos relacionados a los objetivos cuantitativos del proyecto.

Algunos comentarios serán razonables y justos, otros le parecerán completamente injustos. Todos son útiles, ya que le pueden indicar la forma en que cambian las percepciones de los participantes. Posteriormente podrá evaluar el éxito del programa observando los cambios de largo plazo en la actitud o el comportamiento de los participantes cuando regresen a sus puestos de trabajo. Esto será difícil si no pertenece a la institución, pero lo puede hacer comunicándose posteriormente con los participantes y sus superiores, o visitándolos.

Para mejorar sus habilidades como capacitador, y que sus sesiones futuras sean más efectivas, es importante aprender de lo que salió bien y de lo que salió mal. En el Recuadro 7.5 se esbozan algunos puntos claves que le ayudarán a considerar la evaluación mientras planifica el programa del taller.

Las evaluaciones diarias le permiten a los participantes expresar sus sentimientos.



La evaluación de la reacción de los participantes se describe en la sección 2.4.4. Ésta es, relativamente, la parte más fácil de la evaluación. Sin embargo, este tipo de evaluación inmediata no es buen indicador para juzgar el impacto a largo plazo. Es más difícil evaluar el impacto de una capacitación en cuanto al cambio de comportamiento, trabajo posterior y cambio institucional. Al evaluar el cambio de comportamiento del grupo de aprendizaje durante las sesiones de capacitación y el trabajo de campo, no sólo conocemos lo que sienten, piensan o creen, como resultado de la capacitación, además vemos lo que ahora hacen de forma diferente.



La capacitación es un proceso y requiere de suficiente tiempo para ser efectiva.

Recuadro 7.6 Condiciones para Sostener el Impacto de la Capacitación.

- ☛ La capacitación debe fundamentarse en una política explícita que apoye el desarrollo participativo desde la cúpula de la organización, que debe comunicarla a todos los niveles.
- ☛ La capacitación es un proceso y requiere de suficiente tiempo para ser efectiva.
- ☛ Alguien dentro de la institución debe ser responsable de la capacitación, aunque se utilice o no un capacitador externo.
- ☛ Después del evento, la capacitación debe ser respaldada por personal fuerte y calificado que es respetado en la institución.
- ☛ La capacitación de capacitadores es un elemento crucial para lograr la integración de los enfoques participativos, a largo plazo.
- ☛ La capacitación debe ser apoyada por financiamiento adecuado y a tiempo.

Fuentes: adaptado de Williams, et al. 1993; Lynton y Pareek, 1990

La evaluación del cambio de comportamiento puede lograrse juzgando la manera en que los participantes realizan los deberes que se les asignan durante la capacitación, desde los análisis de estudios de caso, hasta la documentación y la interacción con las mujeres y hombres locales. Si les pide que escriban planes de acción (véase 7.2.4) esto le indicará hasta qué punto han internalizado la capacitación, y su compromiso de continuar con lo que han aprendido.

Otra forma es evaluar las actitudes previas y posteriores. Por ejemplo, si está llevando a cabo una capacitación en el campo, puede ser útil hacer un juego de roles o dramatización sobre las destrezas de comunicación. Previo al trabajo de campo, durante una sesión sobre ESE, el grupo puede realizar una entrevista perfecta (véase el ejercicio 86 de la Parte II). Después del trabajo de campo, pídale al grupo que realice este tipo de entrevista de nuevo, y en la sesión de retroalimentación pida que reflexionen, haciendo una comparación entre las diferencias de la dramatización anterior al trabajo de campo. Por otro lado, puede pedir que revisen sus contratos de equipo a la luz de sus experiencias en el campo.

Lo que usted evalúe en cuanto al cambio de comportamiento sólo es indicador de la influencia que ha tenido lo aprendido en las formas de trabajar. La evaluación del impacto en el rendimiento del trabajo deberán realizarla los participantes mismos y sus superiores. El seguimiento de la implementación de los planes de acción es una forma relativamente fácil de juzgarlo. Puede fijar una fecha, a seis meses del curso, para organizar una presentación de los planes de acción implementados hasta la fecha.

Otras formas requieren el involucramiento más directo de los supervisores, haciendo énfasis en su responsabilidad en cuanto al desarrollo de los participantes. Esto necesita de que la administración se comprometa a una discusión antes del curso, sobre los beneficios que pueden esperarse del curso. Estos beneficios pueden revisarse para asegurarse si se han cumplido las metas de la capacitación.

La capacitación es uno de los muchos componentes que dan forma e influyen el proceso de aprendizaje de una institución. Para que tenga un impacto duradero, la capacitación sobre enfoques participativos debe ser parte de un programa de desarrollo de recursos humanos más amplio. El Recuadro 7.6 describe varias condiciones necesarias para que la capacitación tenga un efecto de largo alcance. No sólo deberá preparar al personal para el uso de ciertos métodos en el campo, sino también mejorar sus destrezas de comunicación y análisis.

Deberá motivar un ambiente de aprendizaje relajado y abierto en el cual todo el personal, de distintos niveles de la jerarquía institucional, pueda trabajar en forma conjunta y constructiva. Finalmente, deberá ser flexible y abierto a las ideas y procedimientos nuevos para adaptarse a las condiciones cambiantes dentro de la institución y fuera de ella.

7.5 LISTA DE VERIFICACIÓN DEL FACILITADOR: ORGANIZACIÓN DE TALLERES

- ¿Ha formulado los objetivos generales y específicos de la forma más clara y precisa posible?
 - ¿Conoce alguna información general de los individuos que participarán?
 - ¿Sabe lo que esperan aprender en el taller?
 - ¿Se ha asegurado de que los arreglos para la infraestructura y hospedaje durante el taller sean adecuados?
 - ¿Han escogido los lugares para el trabajo de campo, con el consentimiento de las personas de la localidad?
 - ¿Hay un entendimiento claro con respecto a la naturaleza del seguimiento que se dará en el lugar del trabajo de campo?
 - ¿Se han hecho los arreglos del transporte, hospedaje y alimentación para el trabajo de campo?
 - ¿Han acordado, usted y la organización contratante, el tipo de documentación que se espera al final del taller?
 - ¿Ha diseñado el programa de su taller apropiadamente, tomando en cuenta posibles cambios en los planes?
 - ¿Ha planificado el tipo y el horario de la evaluación como parte de la capacitación?
 - ¿Ha tratado de cumplir con todas las condiciones posibles para sostener el impacto de la capacitación?
- ¿Comprende completamente lo que se espera lograr con la capacitación?
 - ¿Comprende cuáles son las limitantes institucionales que pueden hacer que la capacitación no sea efectiva?

**Deberá ser flexible
y abierto a las ideas
y procedimientos
nuevos.**



The following information was obtained from the records of the
 Department of the Interior, Bureau of Land Management, at
 Washington, D. C., on the date indicated below:
 1. On the date of the filing of this report, the
 Department of the Interior, Bureau of Land Management,
 has no records on file showing the location of any
 lands owned by the United States in the State of
 California, which are subject to the provisions of
 the Act of August 10, 1935, (49 Stat. 1745),
 commonly known as the "Wagner Act", which provides
 for the disposal of certain public lands in the
 State of California.



1: ENTREVISTAS EN PAREJA

✓ OBJETIVOS

- Descubrir lo que los participantes esperan obtener en la sesión, el taller o la capacitación, y conocer un poco sus personalidades.
- Evaluar el curso al final de la capacitación.
- Ayudarle a los participantes que se relajen al comienzo del curso.

✍ MATERIALES

Papel y lápiz o lapicero.

🕒 TIEMPO

20 a 45 minutos (depende del número de participantes).

👤 PROCEDIMIENTO

1. Que los participantes formen parejas. Pida que cada participante entreviste su pareja, enfocando preguntas como las siguientes:

- ¿Cómo se llama? ¿Cuál es su profesión y experiencia?
- ¿Por qué está asistiendo a este curso? ¿Qué provecho espera obtener?
- ¿Tiene experiencia con el uso de métodos participativos en el campo?
- Cuente dos cosas afortunadas que le sucedieron el año en curso.

2. Después de entrevistarse durante 5 minutos, los participantes informan al pleno sobre su pareja, resumiendo la información principal en un minuto.

💬 COMENTARIOS

La clave de este ejercicio es que los participantes no hablan de sí mismos, así no se sienten nerviosos esperando su turno. Además el ejercicio es neutral en cuanto a jerarquía; los participantes entrevistan al que tienen a la par.

Como capacitador, sólo se dará cuenta más tarde que un empleado está hablando de su superior, o viceversa. Si se han discutido las expectativas, el capacitador puede anotarlas en papel rotafolio (o papelógrafos), que posteriormente puede pegar en la pared para el transcurso del taller. Así los participantes podrán usar la lista para seguimiento si se han cumplido sus expectativas, o si éstas han cambiado.

Con un grupo grande (más de 20), el principal problema es limitar la duración de cada respuesta. Si a cada persona le lleva 2 ó 3 minutos hablar, muchas personas se aburrirán y usted está consumiendo su precioso tiempo. Si le explica esto a los participantes, serán más responsables en cuanto a observar el límite de tiempo. Además puede pedirles que su respuesta se limite a nombre, experiencia y dos cosas buenas ocurridas el año en curso. Si sabe de hecho, o sospecha, que a muchos de los participantes se les ha exigido que participen de la capacitación, no saben de qué se trata, y por tanto no tienen expectativas claras, entonces les resultará irrelevante y difícil hablar de expectativas. En esos casos será mejor enfocar otras preguntas, como las dos cosas buenas que les haya sucedido.

Puede que el ejercicio resulte ser de utilidad para las evaluaciones. Para este propósito, cambie las preguntas que se hacen las parejas:

- ¿Hasta qué punto se llenaron sus expectativas en el curso?
- ¿Quié fue lo más provechoso?
- ¿Qué fue lo menos útil?
- ¿Qué cambiaría a este curso si vuelve a empezar?

Es decir que fue una linda experiencia que Ud. sea elegido miembro del comité de agua. ¿y cuál fue la segunda?



PRESENTARSE Y "ROMPER EL HIELO"

2: EXPECTATIVAS Y REGLAS DEL JUEGO POR ESCRITO

- ✓ **OBJETIVOS**
 - Detallar lo que quieren y no quieren los participantes, en cuanto a la sesión o el taller.
- ✍ **MATERIALES**

Cinco tarjetas (de 20 x 15cm) para cada participante. Además lapiceros, marcadores, cinta adhesiva.
- 🕒 **TIEMPO**

15-45 minutos.
- 📋 **PROCEDIMIENTO**
 1. Preparar una matriz la cual incluya el Contenido, Metodología, Detalles Prácticos del taller.
 2. Que cada participante escriba una cosa que quiere, o no, del taller, en cada una de las tarjetas. Los comentarios pueden ser sobre el contenido, metodología o detalles prácticos (no-fumar, que todos ayuden en la cocina, etc.).
 3. Luego los participantes ponen sus tarjetas en la matriz y la columna adecuada, juntando los papeles que tengan ideas o items relacionadas. Por ejemplo, todas las tarjetas que tengan que ver con la alimentación, se colocarían juntas en la columna "Detalles Prácticos". Para un grupo mayor sería recomendable dividir aún más los criterios.
 4. Cuando se hayan recogido y distribuido las expectativas, pueden discutirse y de ser necesario se puede llegar a un consenso sobre las reglas de juego principales. Esto le da la oportunidad de atender las expectativas.

66 COMENTARIOS De esta manera se crea un registro visible de lo que desean o no en cuanto al taller. Es más fácil descubrir el nivel de consenso que existe de antemano, y trabajar para lograr un mayor nivel de acuerdo entre las personas. También es útil hacer referencia a estos cuadros (la matriz) en la evaluación al final de la sesión, para ver hasta qué punto se han llenado o no las expectativas de las personas. Una opción es darle a cada participante la oportunidad de marcar un cierto número de veces (por ejemplo tres) las expectativas que se han realizado para ellos.

Un método más informal para obtener por escrito los comentarios sobre sus expectativas, sería usar una Pizarra de Retroalimentación por Escrito (Ejercicio 66). En este caso puede preparar dos cuadros: Expectativas y Temores.

PRESENTARSE Y "ROMPER EL HIELO"

3: PRESENTACIONES POR NOMBRE

- ✓ **OBJETIVOS**
- Que comience la sesión con un ambiente informal.
 - Que cada participante se presente a los demás.
- ✍ **MATERIALES** Ninguno
- 🕒 **TIEMPO** 5 minutos.
- 📋 **PROCEDIMIENTO**
1. Se pide que cada participante se presente, poniendo después de su nombre un adjetivo que comience con la misma letra. Por ejemplo:
 - Soy Lorena la Linda*
 - Soy Jaime el Jacoso*
 - Soy Gloria la Guapa*
 - Soy Benito el Bonito*
 2. Esto puede hacerse sentados, pero resulta más divertido y activo si los participantes están de pie en un círculo. Pídale a cada uno que en su turno de un paso al frente y al decir su nombre acompañelo con un movimiento o gesto (saltar, mover los hombros, saludar con la mano).
- 💬 **COMENTARIOS**
- No es necesario hacer una síntesis después del ejercicio. Esta experiencia puede servir como punto de referencia durante el resto de la sesión o el taller, ya que los participantes recordarán los adjetivos más entretenidos. Lo importante, es que se establezca un ambiente informal. Los movimientos físicos le ayudan a las participantes a relajarse y sentirse cómodas con los demás.

Fuente: Alan Margalá, comentario personal

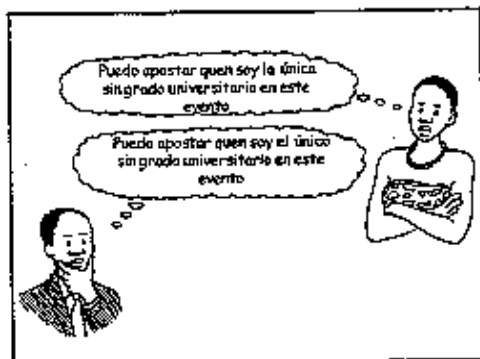


PRESENTARSE Y "ROMPER EL HIELO"

4: ESPERANZAS Y TEMORES

- ✓ **OBJETIVOS** ■ Que los participantes expresen, compartan y reduzcan las ideas equivocadas que hayan traído a la capacitación.
- ✍ **MATERIALES** Rotafolio (papelógrafa), o papel de cuaderno.
- 🕒 **TIEMPO** 25 minutos
- 📋 **PROCEDIMIENTO** En algunos talleres los participantes vendrán de lugares lejanos, pueden conocer muy poco el programa propuesto, puede que no conozcan del todo a los otros participantes o puede que no sepan lo que se espera de ellos. En estos casos, puede ser apropiado crear un foro para intercambiar y discutir algunas preconcepciones.
1. Que los participantes formen grupos pequeños de 4 a 6 personas. Entréguele un rotafolio o cuaderno a cada grupo.
 2. Que cada grupo elija a alguien para registrar la información. Pídales que respondan rápidamente a la siguiente pregunta: *¿Qué miedos, preocupaciones o nociones preconcebidas tuvo antes de venir al taller?*
 3. Después de recoger rápidamente las respuestas, solicíteles a los representantes que presenten al grupo sus listas. Esto dará la oportunidad de que el capacitador demuestre su preocupación por las necesidades de los participantes, y les da a los participantes, mayor seguridad de cómo deberá, o no, desarrollarse el taller.

- 💬 **COMENTARIOS** Use las siguientes preguntas durante la síntesis al final del ejercicio.
1. *¿Cuáles fueron algunos de los temores, las preocupaciones o las nociones preconcebidas que se expresaron en cada grupo?* Algunos ejemplos de sesiones anteriores:
 - *¿Seré el más viejo (joven) del grupo?*
 - *¿Seré la única mujer (el único hombre)?*
 - *¿Sobre cómo desarrollarme en mi primer taller profesional?*
 - *¿Estoy seguro de que todos tendrán más experiencia que yo?*
 - *¿Qué obtendré del programa?*
 - *¿Qué debo preguntar?*
 - *¿Cómo será la sala / el programa / el capacitador, etc.?*
 - *¿Recibiremos el vívido prometido?*



2. *¿Qué puedo / podemos hacer los capacitadores para reducir sus preocupaciones?* Entre las posibles sugerencias se incluyen la explicación del "código de vestuario", definir todas las siglas que se utilicen y tener a mano copias de los cuadros de las transparencias, hablar despacio, etc.

Fuente: John Newstrom y Edward Scannell (1980)

PRESENTARSE Y "ROMPER EL HIELO"

5: AUTORRETRATOS

- ✓ **OBJETIVOS**
- Crear un ambiente tranquilo y permitirle a cada participante presentar un aspecto de sí mismo.
 - Romper el hielo con un grupo que ya se conoce.
- ✍ **MATERIALES** Cada participante necesitará una hoja de papel y un lapicero
- 🕒 **TIEMPO** 10 minutos para dibujar los retratos, y 10 minutos para una exhibición móvil.
- 📋 **PROCEDIMIENTO**
1. Pida a los participantes que dibujen un autorretrato en un pedazo de papel. Pueden usar el estilo que deseen: artístico, caricatura, abstracto. Pídales que escriban sus nombres en el retrato.
 2. Pídales que escriban en la parte inferior del papel los tres eventos importantes ("pasos") que lo trajeron al taller (Véase el Ejercicio 7 para mayores detalles).
 3. Recoja los retratos y póngalos como exposición en la pared.
 4. Que los participantes tengan la oportunidad de ver la exhibición móvil.
- 💬 **COMENTARIOS**
- Por lo general este ejercicio es muy divertido. Es un buen nivelador y rompe-hielo. Sirve para aprenderse los nombres nuevos y recordar los anteriores, ya que los participantes asocian algo visual tanto con los "pasos" como el nombre.
- Si los miembros del grupo ya se conocen (por ejemplo, si son de la misma institución) una variante es pedirle a los participantes que no escriban sus nombres en los retratos. Durante la exhibición, los participantes adivinarán quién es el autor de cada retrato. Esto puede convertirse en una competencia formal, en la que cada uno escribe sus respuestas en una hoja de papel, que recoge y califica el facilitador.

PRESENTARSE Y "ROMPER EL HIELO"




6: ALGO DE CASA

- ✓ **OBJETIVOS** ■ Acelerar el proceso de conocerse.
- ✍ **MATERIALES** Ninguno
- 🕒 **TIEMPO** Varía según el tamaño del grupo
- 📋 **PROCEDIMIENTO**
1. El capacitador explica el propósito del ejercicio y lo presenta diciendo algo así: *"Trate de concentrarse por un momento en su hogar. Puede ser mejor si cierra sus ojos. Escoja algo que relacione con su casa, ya sea un mueble o algo intangible (una vista, un olor, un gusto o un sentimiento) que represente "hogar" para usted. Piénselo y prepárese para discutirlo en este grupo"*.
 2. Luego los miembros describen sus memorias escogidas. Como capacitador puede intervenir para ayudarles a expresarse con claridad y tratar las preguntas de los demás.
- 💡 **COMENTARIOS**
- Este es un ejercicio que no intimida, crea una atmósfera placentera. Es particularmente adecuado para los participantes que acaban de llegar después de un viaje largo, y que todavía no se sienten a gusto en el ambiente nuevo. Debe seguirse con un ejercicio que dirija su atención a la situación actual.
- Esto podría llevar mucho tiempo en un grupo grande, si es que se le da a cada individuo una oportunidad razonable para describir su memoria. Puede variarse dividiendo al grupo en subgrupos de 5 a 10 personas, y pedir que los grupos lo realicen entre sí.

Fuente: Frank Quinckes y Richard Thomas (1992)

PRESENTARSE Y "ROMPER EL HIELO"

7: PISANDO PIEDRAS

- ✓ **OBJETIVOS**
- Poner las presentaciones en un contexto histórico.
 - Conocer de dónde vienen varios participantes y lo que es importante para ellos.
-  **MATERIALES** Ninguno
-  **TIEMPO** Varía según el tamaño del grupo.
-  **PROCEDIMIENTO**
1. Pídale a los participantes que trabajen en pareja entrevistándose. Que cada uno escoja 3 ó 4 eventos claves, o "pasos" en su vida que fueron importantes para que llegaran hasta este punto (y al taller). Los "Pasos" pueden ser:
 - *Experiencias de niñez.*
 - *La influencia de los padres, los familiares, los amigos.*
 - *Experiencias de capacitación formal.*
 - *Eventos claves, reuniones, lecturas, realizaciones.*
 - *Cambios de carrera o experiencia laboral.*
 - *Cualquier otro evento clave o "paso".*
 2. Comience usted mismo dando ejemplos de sus propios "pasos". Puede mencionar algo gracioso o irrelevante para darles a entender que esto no es muy serio.
 3. Luego los participantes pueden compartir sus "pasos" con el grupo. Esto puede hacerse de varias formas: directamente al grupo, por presentación en pareja, o de manera visual haciendo una exhibición de "pasos" para que el grupo los examine.
- 66 **COMENTARIOS** Este ejercicio puede llevar algún tiempo completar, especialmente si el grupo es numeroso (20 o más). Puede pedirle a las personas que se limiten a hablar de los "pasos" principales y omitan los demás detalles.




8: PRESENTACIONES SIMBÓLICAS

- ✓ **OBJETIVOS**
- Que se presenten los participantes.
 - Que los participantes conversen en subgrupos.
 - Motivar a los subgrupos involucrándolos de inmediato en una tarea exitosa.
 - Crear un sentimiento de pertenencia.
 - Demostrarles que usted, como capacitador, quiere aprender también de ellos.
- ✍ **MATERIALES** Los objetos que se encuentren dentro o cerca al salón, que se puedan usar como símbolos, que no necesiten preparación. Una mesa.
- 🕒 **TIEMPO** 20 a 30 minutos, según el tamaño del grupo (3 minutos de presentación entre sí, 10 minutos para decidir el objeto y encontrarlo, 3 minutos de presentaciones en plenaria y explicación por grupo).
- ✍ **PROCEDIMIENTO**
1. Pídale a los participantes que formen grupos de tres y que encuentren un objeto, quizás afuera, que ellos sientan que simbolice su país, región u organización.
 2. Pídale que regresen con el objeto en 10 minutos y lo coloquen en una mesa.
 3. Pídale que se presenten y expliquen por qué escogieron el objeto como su símbolo.
- 💬 **COMENTARIOS** El ejercicio es útil para motivar a los participantes que se abran y compartan sentimientos al inicio del taller. Las presentaciones se pueden hacer mientras busca y se ponen de acuerdo sobre el símbolo. Estos grupos de símbolo pueden usarse posteriormente en ejercicios que requieren trabajo en subgrupos. Si usted no está familiarizado con la región o el país, oír sobre los símbolos es una buena forma de conocer el sistema de valores local. Algunos ejemplos de objetos son: un puñado de arena, una pipa, o una manta de tejido local.

Fuente: Jane Volla (1989)

**PRESENTARSE Y "ROMPER EL HIELO"**




9: DIBUJANDO CONCEPTOS

- ✓ **OBJETIVOS**
- Que se presenten los participantes y se hablen.
 - Motivar a los subgrupos involucrándolos de inmediato en una tarea fácil.
 - Crear una comprensión común sobre conceptos claves.
-  **MATERIALES** Papel y lápiz o lapicero.
-  **TIEMPO** De 1 hora a hora y media.
-  **PROCEDIMIENTO**
1. Divida los grupos en subgrupos de 4 a 7 participantes cada uno (usando uno de los ejercicios para formar grupos).
 2. Pida a cada grupo que haga un cuadro de un concepto clave. Este concepto debe ser el mismo para todos los grupos, y dependerá de cuál quiere recalcar. Debe escoger algo sobre el cual todos puedan opinar, tal como la participación, el desarrollo sostenible, trabajo de campo, la comunicación, etc.
 3. Los subgrupos tienen 30 minutos para discutir y dibujar, posteriormente un representante de cada grupo tendrá que presentar el diagrama al pleno. Una alternativa es hacer una exhibición de diagramas, y que todos anden por el salón antes de la discusión.
- **COMENTARIOS** Puede preguntar lo siguiente a los participantes:
- ¿Qué elementos tenían en común todos los grupos?
 - ¿Qué elementos se encontraban representados en sólo un grupo?
 - ¿Por qué estas similitudes y diferencias?
 - ¿Qué diferencias hubo entre los cuadros de personas provenientes de distintas disciplinas profesionales?
 - ¿Cómo cree que sería el cuadro que haría un campesino para representar el mismo concepto? ¿Qué concepto tiene usted de él/ella?
- Tenga claro que la discusión no debe terminar con una única definición correcta. Use estas diferencias para recalcar el hecho que siempre hay diferentes perspectivas sobre distintos temas.

Fuente: Kamal Kar, comentario personal

PRESENTARSE Y "ROMPER EL HIELO"

10 : EL MEZCLADOR DE SEMILLAS

- ✓ **OBJETIVOS**
- Que los participantes se presenten.
 - Que los participantes se hablen.
 - Crear una atmósfera relajada, pero animada, y darle un tono informal a la capacitación.
-  **MATERIALES**
- Suficientes semillas, frijoles, pasas, piedritas, etc., para que cada participante tenga la misma cantidad que el número de presentes (por ejemplo si hay 25 personas, incluyendo a los capacitadores, cada persona deberá tener 25 semillas, etc).
-  **TIEMPO**
- 10 a 25 minutos, según el número de participantes y el tiempo que les lleve conversar entre sí.
-  **PROCEDIMIENTO**
1. Que todos reciban una semilla por cada persona en el cuarto (por ejemplo, si hay 25 personas, incluyendo el capacitador, quien también debe participar del ejercicio, entrégue a cada uno 25 semillas).
 2. Pídale que pongan las semillas en una bolsa y que dejen la otra bolsa vacía. Si alguien no tiene bolsas en su ropa, pueden usar dos vasos o tazas.
 3. Se les da un tiempo determinado a los participantes (unos 20 minutos) para que se presenten a cada uno de los demás participantes (esto puede incluir dar su nombre, el de su institución o proyecto y algún aspecto personal).
 4. Durante la presentación, deben darle a la otra persona una semilla y aceptar una del otro. Deberán colocar la semilla del otro en su bolsa o taza vacía.
 5. Al final del ejercicio cada uno deberá tener una semilla en la primera bolsa (que los representa a ellos) y la segunda bolsa deberá estar llena de las semillas por un total igual al número de personas que están en el cuarto, menos uno.
- 66 **COMENTARIOS**
- Esto es adecuado para un número de 10 hasta 50 participantes, pero si hay más de 30 se recomienda que pida a las personas que sean breves o el ejercicio puede llevar demasiado tiempo. Los capacitadores deben participar. Es buena idea que faltando 10 minutos para que termine el ejercicio, les advierta a todos que se está acabando el tiempo. No es necesario hacer una síntesis después de este ejercicio. Esta es una forma muy efectiva para que cada uno tenga un encuentro informal con todos los demás participantes. También crea una atmósfera de informalidad y cordialidad.

Fuente: Robert Chambers, comentario personal

PRESENTARSE Y "ROMPER EL HIELO"

11: EL JUEGO DE LOS NOMBRES

- ✓ **OBJETIVOS**
- Acelerar el proceso de conocerse.
 - Ayudar a que todos se aprendan los nombres de los demás participantes.
- ✍ **MATERIALES** Ninguno, excepto las sillas colocadas en círculo sin mesas, de ser posible.
- 🕒 **TIEMPO** Según el tamaño del grupo.
- 📖 **PROCEDIMIENTO**
1. Presente y explique el ejercicio, y comience una vuelta, en la que todos digan su nombre (sin apellido) claramente. Esto se hace despacio, para que todos tengan tiempo de repetir el nombre en silencio, y pensar cómo asociar el nombre con la persona. Los nombres extraños pueden escribirse en la pizarra. Por otro lado, puede pedirle a cada participante que dé un elemento que ayude a recordar su nombre, por ejemplo: "Mi nombre es Franco, y siempre trato de serlo".
 2. Cuando se termine la vuelta, el capacitador dice: "Mi nombre es (...)", señala a otro (B) y dice su nombre, y le pide a B que busque a una tercera persona (C). Por ejemplo: "Mi nombre es Franco, y su nombre es Beto. Beto, por favor busque a Carmen". Debe evitar mirar a Carmen cuando haga esto y pídale al grupo que no ayuden a Beto mirando a Carmen.
 3. Beto tiene que decir primero su nombre, señalar a Carmen, mencionar su nombre y pedirle que busque a una tercera persona. Beto tampoco debe mirar a la tercera persona.

66 **COMENTARIOS** Este es un ejercicio sencillo que es efectivo y muy aceptable en grupos nuevos. Puede ser el primer ejercicio al conformarse el grupo. Conocer y saber pronunciar los nombres en forma correcta es de especial importancia en grupos mixtos donde muchos nombres serán desconocidos, complejos, o difíciles de pronunciar.

Una variante podría ser pedir que todos cambien de lugar después de la primera vuelta, para que no se asocie el nombre con la posición del individuo en el círculo. Use el proceso repetidas veces, hasta que todos conozcan los nombres de los demás. Al final, pida a los participantes que digan todos los nombres del grupo en el orden que están sentadas las personas. Las personas que no están seguras pueden preguntar.

Fuentes: Frank Conkles y Richard Thomas (1992).

PRESENTARSE Y "ROMPER EL HIELO"

12 : ¿QUIÉNES SOMOS?

- ✓ **OBJETIVOS**
- Que se presenten en una ponencia o cuando haya muchos participantes (por ejemplo de 30 a 100).
 - Involucrar a los participantes en una actividad física al comienzo de una ponencia.
- ✍ **MATERIALES** Ninguno.
- 🕒 **TIEMPO** 5 minutos.
- 📋 **PROCEDIMIENTO**
1. Pida que los presentes levanten la mano para responder varias preguntas que nos informarán "¿Quiénes Somos?". Pregunte quién trabaja para agencias del gobierno u ONGs; quién es agrónomo, antropólogo, o experto en ganado; quién tiene experiencia con metodología participativa en el campo; quién es de un país u otro; etc.
 2. Pida que los participantes vean con quién quieren hablar posteriormente.
 3. Luego pregunte: "¿Quién ha quedado fuera?"
- 💬 **COMENTARIOS**
- Muchas veces las presentaciones individuales en un grupo grande toman demasiado tiempo, a menos que todos se limiten al nombre y organización. Pero después pocos recuerdan los detalles. Este ejercicio hace que la gente se mueva al comienzo de la sesión, y a la mayoría de personas les parece interesante conocer los tipos de persona que están presentes. Casi siempre causan risa los que han quedado fuera. Circule una hoja de papel para que pongan su nombre, dirección, etc., y que una persona se haga responsable de que todos la llenen, y que se pase en limpio y copie para distribuirla al final de la sesión.

Fuente: Robert Chambers, comentario personal


PRESENTARSE Y "ROMPER EL HIELO"





13: ENSALADA DE FRUTAS

- ✓ **OBJETIVOS**
- Que despierte el grupo y se ponga activo, especialmente después del almuerzo o a la mitad de una larga sesión pasiva.
 - Formar subgrupos, cada uno con un nombre fácil de recordar, para el trabajo de grupo que sigue.



 **MATERIALES** Las sillas deben estar en un círculo; una silla menos que el total de participantes y capacitadores. Si hay suficientes sillas, éstas podrán arreglarse con anticipación en otro lugar, como un cuarto vecino. Si no, pida a los participantes que usen sus asientos.


 **TIEMPO** 10 minutos

-  **PROCEDIMIENTO**
1. Decida el número de grupos que necesitarán, esto determinará el número de frutas que escoja. Que arreglen las sillas en un círculo cerrado, menos una silla.
 2. Pida que los participantes tomen asiento. El capacitador comienza el juego de pie en el medio. Explique que este es un ejercicio energizador que requerirá de su participación (muy) activa.
 3. Que los participantes escojan los nombres de tantas frutas sean necesarias para formar subgrupos. Pídale a una persona que escoja una fruta, al del lado que escoja otra fruta, al siguiente otra, y así sucesivamente hasta que se hayan formado el número deseado de grupos. La siguiente persona del círculo es de la primera fruta, el siguiente de la segunda, hasta que todos, incluyendo el capacitador, tengan nombre de fruta (naranja, mango, melón, naranja, etc.)

•• **COMENTARIOS**

ENERGIZANDO Y FORMANDO GRUPOS

13: ENSALADA DE FRUTAS (continuación)

-  **PROCEDIMIENTO**
4. De ser necesario, puede escribir los nombres de las frutas en una hoja grande de papel o en la pizarra, especialmente si hay más de cinco frutas.
 5. Antes de comenzar, pida a todas las naranjas (o cualquier fruta) que levanten la mano, luego a los mangos, etc. Esto ayudará a todos a recordar su fruta.
 6. La persona que está de pie y en medio del círculo (al comienzo el capacitador) dice el nombre de una de las frutas. Todos los participantes que llevan ese nombre deberán cambiar de asiento (sin excepciones). La persona que está en medio también tratará de sentarse, y deberá lograrlo ya que tiene menos distancia que cruzar que los demás.
 7. Una persona quedará en medio, y ésta debe repetir el proceso llamando otra fruta. Cuando alguien diga "ensalada de frutas", todas las frutas deben cambiar de sillas.

COMENTARIOS Este ejercicio puede ser muy divertido. Los participantes estarán completamente activos en pocos minutos de caos organizado. Alguien tiene que detener el juego, y como capacitador, usted debería concluir permitiéndose quedar al medio. Esto es más fácil después que alguien diga "ensalada de frutas". Al terminar el ejercicio pida a todos que regresen al área del taller.

Asigne nombre de fruta a cada mesa de trabajo, y pida que todos se sienten en sus grupos nuevos. No hay necesidad de explicaciones. Si posteriormente hay más trabajo grupal, se pueden usar estos nombres de fruta de nuevo (ejemplo: "Todas las piñas por favor trabajar juntas...").

Este juego mezcla las jerarquías y relaja a los participantes. También divide amigos y colegas en grupos separados ya que tienden a sentarse juntos en el círculo.

Hay un sin fin de variedades de "Ensalada de Frutas", incluyendo "Selva" o "Zoológico" (con animales de la selva o zoológico); "Sopa de Verduras" o "Sopa de Carne" (tipos de verduras o carnes); "Bosque" (tipos de árbol); "Océano" (tipos de pez); y "Arcoiris" (colores).

Para duplicar el número de grupos del juego, use "Selva" o "Zoológico" e identifique los varones y mujeres en bloques. Todos los animales de una especie pueden moverse juntos, pero cuando se formen grupos, las tigresas y los tigres, leonas y leones, forman grupos separados. De esta manera se pueden formar ocho grupos con cuatro animales.

Si el número de personas es elevado, que se forme más de un círculo para jugar simultáneamente. Otra variante fácil que no requiere memorizarse nombres es el juego del "Cartero". La persona del medio dice "Tengo una carta para los que (trabajan en una ONG, ...viven en el campo, ...están usando zapatos negros, etc.) Como en la Ensalada de Frutas, todos los que llenan este criterio cambian de lugar. La persona en medio escoge otro criterio para recibir "carta".

Fuente: Alan Margolis, comentario personal

ENERGIZANDO Y FORMANDO GRUPOS

14 : LAS AS Y LAS BS

✓ **OBJETIVOS**

- Energizar el grupo y cambiar el enfoque de su atención.



MATERIALES

Ninguno



TIEMPO

5 a 10 minutos



PROCEDIMIENTO

1. Despeje el centro de la sala, o bien encuentre un espacio abierto afuera invite a todos a pararse en círculo.
2. Pida a todos que miren a los demás en silencio y que escojan un individuo del grupo que sea su persona "A" y otro que sea su persona "B". Dígalos que no hay un criterio específico para su selección. Ellos pueden elegir a la persona que quieran.
3. Una vez que hayan escogido, dígalos que se acerquen lo más posible a su respectiva persona "A", a la vez retirándose lo más posible de su persona "B". Las personas pueden moverse rápidamente pero no pueden agarrar ni sujetar a nadie. También puede anunciar que la única regla del juego es: ¡prohibida la violencia física!
4. Después de algunos minutos, se pide que los participantes que se detengan y hagan lo opuesto: persiguen su "persona A" y huyen de su "persona B".

66 **COMENTARIOS**




Este juego casi siempre lleva a la formación de grupos de personas, o una línea larga, o "serpiente", cuando las personas se persiguen unas a otras. Puede jugar una variante formando una fila o "serpiente" con el grupo al comienzo y pídale al que está al frente de la fila que agarre al que está a la cola. Luego puede detener la serpiente, y que las personas se den la vuelta y que la cola trate de atrapar la cabeza.

Sea que use las "A's" y "B's" o la versión serpiente, el resultado será el mismo, mucha risa. El único objetivo es un breve, divertido, y energizante descanso para los participantes durante la capacitación. Puede decir esto a los participantes, ya que podrían esperar que el ejercicio tenga alguna "moraleja".

Fuente: Alan Margolis, comentario personal

ENERGIZANDO Y FORMANDO GRUPOS

15: EL JUEGO DE LOS NUMEROS

- ✓ **OBJETIVOS**
- Ilustrar el poder de la comunicación no-verbal.
 - Formar nuevos grupos.
-  **MATERIALES** Ninguno
-  **TIEMPO** De 10 a 15 minutos.
-  **PROCEDIMIENTO**
1. De antemano cuente el número de participantes. Calcule varias combinaciones para formar grupos de diferentes tamaños (por ejemplo, con un grupo de 50 personas se pueden formar 10 grupos de 5 personas, o cinco grupos de 10).
 2. Despeje el centro de la sala, o lleve el grupo afuera.
 3. Pida a los participantes que se paren juntos y no se hablen.
 4. Pídale que formen X grupos de Y número de personas lo más rápido posible. Puede añadir un sentido de urgencia, gritando de manera entusiasta y motivándolos a apresurarse. Luego pídale que formen otro grupo de una combinación distinta. Siga pidiendo combinaciones según la lista que haya preparado.
 5. Concluya con el número de grupos que necesita para la siguiente sesión del taller.
- 66 **COMENTARIOS**
- Seleccione diferentes números de combinaciones y mezcle los participantes en grupos de varios tamaños. Esto obliga a los individuos que dejen ciertos grupos y se unan a otros rápidamente. Esta mezcla y combinaciones puede hacerlas repetidas veces, hasta que se hayan formado grupos del número correcto. Por ejemplo, si tiene un grupo de 26 personas y quiere formar cinco grupos para la siguiente sesión, tendrá que terminar el "Juego de los Números" con cuatro grupos de cinco personas, y un grupo de seis, o alguna combinación parecida. Por tanto, puede pedirles que se conformen en las siguientes combinaciones hasta llegar a la combinación deseada:
- 2 grupos de 12
 - 6 grupos de 4 y un grupo de 2
 - 6 grupos de 3 y 2 grupos de 4
 - 3 grupos de 7 y un grupo de 5
 - 2 grupos de 9 y un grupo de 8
 - 4 grupos de 5 y un grupo de 6: FIN

Fuente: Donna Brandes y Howard Philips (1990)

ENERGIZANDO Y FORMANDO GRUPOS

16: MOVERSE DEL LUGAR

- ✓ **OBJETIVOS**
- Energizar a los participantes
 - Motivar la concentración e imaginación
 - Motivar a los participantes que tomen responsabilidad durante la capacitación

✍ **MATERIALES** Ninguno

🕒 **TIEMPO** 1 a 5 minutos




- 📋 **PROCEDIMIENTO**
1. Despeje el centro de la sala, o encuentre un lugar despejado afuera.
 2. A cada miembro del grupo se le pide que escoja un lugar y se pare allí.
 3. Pídale a las personas que caminen y hagan una de las siguientes cosas:
 - Saludar a los que vistan rojo.
 - Mirar hacia arriba mientras camina.
 - Mirar hacia atrás.
 - Saltar, brincar o lanzarse.
 - Silbar.
 - Mantener un ojo cerrado (o ambos).
 - Caminar en línea recta lo más posible.
 4. Cuando diga "alto" todos deberán regresar a sus lugares originales. La persona que llegue primero a su lugar es el siguiente líder (como facilitador manténgase atento), e instruya al grupo que haga lo que desean.

💬 **COMENTARIOS** Esto puede ser un juego divertido, siempre y cuando no se prolongue demasiado. Es mejor terminar el juego después que unas tres o cuatro personas hayan tenido la oportunidad de ser líder. El peligro es que las personas se queden demasiado cerca de su lugar.

Fuente: Donna Brondes y Horcord Phillips (1990)

ENERGIZANDO Y FORMANDO GRUPOS

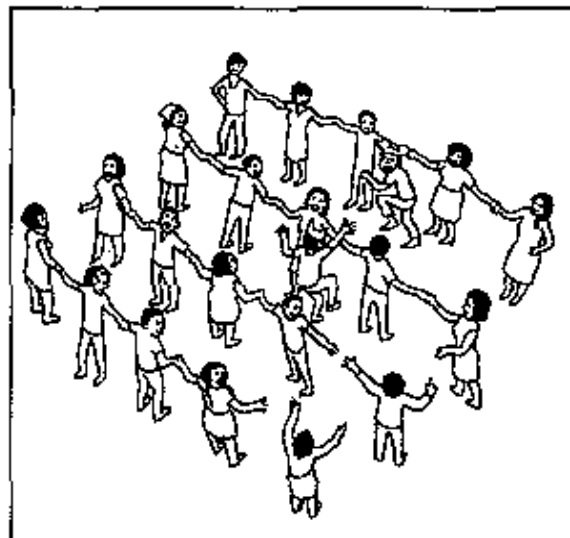
17 : MUEVASE, SI...

- ✓ **OBJETIVOS**
- *Energizar al grupo.*
 - *Romper el hielo.*
 - *Formar nuevos grupos.*
-  **MATERIALES** Ninguno, pero puede hacerse en un círculo de sillas.
-  **TIEMPO** 3 a 5 minutos.
-  **PROCEDIMIENTO**
1. Pida a todos los participantes que formen un círculo, ya sea sentados o de pie.
 2. Explique el ejercicio y comiencelo usted mismo.
 3. Diga el nombre de un grupo de personas (por ejemplo: los dueños de automóvil, los que usan lentes, las personas del pueblo (o ciudad) X, los que les gusta el fútbol, etc.) diciendo: "Muévase, si ... (ama el fútbol, etc.). Las personas que son de esa categoría que entren al círculo.
 4. Diga el nombre de otra categoría y diga a las personas que se muevan si pertenecen a éste. Las personas que ya estaban en el medio se quedan si pertenecen a esa nueva categoría, sino es así, se sientan.
 5. Siga rápidamente y que las personas sigan moviéndose.
- 66 **COMENTARIOS**
- Es un juego activo y rápido. Una variante puede incluir temas que se relacionan al taller, como por ejemplo:
- "Muévase si quisiera que comencemos el taller mañana temprano".
 - "Muévase si quiere más tiempo para trabajo en grupos".
- Una forma de variar el juego es seguir el formato de "Ensalada de Frutas" (véase el número 13), con una silla menos que el número de participantes. La persona del medio dice: "Muévase si tienen zapatos negros/lentes/aretes/barba..." y estas personas deben cambiar de asiento. De otra forma, el facilitador permanece al medio en todo el juego, y escoge los criterios para dividir a las personas que tienden a juntarse. Al final, se pueden formar grupos uniendo los primeros cinco en un grupo, los siguientes cinco en otro, y así sucesivamente.

18. CALLES Y AVENIDAS




- ✓ **OBJETIVOS** ■ Energizar al grupo
- ✍ **MATERIALES** Ninguno
- 🕒 **TIEMPO** 10 minutos
- 📄 **PROCEDIMIENTO**
1. El grupo se divide en cuatro o cinco grupos. Cada grupo forma una fila de calles, tomándose de las manos en una dirección. Cada fila se coloca paralela a las demás.
 2. Cuando diga "avenidas", los participantes giran un cuarto de vuelta para la izquierda y toman de la mano a las personas que ahora están a su lado. Con un orden de "calles" regresan a su posición original.
 3. Pida dos voluntarios para tomar los roles de ratón y gato. El gato debe atrapar al ratón. Siga dando ordenes para que cambien de calles a avenidas a modo que el gato no pueda atrapar al ratón. Ninguno puede atravesar las filas.
- 💬 **COMENTARIOS** Todos deben reaccionar rápidamente para que el gato no pueda atrapar al ratón. Este es un juego energizador, por tanto dígaselo a los participantes para que no esperen más. Este ejercicio puede causar dificultades en ambientes culturales en el que tocar a los demás es difícil, en particular entre hombres y mujeres.

Fuente: UNICEF, 1993



ENERGIZANDO Y FORMANDO GRUPOS




19: ROBOTS

- ✓ **OBJETIVOS**
- Energizar al grupo
 - Demostrar lo difícil que es manejar dos cosas a la vez.
-  **MATERIALES** Ninguno
-  **TIEMPO** 15 minutos
-  **PROCEDIMIENTO**
1. Divida los participantes en grupos de tres: una persona es el controlador, y los otros dos son robots. Los controladores manejan dos robots cada uno. Muevan al robot a la derecha tocando su hombro derecho y a la izquierda tocando el hombro izquierdo.
 2. Al comienzo del juego, pida a los robots que caminen en una dirección específica.
 3. El controlador deberá tratar de evitar que los robots choquen con obstáculos como mesas, sillas y paredes.
 4. Después de unos 3 minutos pida a los controladores que cambien de rol con uno de los robots. Repita los pasos dos y tres. Después de unos 3 minutos pídale al último robot, que no ha sido controlador, que cambie de rol con su controlador.
 5. Pregunte a los participantes lo que sentían como controladores al tratar de dirigir dos robots a la vez. Pregúnteles lo que sentían al ser robots.
- 66 **COMENTARIOS**
- Una variante es tener un controlador por cada robot, y que cada controlador instruya al robot en lo que desea. Esto puede incluir poner todas las sillas en una esquina, cantar, recitar un poema, decirle algo a alguien, etc. Después de 5 minutos, cambie de roles. Esto es esencial para que nadie quede frustrado jugando sólo un rol. La síntesis al final deberá enfocarse en lo que es bueno de ser controlador y de ser robot.

Fuentes: Alan Margolis, comentario personal; UNICEF (1993)

ENERGIZANDO Y FORMANDO GRUPOS

20: MIEMBROS DE FAMILIAS

- ✓ **OBJETIVOS**
- Energizar al grupo.
 - Formar subgrupos.
-  **MATERIALES**
- Tiras de papel con los nombres de familias y miembros de familia, una por participante.
-  **TIEMPO**
- 5 minutos
-  **PROCEDIMIENTO**
1. Prepare las tarjetas con los nombres de familias en grupos de cuatro o cinco: Mamá campesina, Papá campesino, Hermana campesina, Hermano campesino. Use los nombres, por ejemplo, de distintos animales, aves, frutas o profesiones tales como la Familia Maestros, la Familia Banqueros, la Familia Pescadores.
 2. Que cada participante reciba un papel, y pida a todos que caminen por el cuarto, intercambiando nombres mientras conocen a los demás.
 3. Dígalos que cuando usted grite "Reunión Familiar", todos deberán tratar de formar un grupo o "familia". Todos comenzarán a gritar los nombres de su familia para ser primeros.
 4. Pídale al último grupo en formarse, que represente el nombre de su familia brevemente.
 5. Comience de nuevo.
 6. Cuando sienta que el grupo está energizado y relajado, deténgase y siga con el trabajo de subgrupos, manteniendo juntos los grupos familiares.
- “ **COMENTARIOS**
- Otra variante es usar sonidos de animales. Prepare suficientes tarjetas con animales que tengan sonidos que se puedan reconocer fácilmente (ejemplo: gato, gallina, oveja, mono, león, perro). Pida a los participantes que hagan el ruido de su animal hasta que diga "reunión familiar", y todos se unan por familias.
- Debe seleccionar los grupos intencionalmente, luego escriba los nombres de los participantes al verso de las tarjetas. Por otro lado, haga una lista aparte de los nombres y animales si quiere volver a usar las tarjetas.

ENERGIZANDO Y FORMANDO GRUPOS

21: ATRAVESAR




- ✓ **OBJETIVOS**
- Energizar al grupo
 - Ilustrar la importancia de la coordinación y comunicación
- ✍ **MATERIALES** Ninguno
- 🕒 **TIEMPO** 15 minutos
- 📋 **PROCEDIMIENTO**
1. Divida a los participantes en dos grupos de igual tamaño y que se coloquen frente a frente, en filas (a unos dos metros).
 2. El grupo "A" trata de atravesar el grupo "B". Nadie puede hablar.
 3. Cuando atraviesan, los dos grupos tienen cinco a diez minutos para planificar un segundo ataque o defensa.
 4. Repetir el intento.
- 💬 **COMENTARIOS**
- Pida a los participantes que reflexionen sobre la diferencia entre los dos atentados. *El primero ocurre rápidamente. El segundo, por lo general, toma más tiempo.*
- Pida a los participantes que reflexionen sobre la importancia de la coordinación y comunicación, y lo que pueden lograr como grupo, a comparación de individualmente.

Fuente: UNICEF (1993)






ENERGIZANDO Y FORMANDO GRUPOS

22: ESTATUAS

- ✓ **OBJETIVOS**
- Energizar a las personas
 - Cambiar el enfoque de la atención.
-  **MATERIALES** Ninguno
-  **TIEMPO** 15 a 20 minutos
-  **PROCEDIMIENTO**
1. Despeje el centro de la sala o encuentre un espacio abierto afuera.
 2. Pida que los participantes formen dos círculos de igual número. Los miembros de un círculo quedan viendo hacia afuera y rodeados por el otro grupo, cuyos miembros están mirando hacia adentro.
 3. Cada persona del círculo externo tiene 5 a 10 segundos para crear una estatua usando la persona del círculo interno que está frente a ellos. La persona del círculo interior permite que el "escultor" lo mueva y ponga en la posición que desee (siempre y cuando no les cause dolor). Una vez que los coloquen en posición, las personas del círculo interior deben permanecer en esa posición, como estatuas y sin hablar.
 4. Dígalos que cuando usted indique o aplauda, el círculo externo se moverá un paso a la izquierda, y comenzarán a esculpir de nuevo. De esta manera las personas del círculo interno son colocadas en distintas posiciones.
 5. Esto se repite hasta completar el círculo.
 6. Después de completar la vuelta, el círculo interno cambia de lugar con el círculo externo, y se repite el ejercicio.
- 66 **COMENTARIOS**
- Este puede ser un juego muy divertido. Sin embargo, en ciertas culturas no es apropiado que los hombres y las mujeres estén en los mismos grupos. En este caso, podrá formar dos grupos que jueguen aparte, o que un grupo observe al otro.
- Debe recordar a los participantes que no debe haber violencia y que todos los participantes tienen derecho a no ser colocados en posiciones incómodas u ofensivas. Dígalos que respeten a los demás, pero a la vez que se expresen libremente.

Fuente adaptado de Donna Brandon y Howard Phillips (1990)

23: CUENTA REGRESIVA

- ✓ **OBJETIVOS**
- Energizar a los participantes
 - Ayudarles a reflexionar sobre el impacto de reglas sencillas, impuestas por otros.
-  **MATERIALES** Ninguno
-  **TIEMPO** 5 minutos, quizás varias veces a diferentes horas, durante dos días.
-  **PROCEDIMIENTO**
1. Pida a los participantes formen un círculo. Esto puede hacerse en cualquier lugar, hasta en la sesión y, sin mover las sillas, ya que nadie tendrá que moverse.
 2. Diga a los participantes lo siguiente: "Vamos a hacer algo fácil... contar hasta cincuenta. Sólo hay algunas reglas. No se puede decir el número siete, ni número que sea múltiplo de siete, en lugar de decirlo, aplaudan. Después que alguien aplaude se cambia el orden de la cuenta. Si alguien dice siete o un múltiplo de siete, tenemos que comenzar de nuevo".
 3. Cuando, inevitablemente, alguien dice siete, un múltiplo de siete, o se le olvida cambiar el orden de la cuenta después de que alguien aplaude, entonces que comience la cuenta con otra persona del círculo.
 4. Después de algunos minutos, y algunas risas, detenga el ejercicio y dígales que trataremos de nuevo en otra ocasión.
 5. En otro momento, cuando las personas necesiten relajarse, repita el ejercicio.
 6. Repítalo 3 ó 4 veces antes de hablar al respecto o hacer una síntesis.
- “ **COMENTARIOS**
- En la sesión de retroalimentación, pregúntele al grupo:
- ¿Por qué fue difícil el ejercicio?
 - ¿Qué relevancia tiene para su trabajo?
- Cuando da las instrucciones por primera vez, el grupo dice, "no hay problema, hagámoslo". Sin embargo, pronto ven que lo que pensaban iba a ser fácil, se vuelve extremadamente complejo, especialmente cuando algunas de las reglas son cambiadas por fuerzas externas. El punto clave del aprendizaje es que cuando estamos con las personas de la localidad, a menudo imponemos reglas que no les son familiares, lo cual hace difícil la comunicación.

Fuente: Mayling Stimpson-Herbert, comentario personal

24: EJERCICIO PARA LA AUTOSELECCION DE GRUPOS

- ✓ **OBJETIVOS**
- Formar subgrupos según el conocimiento y criterio de los participantes.
 - Ayudar a las personas a sentirse más integradas al grupo que han escogido.

- ✍ **MATERIALES** Tarjetas y tachuelas.

- ⌚ **TIEMPO** 10 a 15 minutos

- 👤 **PROCEDIMIENTO**
1. En una lluvia de ideas con el grupo elaboren una lista de criterios para la selección de sus integrantes. Los criterios no deben ser para juzgar a las personas sino que deben seguir categorías objetivas, tal como género o destrezas. Obviamente hay muchísimos criterios que pueden escogerse. Pídale que reflexionen sólo sobre los criterios más relevantes, caso contrario, el proceso puede ser demasiado desordenado.
 2. Cada individuo debe redactar un currículum breve con respecto a cada uno de los criterios que se escojan (género, idioma, conocimiento de la región, entrenamiento profesional, intereses, otras destrezas, etc.).
 3. Si se han de formar dos grupos, escoja dos paredes de la sala del taller, una para el grupo "A" y la otra para el "B". Pida a las personas que coloquen su hoja de currículum en la pared del grupo más adecuada, y donde podrían contribuir con sus destrezas, de manera que surjan dos equipos equilibrados. Si alguien siente que sus habilidades ya están presentes (por ejemplo, género), debe colocar su currículum en la otra pared. Sólo las personas pueden mover su propio currículum; caso contrario, es mejor moverlo después de consultarles. El resto del grupo debe negociar para que el grupo sea balanceado.

- 💬 **COMENTARIOS** Después de mucha discusión, surgen dos grupos. Ya los participantes mismos los han negociado el ser parte de uno de éstos, por lo que habrán menos quejas después. Los criterios que conoce cualquier capacitador, se incluyen, al igual que las habilidades desconocidas que surgen cuando se completa la currícula. Ahora es un buen momento para darse cuenta de que todos tienen algo que ofrecer, y puede ser un mecanismo útil para nivelar el grupo. Puesto que sólo el individuo puede mover su hoja, las personas pueden escoger si quieren estar con ciertos individuos o aparte. Este ejercicio puede ayudar a ampliar la dinámica del grupo. Puede seguirlo con la elaboración de reglas de Grupo, o con el Ejercicio de Resolver Problemas en Grupo (No. 31, Parte II).

ENERGIZANDO Y FORMANDO GRUPOS




25: ESCULTURA DE GRUPO

- ✓ **OBJETIVOS** ■ Demostrar, de forma no-confrontativa, la interacción entre los miembros del grupo en cuanto a un asunto particular o un tema en general.
- ✍ **MATERIALES** Ninguno
- 🕒 **TIEMPO** 15 a 30 minutos.
- 📋 **PROCEDIMIENTO**
1. Quite todo del centro de la habitación o busque un espacio abierto fuera.
 2. Usted, el capacitador, o alguien que nombre el grupo, elabora una "escultura viviente" usando los miembros del grupo para ilustrar una situación particular, o problema.
 3. Esto implica poner a las personas en posiciones (o arreglos), y que reflejen lo que parece suceder (tal como tensión, sabotaje, excluir a alguien, disputa) entre dos o más personas del grupo. El "escultor" puede colocar a las personas para mostrar a algunos como "facilitadores", "saboteadores", "rechazados", etc.
 4. Los demás miembros del grupo podrán adivinar el tema o asunto de la escultura, y los diversos roles que se les ha asignado a las personas.
 5. Puede permitir que otros miembros del grupo armen su propia escultura para indicar su percepción (y posición) o la de otro, con respecto a los eventos como por ejemplo: la primera escultura podría ser la percepción del administrador del proyecto, mientras que la segunda puede representar el punto de vista de otro miembro del equipo, o la perspectiva de un campesino).
 6. Puede ser útil que el grupo realice el ejercicio de nuevo, indicando una escultura "ideal" para todo el grupo. La puede discutir el grupo, basándose en "Cómo vemos las cosas", versus "Cómo nos gustaría ver las cosas".
- “ **COMENTARIOS** En el transcurso del ejercicio, manténgase al tanto del sentir de los participantes. Que todos sepan que pueden dejar la posición en la que se les colocó si se sienten incómodos, o si sienten que aprenderían más observando que participando.
Este ejercicio puede ser de gran utilidad para que el grupo se imagine y elabore diferentes escenarios o interacciones entre el equipo y las personas de la localidad, o entre los mismos miembros del equipo.

ENERGIZANDO Y FORMANDO GRUPOS



26: TECNICA NOMINAL DE GRUPO

- ✓ **OBJETIVOS**
- Generar ideas y producir un consenso en el grupo, por medio de un proceso estructurado para resolver problemas.
 - Exponer todas las ideas y opiniones de los individuos, y combinarlos para formar resoluciones colectivas.
-  **MATERIALES**
- Tres tarjetas para cada miembro del grupo, de 7.5 x 12.5 cm, y un tablero de corcho, para pegarlas.
-  **TIEMPO**
- 2 a 3½ horas.
-  **PROCEDIMIENTO**
- El procedimiento incluye cuatro pasos:
- 1. Generar ideas en silencio**
El objetivo del primer paso es dar tiempo a los individuos para que generen soluciones posibles para un problema dado. Reparta hojas de papel con el problema escrito con una redacción corta al margen superior de la página, y pida a los miembros del grupo que respondan a la situación escribiendo frases cortas. Al pedirles que no hablen y permanezcan sentados, se les motiva a que consideren seriamente el asunto. El primer paso da tiempo a los miembros para que respondan al problema con sus propias ideas.
 - 2. Compartir ideas por turnos**
Este paso le permite a cada miembro del grupo compartir las ideas anotadas en su hoja. Escríbala en el rotafolio usando las palabras exactas de la persona y pida, a la siguiente, que dé su idea. Así se repite el proceso. Las ideas se toman en el orden que lleguen, hasta que todos hayan compartido las ideas que quieran. Si alguien decide no dar una idea, simplemente pídale al siguiente. Si alguna idea del rotafolio le estimula otra idea a uno de los participantes, esa persona puede escribir su idea en la hoja y compartirla con el grupo. Cada idea se enumera, a fin de que la categorización de las soluciones sea más fácil durante el paso final.

Trate de evitar que se discutan las ideas durante esta fase. El propósito de compartir las ideas "por turnos" es motivar que todos presenten sus ideas, en particular los participantes retraídos que se sienten cohibidos.
 - 3. Discusión para clarificación**
En este paso se le da la oportunidad para tener una discusión abierta y clarificar todas las ideas. Los miembros del grupo están en libertad de preguntar los significados de las palabras y declaraciones escritas en el rotafolio. La discusión debe ser en torno al significado, la lógica, o la reflexión de la idea.

CATALIZANDO LA DINÁMICA GRUPAL

26: TECNICA NOMINAL DE GRUPO (continuación)

PROCEDIMIENTO

4. Clasificar los problemas/soluciones en orden de importancia
El propósito de la fase final es combinar las ideas y opiniones de los miembros para determinar la importancia relativa de los problemas o soluciones que se han identificado. En este paso, entregue a cada miembro del grupo cinco tarjetas tamaño 3" x 5" y pídale a cada uno que escriba cinco ítems (uno por tarjeta) de las que están en la lista en el rotafolio, pero priorizando. Que en cada tarjeta escriban una frase y el número correspondiente. Luego, pida a los miembros del grupo que identifiquen el ítem de mayor importancia, y lo clasifiquen como 5, el siguiente como 4, y así sucesivamente. Se recogen las tarjetas y se suman los puntos en una hoja rotafolio aparte.
5. Entonces, el resultado final es una serie de clasificaciones independientes.




COMENTARIOS

Al trabajar en grupos los individuos generan más ideas que al trabajar solos. Los grupos "Nominales" o "de nombre", cuando se juntan y no se les permite comunicarse, resultan ser más efectivos para generar ideas que los grupos interactivos, donde las personas se reúnen para discutir, hacer lluvia de ideas e intercambiar información. Los grupos interactivos tienden a inhibir la reflexión creativa.

Es importante notar que darle rango a ideas, de esta manera no-amenazadora, hace posible la generación de un juicio de grupo, sin que ésta conforme una presión social.

*Fuente: Frank Conkes y Richard Thomas (1992),
basado en el trabajo de André Delbecq*

27: PERFILES DE GRUPO

- ✓ **OBJETIVOS**
- Desarrollar un perfil de los roles que asumen los miembros.
 - Motivar a que cada grupo desarrolle su propia estrategia basado en roles disponibles y responsabilidades.
-  **MATERIALES** Hojas de papel con las preguntas en forma de lista, de la A a la K (véase abajo).
-  **TIEMPO** 30 minutos
-  **PROCEDIMIENTO**
1. Cada persona recibe una hoja con las preguntas, y pone una marca en tres de las once preguntas, según cómo se sienta en el grupo.
 2. Recoja las hojas y entréguelas a cada grupo para que haga su propio perfil.
 3. El perfil debe contener una lista de los roles bien representados. También debe recalcar lo que les falta.
 4. Los grupos pueden presentarse mutuamente los perfiles, y consultar sobre la mejor manera de llenar los vacíos.

PERFILES DE GRUPO

En un grupo, se comporta...

(Marcar sólo tres).

- | | |
|---|--------------------------|
| A. Se queda callado al principio y después participa..... | <input type="checkbox"/> |
| B. Se siente incómodo y desea trabajar solo..... | <input type="checkbox"/> |
| C. Quiere tomar control y dominar la discusión..... | <input type="checkbox"/> |
| D. Tomar el rol de líder..... | <input type="checkbox"/> |
| E. Motivar a los demás a que participen..... | <input type="checkbox"/> |
| F. Dar nuevas ideas..... | <input type="checkbox"/> |
| G. Interrumpir a los demás para asegurarse de que entiendan su punto..... | <input type="checkbox"/> |
| H. Recordarle al grupo las acciones prácticas y el logro de objetivos.... | <input type="checkbox"/> |
| I. Tratar que todos se sientan relajados y promover la armonía..... | <input type="checkbox"/> |
| J. Se molesta y frustra cuando hablan demasiado y no toman suficientes decisiones y acciones..... | <input type="checkbox"/> |
| K. Como mediador entre los miembros del equipo que están en desacuerdo..... | <input type="checkbox"/> |

66 COMENTARIOS

Este ejercicio requiere de la honestidad del individuo al evaluar sus propios roles y el anonimato cuando el grupo discute los roles que están presentes. Ayuda a generar una atmósfera de autocrítica para la evaluación de la capacidad del grupo. El ejercicio de los perfiles de grupo puede seguirse con Resolución de Problemas en Grupo y Ejercicio de Contrato de Equipo (No. 31).

Fuente: Jules Pretty

28: SABOTEADOR

- ✓ **OBJETIVOS**
- Mostrar cómo se puede interrumpir fácilmente la comunicación y el trabajo de un grupo.
 - Crear una estrategia grupal para reconocer y tratar el sabotaje.
 - También es útil como nivelador y energizador.
- ✍ **MATERIALES** Grupos de tres sillas.
- 🕒 **TIEMPO** 15 minutos o más, según la retroalimentación.
- 📋 **PROCEDIMIENTO**
1. Los participantes forman tríos. En cada subgrupo hay tres roles: el locutor (que habla), el receptor (que escucha) y el saboteador. El locutor y el receptor se sientan cara a cara para conversar, mientras que el saboteador puede moverse. El locutor debe describir algún aspecto de su trabajo o su vida al receptor. El saboteador trata de sabotear (interrumpir) la discusión de cualquier forma no-violenta.
 2. Pueden haber algunos saboteadores que van de grupo en grupo. Este rol lo podría asumir usted, como capacitador, o cualquier otro participante que no tomó un grupo al momento de formarse.
 3. Después de dos minutos, pida que todos cambien de rol y vuélvalo a hacer después de dos minutos más, ya que es importante que todos los participantes tengan la oportunidad de tomar los tres roles. Todos deben saber lo que se siente ser saboteador y ser saboteado.



CATALIZANDO LA DINÁMICA GRUPAL

28: SABOTEADOR (continuación)

66 COMENTARIOS

La discusión después de este ejercicio es esencial, ya que es necesario que los participantes reflexionen sobre lo que sintieron. Esto ayudará a establecer una estrategia de grupo.

- ¿Qué se sintió ser saboteador o ser saboteado?
- ¿Fue fácil o difícil interrumpir la conversación?

Luego pida a todos que nombren los distintos tipos de saboteador que experimentaron en el ejercicio, o en una situación anterior, y escríbalos en un rotafolio. Algunos ejemplos incluyen: dominante, rígido, interrupciones (respuestas/preguntas), bromeando y no tomarlo en serio, descortés, silencio, tomando control con su entusiasmo, y distracción física (inquieto).

Luego, pida a los participantes que reflexionen sobre las maneras en que se puede tratar este sabotaje, o sea, cómo sabotear a los saboteadores.

- ¿Alguna vez pudo tratar a los saboteadores?
- ¿Qué puede hacer el grupo para tratar con individuos saboteadores?

Escriba estas estrategias en otra hoja. Algunos ejemplos: ignorarlos cortésmente; una interrupción cortés pero clara; detener la discusión; hablar directamente (en público o personalmente); reconocerlo y posponer tratar con su tema; distraer su atención (formar subgrupos o dar una tarea en especial); involucrar al saboteador en un debate; pedir ayuda a otros; dejarlo solo/sola. Puede pegarlas en la pared para que todos vean, y puede hacer referencia a éstas durante el transcurso del taller.

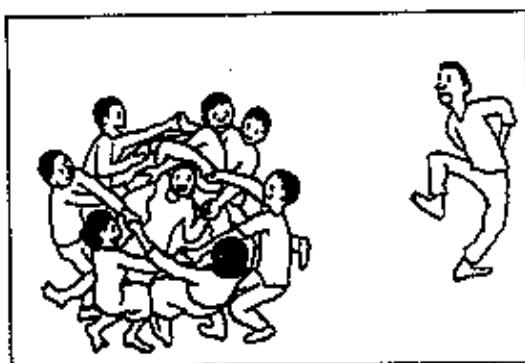
Este ejercicio y la discusión posterior pueden ser de especial utilidad si hay miembros del grupo que son particularmente molestos. Este ejercicio puede ser una oportunidad para que reflexionen sobre su propio comportamiento, y para que el grupo desarrolle maneras de tratar con la interrupción. También puede preparar al grupo para algunas situaciones difíciles, particularmente para cuando se están realizando entrevistas en el campo.

Sin embargo, lo más importante es hacer énfasis en que se puede presentar la posibilidad de sabotear al trabajo de grupo entero, así como también en las estrategias para tratarlo. Durante el resto del taller, es probable que los participantes se autorregulen, sin necesidad de que el capacitador lo diga. Cualquier interrupción del grupo, obtendrá un fuerte grito de "sabotaje" del grupo.

Fuentes: adaptado de Donna Braubles y Harvard Philips (1990), Alan Margolis, comentario personal

29: PROBLEMA ENREDADO

- ✓ **OBJETIVOS**
- Demostrar a los participantes, que los grupos potenciados para resolver sus propios problemas tienen más éxito, en lugar de ser dirigidos por alguien de afuera.
 - Energizar al grupo.
- ✍ **MATERIALES** Ninguno
- 🕒 **TIEMPO** 10 a 15 minutos
- 📋 **PROCEDIMIENTO**
1. Seleccione uno, dos o tres participantes para que sean directores. Ellos deben salir de la sala mientras usted les da indicaciones a los demás.
 2. Pida, a los demás participantes, que se paren en círculo, y tomen de la mano a dos personas que están enfrente, a modo de crear un gran nudo enredado. Indíqueles que, pase lo que pase, no deberán soltarse de las manos.
 3. Dídeles que sigan literalmente las instrucciones del director, pero que no se la hagan fácil haciendo algo que no les ha dicho.
 4. Una vez que se haya completado el nudo, los directores regresan al cuarto para deshacer el nudo en tres minutos, y solamente usando instrucciones verbales.
 5. Los directores deberán tener las manos atrás. No pueden tocar al grupo, sólo usar instrucciones habladas.
 6. Por lo general no tienen éxito con el primer intento, y a veces se produce un nudo más complejo. Repita el ejercicio, pero ahora con los "directores" como parte del nudo. Cuando el nudo está listo, simplemente diga a los participantes que deshagan el nudo.
- 66 **COMENTARIOS**
- Fida a los participantes que comenten sobre la relevancia que esto tiene en el mundo real. Puede hablar de varios temas.
- ¿Qué nos dice el juego con respecto al rol de las personas "de afuera" y "de adentro" del nudo?
- ¿Qué nos dice el ejercicio sobre la efectividad de los "de afuera" y los "directores" para organizar a las personas?
- ¿Qué entendemos del juego en cuanto a la facilitar la participación en el desarrollo comunitario?



Fuente: Alan Margolis, comentario personal

CATALIZANDO LA DINÁMICA GRUPAL

30: PASEO DE CONFIANZA

- ✓ **OBJETIVOS**
- Ilustrar la importancia de la confianza en las relaciones entre las personas.
 - Darles oportunidad a que reflexionen sobre su liderazgo y habilidades de acercamiento con las personas.

✍ **MATERIALES** Ninguno




🕒 **TIEMPO** 40 minutos

- 👣 **PROCEDIMIENTO**
1. Que los participantes formen parejas con una persona con la cual aún no han trabajado.
 2. En cada pareja, uno guía y el otro sigue con los ojos cerrados. El guía lleva al seguidor poniéndole una mano en el hombro o bajo el codo, y llevándolo con una mano para apoyarse.
 3. El guía lleva al seguidor por todo el área, y que el seguidor le marque el paso. Lo lleva a tocar, sentir, agarrar, y palpar cualquier objeto o superficie segura y disponible (esto puede incluir objetos y otras personas).
 5. Como capacitador, puede presentar otros sonidos, olores, objetos para mayor sensibilidad.
 6. Después de 15 minutos, las parejas deben cambiar de rol.

- 💬 **COMENTARIOS**
- Después de ambos Paseos de Confianza, pregunte a los participantes cómo se sintieron en ambos roles. Durante la retroalimentación, hable de cosas como confianza, consciencia, el diálogo interno, sentidos, olores, tacto, imágenes mentales, y el acercamiento a los demás. El área debe ser segura y sin interrupción de otras personas.

Fuentes: Alan Margolis, comentario personal; Donna Brunes y Howard Phillips (1990).

31: EJERCICIO PARA RESOLVER PROBLEMAS EN GRUPO: CONTRATO DE EQUIPO

- ✓ **OBJETIVOS**
- Que los equipos de campo tengan la oportunidad de desarrollar sus propias normas para el comportamiento en el grupo.
 - Desarrollar reglas de equipo.
-  **MATERIALES** Preparar hojas con preguntas sobre distintas situaciones "¿Qué haría si...?"
-  **TIEMPO** 45 a 90 minutos
-  **PROCEDIMIENTO**
1. Que los participantes formen grupos de hasta 5 personas. Idóneamente, éstos deberían ser grupos que van a trabajar juntos en el campo.
 2. Entregue a los equipos de campo las hojas con las preguntas. Si tiene más de un grupo, déle preguntas específicas a cada grupo (ver ejemplos de los cuatro grupos a continuación). Pídales que consideren lo que harían si tuvieran estos problemas en el campo.
 3. Cuando cada grupo ha considerado su estrategia para tratar cada problema, pídale que lo informen al pleno. Cuando se hayan discutido todos los problemas, incluyendo los comentarios de los demás sub-grupos, pídale a cada equipo conformar un contrato de grupo. Este contrato se basa en la discusión, y servirá como código de conducta en el campo.
 4. Ya elaborados los contratos de grupo, que cada uno copie el propio en su cuaderno de campo. También puede pedir que los compartan entre los grupos.
- **COMENTARIOS**
- Las preguntas deben ser una mezcla de problemas relacionados con la dinámica del grupo y dificultades en cuanto al uso de varios métodos participativos en el campo. Las 27 preguntas-muestra que se dan como ejemplo, a continuación, son problemas que realmente han surgido en el trabajo de campo.
- El éxito de este ejercicio está en anticipar los problemas del trabajo de campo y tratarlos antes que ocurran. De esta manera los equipos conocen mejor qué hacer cuando surgen estas situaciones. La discusión suele ser más animada entre participantes que tienen experiencia de campo, ya que ilustrarán los problemas y las estrategias con historias de su pasado.
- Cuando los participantes tienen el contrato en sus cuadernos significa que se puede indicar a los miembros problemáticos de un equipo que lo revisen y que sigan lo acordado, en vez de confrontarlos directamente. Estas "reglas" ayudan a guiar los equipos por las pequeñas crisis, que los miembros se recuerden mutuamente "Recuerde la regla 9", o simplemente "Contrato de Equipo".

CATALIZANDO LA DINÁMICA GRUPAL

31: EJERCICIO PARA RESOLVER PROBLEMAS EN GRUPO: CONTRATO DE EQUIPO (continuación)

EJEMPLOS DE PREGUNTAS PARA ÁREAS RURALES

PRIMER GRUPO : ¿Qué haría si...?

1. ...en una entrevista de grupo pequeño, los informantes guardan silencio, no responden, y se rehusan a contestarle?
2. ...al medio de la entrevista de un grupo pequeño, algunos campesinos dicen que tienen que atender otros asuntos?
3. ...por la mañana un miembro de su equipo llega tarde de nuevo, y los demás miembros se molestan?
4. ...un miembro del equipo está demasiado entusiasmado e interrumpe a los campesinos cuando están hablando?
5. ...el último día de trabajo de campo, surge nueva información importante que contradice algo que habían encontrado antes?
6. ...en una reunión de revisión con campesinos, un líder local trata de controlar la decisión sobre las prioridades de la investigación?
7. ...llega a una comunidad para comenzar a elaborar mapas y croquis, pero el equipo está nervioso y no están seguros cómo comenzar?

SEGUNDO GRUPO: ¿Qué haría si...?

1. ...usted va de regreso al vehículo deseoso de comer y tomar algo, cuando un campesino pide hablarle?
2. ...frente a un grupo de campesinos, un miembro de su equipo contradice algo que acaba de decir uno de los campesinos?
3. ...la mayoría de las personas del pueblo donde estuvieron trabajando, han identificado la generación de ingresos, conservación de suelos y agua, y vías rurales, como más importantes que el trabajo que está enfocando su institución?
4. ...un miembro del equipo siempre da críticas negativas en las discusiones del equipo?
5. ...al final del segundo día se da cuenta de que se han entrevistado pocas mujeres, pese a que parecen estar involucradas activamente en las actividades agrícolas de la región?
6. ...uno de los miembros de su equipo quiere partir un día antes de terminar el trabajo de campo?
7. ...un jefe de su organización quiere llegar a observar el trabajo de campo participativo, pero, dado que desconoce las actitudes que se necesitan para tener buena participación, usted teme que simplemente se dedique a sermonear a los campesinos?

CATALIZANDO LA DINÁMICA GRUPAL

31: EJERCICIO PARA RESOLVER PROBLEMAS EN GRUPO: Y CONTRATO DE EQUIPO (continuación)

TERCER GRUPO : ¿Qué haría si...?




1. ...los participantes, al llegar al pueblo/comunidad, no saben cómo comenzar a usar las técnicas y herramientas pese a que, en las sesiones de preparación, aparentaban comprender bien los conceptos y objetivos?
2. ...la información sobre leña para el fuego que han obtenido de las mujeres campesinas, contradice la que obtuvieron con los hombres?
3. ...uno de los miembros de su equipo acusa a otro de ofenderlo, y rehúsa trabajar con ese individuo?
4. ...al final del día conocen a un campesino que sabe mucho sobre la experimentación con las siembras, pero algunos de los miembros de su equipo están demasiado cansados para entrevistarlo y quieren regresar a casa?
5. ...un miembro del equipo no está participando en las discusiones del equipo al final de la jornada, en la cual se analiza la información del día y se elabora la agenda del siguiente día?
6. ...un funcionario que ha acompañado al equipo en su visita a la comunidad, habla con las personas locales y les da una idea completamente equivocada del propósito del trabajo participativo?

CUARTO GRUPO : ¿Qué haría si...?

1. ...le ha pedido a un grupo de campesinos que hagan un croquis de su pueblo, pero parecen no saber cómo comenzar?
2. ...un miembro del equipo tiene una actitud condescendiente y prepotente con los campesinos, y tiende a sermonear y no escucharles?
3. ...regresa de su caminata, o transecta, y ve que el mapa del pueblo lo han elaborado completamente los demás miembros de su equipo, sin involucrar activamente a los campesinos?
4. ...durante la elaboración de la matriz de rango y puntaje, los campesinos "bien-vestidos" dominan la discusión sobre las prioridades locales?
5. ...la información que recoge durante los análisis participativos parecen contradecir sus fuentes secundarias (uniformes de investigaciones previas, documentos de instituciones involucradas en el tema, etc)?
6. ...al completar su mapa social, descubre que ninguno de los campesinos más pobres de la región tienen la tecnología que ha desarrollado su centro de investigación en el pueblo?
7. ...uno de los miembros del equipo quiere trabajar a solas con los campesinos y a menudo llega tarde a las reuniones del grupo?

CATALIZANDO LA DINÁMICA GRUPAL

32: SILLAS

- ✓ **OBJETIVOS**
- Mostrar a los participantes cómo manejar el conflicto y convertirlo en cooperación.
 - Ayudarles a reconocer cómo se pueden interpretar las instrucciones de distintas maneras.
 - Que los participantes se vuelvan conscientes de las diferencias culturales en cuanto al manejo de conflictos.
-  **MATERIALES**
- Tres instrucciones (véase a continuación); copias de cada uno para una tercera parte de los participantes. Una habitación sin mesas, pero con una silla por cada participante.
-  **TIEMPO**
- 30 a 45 minutos
-  **PROCEDIMIENTO**
1. Explique a los participantes la relevancia de este ejercicio, mencionando sus objetivos. Luego entréguele a cada participante un juego de instrucciones (ya sea el A, B o C), haciendo una distribución igual de los tres juegos distintos. Dígalos que no le muestren a nadie sus instrucciones, ya que esto va en contra del propósito del ejercicio.
- Instrucciones:
- A. Ponga todas las sillas en un círculo. Tiene 15 minutos para hacerlo.
 - B. Ponga todas las sillas por la puerta. Tiene 15 minutos para hacerlo.
 - C. Ponga todas las sillas por la ventana. Tiene 15 minutos para esto.
2. El capacitador pide a todos realizar el ejercicio, según las instrucciones que recibieran.
- “ **COMENTARIOS**
- El análisis enfoca los aspectos de la resolución no-agresiva del conflicto. Las instrucciones no se pueden llevar a cabo a menos que las personas con instrucciones idénticas cooperen. Los subgrupos no pueden llevar a cabo sus instrucciones a menos que cooperen entre sí. Existen varias soluciones posibles:
1. Poner todas las sillas en un círculo, entre la puerta y la ventana.
 2. Poner las sillas, en secuencia, en un círculo, cerca de la puerta, luego cerca de la ventana.
 3. Desobedecer parte de las instrucciones, poniendo un tercio de las sillas en círculo, un tercio cerca de la puerta, y un tercio por la ventana.
 4. Cambiar el ambiente, colgar dos hojas de papel grande en medio de la sala, uno con la palabra "ventana" y el otro con "puerta".
 5. Desobedecer las instrucciones completamente.
- Este ejercicio tiene mucha amplitud para la resolución creativa de conflictos. Los grupos suelen moverse en forma frenética, usar la fuerza, y a veces hasta se sientan en su silla para guardarla mientras otros la llevan cargando. Cuando algunos de los participantes están tratando de encontrar una solución cooperativa, otros siguen recogiendo y defendiendo las sillas. Esto frustra a los cooperadores, quienes a veces olvidan sus intenciones positivas y se unen al argumento.

CATALIZANDO LA DINÁMICA GRUPAL

32 : SILLAS (continuación)

66 COMENTARIOS

Algunas preguntas para el análisis incluyen las siguientes:

- ¿Qué sintió al participar en este juego?
- ¿Sintió que la silla en la que estaba sentado era suya, para hacer lo que quería?
- ¿Cómo se relacionó con las personas que querían hacer otra cosa? ¿Cooperó, trató de persuadir, discutió, se peleó o cedió?
- Si confrontó a otros, ¿entonces cómo lo hizo?
- ¿Siguió las instrucciones? ¿Por qué las interpretó de esa manera? ¿Las vio como instrucciones que se deberían acatar a cualquier costo y excluyendo a otros? ¿Por qué?
- ¿Qué influencia tiene su antecedente cultural sobre la manera en que usted percibe la importancia de las instrucciones? ¿Qué influencia tiene su cultura sobre la forma en que se comportó en esta situación?..
- ¿Cómo resolvería este ejercicio si lo hiciera por segunda vez?
- ¿Cómo se relaciona lo que sucedió en el ejercicio con la vida real?

Fuente: Frank Ombkes y Richard Thomas (1992)

CATALIZANDO LA DINÁMICA GRUPAL

33: ESTRATEGIAS DE GRUPO: EL DILEMA DEL PRISIONERO

✓ OBJETIVOS

- Demostrar que los grupos pueden desarrollar estrategias competitivas o cooperativas, explorando la confianza, los efectos de la traición de confianza, los efectos de la competencia y el proceso de desarrollar la cooperación.

✍ MATERIALES

Lápices/lapiceros, y papel



⌚ TIEMPO

Aproximadamente 60 minutos

📋 PROCEDIMIENTO

1. Divida a los participantes en un número par de equipos. Explíqueles que el objetivo del juego es que cada equipo maximice su puntaje.
2. Los equipos juegan en pares (un equipo A contra un equipo B) y se les prohíbe comunicarse con el otro equipo de cualquier forma, de manera verbal o no-verbal, excepto cuando usted les indique. Pueden hablar entre sí para escoger una estrategia Roja o Azul. Se escriben las palabras Rojo y Azul en tarjetas separadas y cada equipo recibe una de cada una. Diga a los equipos el número de puntos que obtendrán en cada una de las situaciones que se describen a continuación (véase 4).

CATALIZANDO LA DINÁMICA GRUPAL

33: ESTRATEGIAS DE GRUPO: EL DILEMA DEL PRISIONERO (continuación)



PROCEDIMIENTO

3. Se juegan 10 vueltas en la que cada equipo escoge, o una estrategia Roja o una Azul. El tiempo límite de cada vuelta puede ser de tres minutos. Cuando se acaba la vuelta, sostienen en alto la tarjeta apropiada para que todos vean la decisión del equipo.
4. Al final de cada vuelta, se identifican y registran los marcadores de cada equipo, según el siguiente criterio:
 - Ambos escogen Rojo - ambos reciben 2 puntos.
 - Ambos escogen Azul - ambos reciben 1 punto.
 - Uno escoge Azul, el otro Rojo - el Azul recibe 3 el Rojo recibe 0 puntos.
5. En las vueltas cuatro y ocho los equipos pueden consultar.
6. Después de la décima vuelta, se calcula el marcador final y se hace una reflexión y síntesis.

COMENTARIOS

El resultado normal es que ambos equipos acuerdan escoger Rojo, y después que uno o ambos de los equipos jueguen el Azul para obtener el máximo puntaje por grupo. Los traidores obtienen tres puntos y los que se quedaron con el Rojo, cero. Así los equipos tratarán de traicionar al otro primero. Puede suceder de dos maneras: (1) la confianza entre los equipos disminuye poco a poco hasta que ambos están empeñados en engañarse y hacer trampa; o (2) aumenta la confianza y se consolida por algún acuerdo mutuo.

Al final, el capacitador compara los marcadores de los equipos, el valor agregado de los marcadores y el marcador total. El máximo marcador de cada equipo individual es de 30 puntos: (si escogen Azul cada vez y sus contrincantes siempre escogen rojo); el máximo marcador conjunto de equipos es 40 puntos (si cada vez ambos grupos escogen rojo). Se puede variar el juego en las vueltas número cuatro y ocho. Se mandan representantes para negociar y se puede anunciar que en esas vueltas el puntaje se duplica.

*Fuentes: Chris Elgood (1988); Anne Hope, Sally Timmel y Chris Hodzi (1984)
(Originalmente del libro Experiencias Estructuradas para la Capacitación
sobre Relaciones Humanas, Volumen II, editado por J.W. Pfeiffer y J.E. Jones)*

CATALIZANDO LA DINÁMICA GRUPAL

34 : CUADROS COOPERATIVOS



OBJETIVOS

- Experimentar y analizar algunos de los elementos de la cooperación, para que los individuos vean su propio comportamiento al trabajar en un grupo.



MATERIALES

Una mesa o área de trabajo para cada grupo de cinco, y cinco sobres con una tarjeta en cada sobre, cortadas en diferentes figuras y como se ven a continuación:



TIEMPO

Una hora (5 minutos de introducción al ejercicio, 20 minutos de trabajo y de 20 a 30 minutos para la evaluación).



PROCEDIMIENTO

1. Prepare las tarjetas. Para cada grupo de 5 personas necesitará cinco sobres rotulados A, B, C, D y E, y cinco pedazos de tarjeta en cada uno. Puede ser útil que cada grupo tenga un color distinto y que los sobres se roten por color (rosado A, rosado B, rosado C... etc.) Por cada grupo, corte las tarjetas exactamente como se indica en las figuras. Todas se cortan en la esquina, por el medio, o de lado. Es esencial que mida y corte con mucha precisión. Rotule los pedazos como se indica y ponga los pedazos en los sobres correspondientes.
2. Comience explicándoles que es un ejercicio que nos permite ver lo que es esencial para la cooperación exitosa en un grupo. Pida a los participantes que formen grupos de cinco y se ubiquen en el área de trabajo o la mesa. (Es posible que una persona extra observe cada grupo).

CATALIZANDO LA DINÁMICA GRUPAL

34: CUADROS COOPERATIVOS (continuación)

PROCEDIMIENTO

3. Luego, lee las instrucciones para todo el grupo:
"Cada uno tendrá un sobre en el que encontrarán pedazos de cartulina para formar cuadros. Cuando les de la señal comienzan. Cada grupo tiene que formar cinco cuadros de igual tamaño. Hay dos reglas importantes:

1. Nadie puede hablar ni hacer señas, deben trabajar en silencio.
2. Nadie puede tomar ni pedir un pedazo de otro, pero sí pueden darle a otro un pedazo."
3. La tarea termina cuando cada individuo tiene un cuadro perfecto, del mismo tamaño que el de los demás miembros de su grupo.

COMENTARIOS

Al ver el diagrama de los cuadros parece muy fácil. Pero los participantes suelen terminar con tres o cuatro cuadros y pedazos sueltos que no caben. Los participantes se dan cuenta que su deseo individual de formar un cuadro es secundario ante la tarea del grupo de completar cinco cuadros. El éxito personal no siempre equivale al éxito del grupo, y hasta puede impedir que el grupo logre su objetivo. Una solución que es buena para uno, puede, de hecho, detener al grupo.

Dentro de las reglas del juego, cada grupo puede tener sus propias reglas. Por ejemplo, los miembros pueden decidir (sin hablarse ni hacer señas) darle todos los pedazos a uno. Esa persona no tiene que esperar a que los otros le den un pedazo a la vez, pero la limitante es que no tiene la ayuda de los demás.

Es importante tener un tiempo de retroalimentación después del ejercicio. El capacitador puede preguntarle al grupo:

- ¿Qué sucedió? ¿Cumplieron la tarea rápidamente? ¿Porqué no?
- ¿Hubo cooperación en el grupo? ¿Hubiera sido más rápido si hubiera mayor cooperación?
- ¿Qué roles tomaron las diferentes personas?
- ¿Quién se sintió frustrado? ¿Qué hicieron al respecto?
- ¿Quién desobedeció las reglas? ¿Cómo?
- ¿Qué notaron los observadores?

Puede ser una buena oportunidad para discutir los roles que tomaron los diferentes miembros del grupo (véase el 3er. Capítulo).

*Fuente: Anne Hope, Sally Timmel y Chris Hodzi (1984)
(Originalmente del libro Experiencias Estructuradas para la Cooperación
sobre Relaciones Humanas, Volumen II, editado por J.W. Pfeiffer y J.E. Jones)*

35: TARJETA POSTAL O ROMPECABEZAS

- ✓ **OBJETIVOS**
- Energizar a los participantes y formar un número de subgrupos compenetrados.
 - Analizar cómo los grupos se organizan.
- ✍ **MATERIALES**
- Una cantidad de fotos igual al número de grupos deseados. Ejemplo: postales de animales
- 🕒 **TIEMPO**
- 5 a 10 minutos
- 👤 **PROCEDIMIENTO**
1. Prepare las fotos. Éstas se cortan en pedazos como rompecabezas, igual al número de personas por cada grupo. Para un grupo de 20 significa que se dividen en cuatro subgrupos, se necesitan cuatro fotos y cada una debe cortarse en 5 pedazos ($4 \times 5 = 20$). Si los grupos son numerosos, los pedazos deberán ser pequeños, por tanto use fotos claras para que sea fácil reconocer los pedazos. Si los grupos son pequeños, entonces los pedazos serán grandes, así que use fotos parecidas para hacer más interesante la tarea.
 2. Se mezclan el total de piezas (en este caso 20) y se da una a cada participante.
 3. Se le pide al grupo que encuentren sus equipos uniendo las figuras para formar una foto, sin hablarse.
 4. Una vez que formen las fotos, puede continuar con cualquier actividad de subgrupo que había planificado. Puede recoger los pedazos para uso posterior, pero puede que los equipos los quieran guardar como parte de su identidad de equipo.
- **COMENTARIOS**
- Si se usa el rompecabezas al formar grupos para trabajo de campo, entonces puede usar las fotos para formar los grupos según algún criterio importante. La noche anterior, determine quién debería ir en cada grupo. Escriba los nombres de cada participante en los pedazos según el grupo en el que van a trabajar. Esto también es útil para practicar los nombres ya que puede entregarle usted mismo los pedazos a cada persona. Escoja fotos con las que puedan identificarse los equipos durante el trabajo de campo, como de animales (el grupo león, el grupo elefante, etc), pero teniendo cuidado de cualquier creencia o aversión que puedan tener los participantes, o puede que no deseen ser parte de un grupo con el nombre de algún animal en particular. Si lo usa con este propósito, los pedazos a menudo no pueden usarse de nuevo, ya que los grupos suelen pegar la foto como símbolo del grupo.
- Una variante es no decirles que deben guardar silencio. A veces la emoción de formar las fotos ayuda a crear una atmósfera activa para la siguiente sesión del taller.

CATALIZANDO LA DINÁMICA GRUPAL

35 : TARJETA POSTAL O ROMPECABEZAS (continuación)

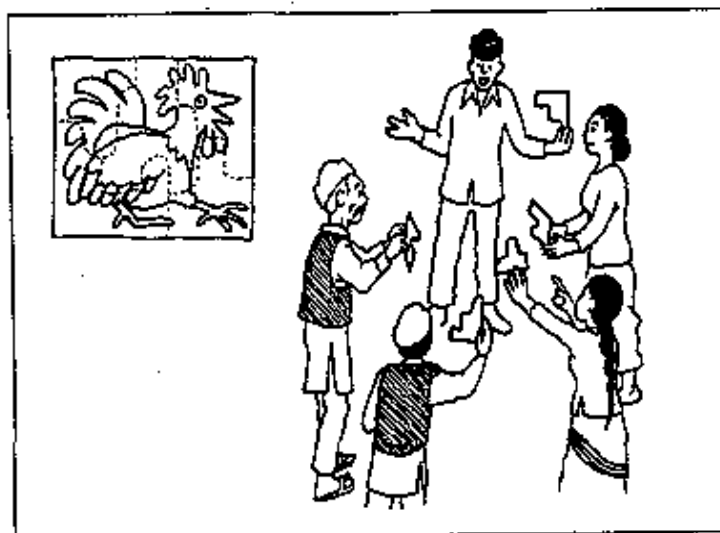
66 COMENTARIOS

Este juego puede servir simplemente para que los participantes se muevan y formen nuevos subgrupos. Sin embargo, durante la retroalimentación, el capacitador también puede analizar cómo se organizan los distintos grupos:

- ¿Cómo se encontraron los miembros?
- ¿Cuáles eran los límites de la comunicación no-verbal?
- ¿Hubo quien organizara el grupo?
- ¿Cuántas personas simplemente esperaron a que otros los encontraran?
- ¿Hubo alguien que se limitó a gritar el nombre de su foto (o animal) y esperó que los demás se unieran a él/ella?

Recuerde que con sólo 5 ó 6 personas por grupo, se agilizará la tarea. Una forma de hacer más difícil que se encuentren los grupos es seleccionar fotos de dos lados (por ejemplo: dos fotos para un grupo de 30 personas). Toma más tiempo encontrar las fotos y hay más oportunidad de observar el tipo de personas que hay en los grupos y comentarlo durante la retroalimentación. Pregunte a los participantes cuáles son los tipos de comportamiento o persona que observaron. Entre éstos se puede incluir el coordinador natural o líder; una persona que va recogiendo a los demás; alguien que se sienta y espera que los demás vengán a él o ella. Para mayor detalle sobre roles véase el 3er. Capítulo, en particular el Recuadro 3.7.

Fuente: adaptación de Anne Hope, Sally Timmel y Chris Hudzi (1984).






CATALIZANDO LA DINÁMICA GRUPAL

36: MIRA QUIEN HABLA

- ✓ **OBJETIVOS**
- Analizar las dinámicas en la discusión de grupo.
 - Resaltar la dominación y el aislamiento en un grupo de discusión.
- ✍ **MATERIALES**
- Papel y lápiz o lapicero.
- 🕒 **TIEMPO**
- El tiempo que tome una discusión en particular (o parte).
- 📋 **PROCEDIMIENTO**
1. En un ambiente de entrevista o discusión, nombre a un observador/a. El observador/a está fuera del grupo, ubicado de tal forma que pueda ver a todos. Se hace un mapa de todos los miembros del grupo (informantes y entrevistadores), según su ubicación.
 2. Cada vez que alguien habla se dibuja un círculo alrededor de su nombre.
- 🗣 **COMENTARIOS**
- Después de la discusión, se analiza la figura que se formó. Se pueden hacer varias preguntas:
- *¿Dónde estaban escuchados los que hablaron más?*
 - *¿Eran estos hombres o mujeres?*
 - *¿Era "malo" que hablaran tanto, o actuaron como facilitadores?*
 - *¿Dónde se sentaron los que no hablaron?*
- Este ejercicio puede usarse en el taller con los participantes, o en el campo para analizar una discusión en grupo. Hay varias posibles alternativas:
- Hacer un mapa de las direcciones de la conversación dibujando líneas o flechas entre las personas en el diagrama para mostrar quién habló con quien.
 - Calcular el tiempo que habló cada uno en cada ocasión y registrarlo. También usar códigos para indicar si terminó de hablar de manera voluntaria o si fue interrumpido. Esto puede producir una ilustración dramática del dominio dentro de los grupos.
- Este método puede usarse durante las discusiones del grupo en el campo. Simplemente nombre a alguien que registre y posteriormente analice los resultados después de la reunión.

37: CUADRO DE CUERDA

- ✓ **OBJETIVOS**
- Explorar cómo funciona un grupo cuando tiene una tarea difícil.
 - Ilustrar cómo las personas adoptan distintos roles en un grupo.
-  **MATERIALES**
- Una cuerda o lazo amarrada para formar un círculo, lo suficientemente larga como para que la mitad del grupo pueda agarrarla con las manos.
-  **TIEMPO**
- 20 a 30 minutos, según lo que dure la retroalimentación.
-  **PROCEDIMIENTO**
1. Divida el grupo en dos (los observadores y los que forman el cuadro).
 2. Coloque la cuerda en el suelo en forma de un gran círculo, en medio de la sala.
 3. Pídale al grupo, que formará el cuadro, que se paren en una rueda alrededor de la cuerda. Los observadores deben ubicarse atrás y ver en silencio.
 4. El grupo que formó el cuadro, recoge la cuerda con ambas manos.
 5. Pídeles, ahora, que cierren sus ojos y caminen en círculo varias vueltas para que se desorienten un poco.
 6. Luego pídeles que formen un cuadrado perfecto con la cuerda (sin abrir los ojos!)
 7. El otro grupo debe observar la dinámica, sin hacer comentarios.
 8. Cambie el rol de los grupos, y repita el ejercicio. Después lleve a cabo una sesión de retroalimentación.
- 66 **COMENTARIOS**
- Este ejercicio es provechoso, ya que revela mucho sobre los diferentes actores dentro de un grupo, incluyendo líderes, saboteadores, etc. (véase el 3er. Capítulo). Suelen haber demasiados líderes. Use la discusión para hacer resaltar lo siguiente:
- ¿Quién se sintió frustrado?
 - ¿Eran claras las instrucciones que daban los otros miembros del grupo?
 - ¿Cómo respondió a las órdenes o demandas contradictorias?
 - ¿Quién tomó el liderazgo? ¿Porqué? ¿Cuándo?
 - ¿Quién tomó el rol de mediador?
 - ¿Quién mantuvo silencio?
 - ¿Quién verificó y evaluó las órdenes de otros?
- La intención no es que la evaluación sea personal, mas bien es señalar las distintas cualidades de los miembros de un grupo y cómo se relacionan con éxito o sin éxito para cumplir una tarea difícil. Una variación es asegurarse de que los participantes no hablen. Esto lo vuelve más difícil.

Fuente: Sam Joseph, comentario personal

CATALIZANDO LA DINÁMICA GRUPAL

38: MI ESQUINA

- ✓ **OBJETIVOS** ■ Hacer resaltar que se pueden combinar los objetivos y las metas del individuo y el grupo.
- ✍ **MATERIALES** Ninguno
- 🕒 **TIEMPO** 5 minutos
- 📋 **PROCEDIMIENTO**
1. Pídale, al grupo, que formen un círculo, y se tomen las manos.
 2. Pídale que escojan una esquina de la habitación que será "de ellos", pero que no se lo digan a nadie.
 3. Explíqueles que el objetivo del ejercicio es asegurarse que visiten "su esquina". El círculo no debe romperse en el proceso.
 4. Sesión de discusión y retroalimentación.

💬 **COMENTARIOS** Lo que sucede a menudo con este ejercicio, es que los individuos tratan, tenazmente, de persuadir a que vayan a su esquina, y sólo a su esquina.

Ya que la mayoría de participantes suponen que deben visitar su esquina y permanecer allí, es raro que los grupos decidan colectivamente, ir a las "esquinas de todos" en turno, satisfaciendo el objetivo por la cooperación grupal.

Fuente: Alan Margolis, comentario personal

39: ROLES DE GRUPO

- ✓ **OBJETIVOS** ■ Generar una discusión en el grupo sobre la forma que afectan las características de los miembros, la dinámica del grupo.
- ✍ **MATERIALES** Pequeñas tarjetas. Lápiz o lapicero. Una pizarra, transparencias, o un rotafolio/papelógrafo.
- 🕒 **TIEMPO** 20 minutos
- 📋 **PROCEDIMIENTO**
1. Que las personas formen grupos. Este ejercicio funciona mejor en grupos pequeños, en especial con aquellos que están a punto de realizar alguna actividad juntos (por ejemplo, los grupos antes del trabajo de campo).
 2. Presente un cuadro en la transparencia o el rotafolio/papelógrafo, donde se vean 5 (más o menos) diferentes "tipos de carácter" identificados por letra (de A a E) o números (1 a 5). El cuadro puede ser algo así:

A: Me gusta liderizar al grupo desde el comienzo.
B: Me gusta esperar que otro tome el mando; sólo cuando conozca mejor sus posiciones, trataré de influenciar los eventos.
C: No me gusta contribuir directamente en discusiones de grupo, prefiero hacer las cosas calladamente, formando alianzas con otros.
D: Soy tranquilo y dejo que otros controlen el programa. Sólo cuando las cosas no van como quiero es que intervengo.
E: Prefiero no tomar el liderazgo, y llevar a cabo tareas prácticas. Que el grupo decida junto.
 3. Pida a todos que escojan la característica que describe la forma que suele ser su comportamiento en grupos (por supuesto que distintas circunstancias requieren de diferentes respuestas, así que acláreles que esto se refiere a su comportamiento usual).
 4. Pida a todos que escriban, en una tarjeta pequeña, la letra que describe mejor su comportamiento usual. No se lo muestre a nadie.
 5. Recoja todas las tarjetas, manteniéndolas en secreto. Mézclelas y póngalas hacia abajo en el suelo. Que el grupo les de vuelta y hable de la composición del grupo en cuanto a equilibrio de roles y participación. La discusión debe ser anónima (a menos que alguien quiera hablar explícitamente de sí mismo).
- 🗨 **COMENTARIOS** La discusión sobre la composición del grupo puede ser de gran utilidad para motivar al grupo, que se reconozcan la variedad de percepciones individuales sobre los roles en el grupo entre un número de personas relativamente pequeño. Todos son distintos, y los grupos funcionan mejor cuando las diferentes fortalezas del grupo se usan conjuntamente. Esta realización puede ayudar a prevenir conflictos no-productivos que pudieran darse en el trabajo posterior, ya que los participantes se anticipan a ciertos tipos de comportamiento pudiendo apreciar las diferentes estrategias de los demás.

CATALIZANDO LA DINÁMICA GRUPAL

40: EXCLUYENDO NUMEROS

- ✓ **OBJETIVOS**
- Identificar los diferentes roles que toman los individuos en el grupo.
 - Explorar temas como la falta de decisión y la exclusión en un grupo grande.
- ✍ **MATERIALES**
- Ninguno
- 🕒 **TIEMPO**
- 20 minutos
- 📋 **PROCEDIMIENTO**
- Esta es una variación del Juego de los Números (número 15).
1. El capacitador nombra a una persona y nadie más puede hablar.
 2. El nombrado pide combinaciones de números, como "dos", "tres", "cinco". Esto puede producir el número correcto de grupos del tamaño deseado, o llevar a la exclusión de individuos.
 3. El individuo que se queda fuera puede abandonar el ejercicio, sentarse, o unirse a un grupo para que el total sea incorrecto.
 4. El nombrado sigue pidiendo, hasta que la misma persona se va o alguien más decide moverse o irse.
 5. El ejercicio continúa hasta que sólo haya dos personas.
- 💡 **COMENTARIOS**
- Se pide a los participantes explorar lo que sintieron al ser excluidos.
- ¿Se sentó de inmediato?
 - ¿Fue difícil unirse a un grupo ya formado o interrumpirlo?
- Pregunte a los participantes lo que sintieron en grupos estables:
- ¿Cómo se sintió cuando alguien trató de unirse?
- Este ejercicio es útil para que los capacitadores identifiquen los roles que toman los individuos en el grupo (¿quienes son las víctimas?, ¿Quién nunca se rinde?). Una variante es que el capacitador participe, y se quede parado todo el juego, sin irse ni sentarse.

Fuente: Alan Margolis, comentario personal.



41 : FÓSFOROS

✓ OBJETIVOS

- Que todos consideren el valor de su contribución.
- Propiciar que los participantes adopten una actitud de escuchar durante una discusión.

✍ MATERIALES

De tres a seis objetos (tal como fósforos o monedas) para cada participante.

🕒 TIEMPO

Varía, pero debe establecerse de antemano.

📋 PROCEDIMIENTO

1. Cada persona recibe el mismo número de fósforos, el total depende del límite de tiempo.
2. Cada vez que alguien hable, debe poner uno de sus fósforos en el centro.
3. Si se les acaban los fósforos no pueden hablar.

💬 COMENTARIOS

Ya que cada comentario tiene igual valor, quizás una tercera parte de la contribución total de la persona. Los que hablen deben medir lo que van a decir y considerar si vale la pena en cuanto a su valor o relevancia. Al saber que los que hablan tienen que pensar de esta manera, los demás estarán más dispuestos a escuchar, aunque existe el peligro que los demás estén tan distraídos pensando si deben hablar o no que no escuchan.

Una alternativa puede ser que le den el fósforo a la persona a la que están dirigiendo su comentario, y no en el centro.



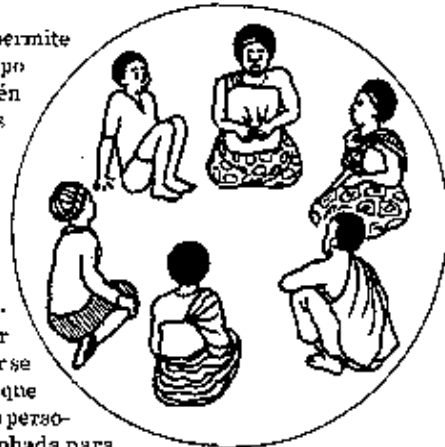
42. EL JUEGO DE LA ALMOHADA

- ✓ **OBJETIVOS**
- Que la discusión se lleve a cabo en forma más ordenada y se motive a que escuchen.
 - Descubrir los roles que toman las personas en una discusión.
- ✍ **MATERIALES**
- Un objeto suave que puedan pasarse o tirar, como una almohadilla, almohada, camisa, o una pelotita de papel.
- 🕒 **TIEMPO**
- La duración de la discusión.
- 📋 **PROCEDIMIENTO**
1. El grupo se sienta o se para en círculo para hablar de algo. Diga a los participantes que sólo pueden hablar si tienen la almohada; de otra forma deben guardar silencio y oír lo que se está diciendo.
 2. Cuando el individuo termine de hablar, puede pasar la almohada, ya sea a una persona que alce la mano pidiendo hablar, o a otro.
 3. Los participantes pueden colocar la almohada al centro del círculo, de donde se puede tomar cualquier otro miembro del grupo; sin embargo, así se puede excluir a las personas más tímidas. Si alguien recibe la almohada y no quiere hablar, pueden pasarla a otro/a.

66 COMENTARIOS

Después de este ejercicio, hablen de lo que se sintió al tener el objeto, recibirlo sin pedir, y recibirlo cuando se pidió. Los que recibieron la almohada sin pedirla pueden haberse sentido incómodos y obligados a participar.

El juego motiva la actitud de escuchar, permite que los miembros más callados del grupo tengan la oportunidad de hablar. También hace que los miembros más dominantes sean conscientes del número de veces que hablen, ya que tienen que tener la almohada. Una vez que aprenden los procedimientos y se vuelven automáticos, muchos grupos encuentran que esta es una forma muy útil para organizar las discusiones del grupo. Esto elimina la necesidad de tener un coordinador autoritario ya que las reglas para hablar se establecen solas. A menudo es útil para que en las sesiones plenarias posteriores las personas hagan referencia al juego de la almohada para asegurarse de que todos tienen oportunidad de hablar.



Una variación es permitir que los participantes le den la espalda al que tiene la palabra si les aburre lo que se está diciendo, o si sienten que no tiene relevancia. Esto es un acto muy directo, que sirve para estimular la discusión durante la sesión de retroalimentación.

MEJORANDO LA ESCUCHA Y LA OBSERVACIÓN

43 : MIRALO

- ✓ **OBJETIVOS** ■ Que los participantes observen el comportamiento no-verbal de manera más efectiva.
- ✍ **MATERIALES** Ninguno
- 🕒 **TIEMPO** 20 minutos
- 📋 **PROCEDIMIENTO**
1. Se pide que los participantes formen parejas para trabajar juntos.
 2. La persona A toma cualquier posición que quiera. La persona B lo observa y trata de memorizar la posición del cuerpo: de los brazos y piernas, de manos y pies, cabeza. Luego B se da la vuelta.
 3. A cambia un detalle de su posición. B se da vuelta y trata de detectar lo que ha cambiado.
 4. A y B cambian de rol.
 5. Repítase varias veces.
 6. El capacitador debe recalcar que inicialmente A y B deben hacer cambios que son fáciles de detectar, pero que posteriormente los cambios deben ser más sutiles y difíciles de detectar.
- 66 **COMENTARIOS** La discusión plenaria puede enfocar preguntas tales como las siguientes:
- ¿Qué es fácil y qué es difícil detectar? ¿Por qué?
 - ¿Qué se necesita para ser buen observador?
- Por lo general, las personas le ponen atención a las piernas y a las expresiones faciales. Observan mucho menos la posición del cuerpo, y no tienden a darse cuenta si una persona se sienta recta o con la espalda encorvada. Sin embargo, la postura es de particular importancia para juzgar las actitudes y sentimientos de otra persona.

Fuente: Frank Oomkes y Richard Thomas (1992)

44: CÍRCULOS NO-VERBALES

✓ **OBJETIVOS** ■ Que los participantes se sensibilicen con respecto a la forma en que el comportamiento no-verbal puede indicar dominio, sumisión y amistad.

✍ **MATERIALES** Ninguno, pero los participantes pueden usar sillas, palos, etc. para improvisar.

🕒 **TIEMPO** 15 a 20 minutos

📋 **PROCEDIMIENTO**

1. Pida que grupos de cinco a diez personas se paren en círculos mirando hacia adentro. Una persona llevará cuenta de los puntos, pero también participará.
2. La primera competencia es que cada grupo demuestre y realice la mayor cantidad de acciones no-verbales que demuestren dominio. Una persona hace la acción, luego todo el grupo debe repetirla para que se tome en cuenta en el puntaje.
3. Siga hasta que uno o dos de los grupos se quede sin ideas.
4. Pida los puntajes, e invite a que cada grupo escoja su mejor expresión no-verbal.
5. A su vez, los grupos demuestran a los demás el que escogieron.
6. Repita con una postura de sumisión.
7. Repita para "ser bueno con los demás".

“ **COMENTARIOS** Este ejercicio es más efectivo cuando se combina con una discusión sobre la importancia del comportamiento no-verbal. Un ejercicio energizador y formador de grupo, por ejemplo, el usar la Ensalada de Fruta, puede ser buen inicio. En una discusión al final se pueden obtener observaciones sobre los tipos de posición y gestos. Este ejercicio no suele demostrar lo importante que son los ojos para indicar lo que está sintiendo o pensando una persona, lo cual se puede demostrar usando lentes oscuros.

Fuente: Robert Chambers, comentario personal

45: DEBATE POR VOTO

- ✓ **OBJETIVOS**
- Ilustrar la influencia de una variedad de factores, al decidir si estar de acuerdo o no con un punto de vista en particular.
 - Demostrar lo fácil que es argumentar una posición cuando tiene muchas personas respaldándolo físicamente.
- ✍ **MATERIALES** Dos sillas.
- 🕒 **TIEMPO** 10 minutos.
- 📋 **PROCEDIMIENTO**
1. Pida dos voluntarios para hacer un debate público sobre un tema específico, predeterminado (Esto podría ser en relación a una discusión teórica anterior, tal como *Diagnóstico Rural Participativo siempre es un proceso positivo.*) Puede pedirles que escojan un tema que es importante para ambos. Puede pedirle a uno que le lleve la contraria al otro.
 2. Que se sienten en las sillas, frente a frente.
 3. Los demás participantes se paran a un lado, en una "zona neutral", entre las dos sillas. A medida que se desarrolla el debate, deben caminar y pararse detrás de la persona que ha dicho algo con lo que están de acuerdo. Si en el transcurso de la discusión/debate cambian de parecer, o no están de acuerdo con algo que dijo, deben ir a pararse detrás del otro.

66 COMENTARIOS

Este ejercicio demuestra de forma muy poderosa, el cambio en una discusión. Es particularmente efectivo si, en sesiones anteriores, las discusiones se han estancado y no hay acuerdo en el grupo sobre ciertos temas. Este tema puede tomarse como el foco para el debate. Ya que el debate se da en condiciones controladas, las emociones tienden a ser menos acaloradas, y los argumentos más claros. Esta manera de discutir los asuntos libera tensiones.

Para la retroalimentación, puede preguntar a los que debatieron lo siguiente:

- ¿Qué tal se sintió cuando todos se pararon atrás de usted?
- ¿Cómo se sintió cuando todos se pararon detrás del otro?

Puede preguntar a los demás lo siguiente:

- ¿Por qué se cambió de lado? ¿Fue la calidad del debate o fueron errores importantes que cometió la persona?
- ¿Qué importancia tuvo el lenguaje corporal para que usted se cambiara?

Entre las variaciones se incluye permitir a los otros participantes tomar el lugar de uno de los litigantes si quisieran agregar nuevas ideas. Esto hace que la experiencia sea menos confrontativa para los que debaten y poco a poco se incorporan otros puntos de vista.

Otra variación se llama "Sí señor" y "No señor", respectivamente, en el cual los dos que debaten tratan de encontrar aliados en el grupo, preguntándoles cosas para engañarlos, o temas polémicos, o chistes, etc.

Fuente: Alan Margolis, comentario personal: UNICEF (1993)

MEJORANDO LA ESCUCHA Y LA OBSERVACIÓN

46: DOBLANDO PAPELES

✓ OBJETIVOS

- Demostrar que es fácil interpretar mal hasta las instrucciones más sencillas, en particular si se usan palabras ambiguas, o si el oyente no pide (o no puede pedir) una explicación.

✍ MATERIALES

Varias hojas de papel (las hojas cuadradas son más interesantes, ya que los participantes ingeniosos podrían doblarlas de esquina a esquina para formar un triángulo).

🕒 TIEMPO

5 a 10 minutos.



👤 PROCEDIMIENTO

1. Escoja cuatro participantes (voluntarios), y pídale que se paren al frente, mirando hacia los demás.
2. Entregue una hoja de papel a cada uno, y explíqueles estas dos reglas: 1. cada persona debe cerrar sus ojos durante el ejercicio; y 2. no pueden hacer preguntas.
3. Indíqueles que doblen su papel por la mitad y después que arranquen la esquina derecha del papel. Dígales que doblen la hoja por la mitad de nuevo y luego arranquen la esquina superior derecha. Dígales que doblen el papel por la mitad de nuevo y arranquen la esquina inferior izquierda.
4. Indíqueles que abran sus ojos y muestren su papel doblado a la audiencia.

💡 COMENTARIOS

Es muy probable que no sean todos iguales. Use las siguientes preguntas para la reflexión:

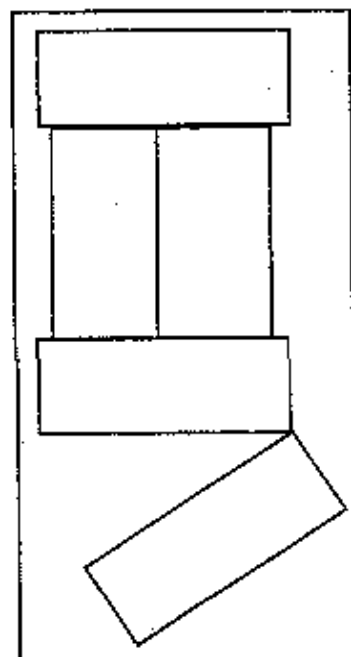
- ¿Qué parte de las instrucciones puede interpretarse en más de una manera?
- ¿Cómo podrían ser más claras las indicaciones para reducir la ambigüedad?
- ¿Cómo podemos motivar a las personas que pidan clarificación cuando no entiendan algo?

Fuente: John Scanell y Edward Newsom (1983)

MEJORANDO LA ESCUCHA Y LA OBSERVACIÓN

47 : DIBUJANDO LADRILLOS

- ✓ **OBJETIVOS**
- Demostrar lo difícil que es transmitir información usando sólo palabras.
 - Comparar la comunicación unidireccional y la comunicación bidireccional.
- ✍ **MATERIALES**
- Dos hojas de papel con la siguiente figura
- 🕒 **TIEMPO**
- 10 a 15 minutos
- 👤 **PROCEDIMIENTO**
1. Pida un voluntario. Esa persona se sentará dándole la espalda a los demás.
 2. Entréguele al voluntario la hoja con la figura, y asegúrese de que nadie más pueda verla.
 3. Entonces el voluntario debe explicar a los demás lo que él o ella ve, dando sólo instrucciones verbales para que dibujen la figura. Los demás deben dibujar lo que les diga el voluntario. El voluntario no puede hacer gestos, ni darse la vuelta, etc.
 4. En la primera fase del juego, los demás no pueden hacer preguntas: deben dibujar el diagrama en silencio. Cuando el voluntario termina de dar las instrucciones, usted le da otra hoja. Es la misma figura, pero nadie más lo sabe.
 5. Se pide a las personas del grupo que comiencen a dibujar en otra hoja de papel, y se repite el ejercicio, pero esta vez el grupo puede hacer preguntas y el voluntario puede responder verbalmente (no puede usar sus manos, etc.) Al final, se comparan los dibujos con la figura original.



66 COMENTARIOS




Si hay poco tiempo, este ejercicio puede terminar después de la primera fase, para demostrar las dificultades de la comunicación unidireccional. Durante la retroalimentación debe concentrarse en la facilidad relativa de la comunicación unidireccional y bidireccional, y las dificultades de la comunicación verbal y la comunicación que combina expresión verbal y no-verbal. Se pueden discutir las siguientes preguntas:

- ¿En qué punto se confundió el grupo?
- ¿Qué suposiciones tenía el voluntario?
- ¿Qué hubiera facilitado la comprensión del grupo (comparaciones como ladrillos, direcciones geográficas)?

Este diagrama es bueno porque, si se describe claramente, puede ser dibujado cabalmente. Si se usan otros diagramas, éstos no deben ser muy difíciles. Deben ser estructurados y debe ser posible para el voluntario hacer comparaciones con la figura.

MEJORANDO LA ESCUCHA Y LA OBSERVACIÓN

48: ESCUCHANDO CON EMPATÍA

- ✓ **OBJETIVOS** ■ Desarrollar las habilidades para escuchar activamente y con empatía.
-  **MATERIALES** Artículos de periódico o revista, según la necesidad.
-  **TIEMPO** 30 a 40 minutos
-  **PROCEDIMIENTO**
1. Seleccione un tema controversial en una revista o un periódico local (política, asuntos laborales, empresa, o cualquier tema sin olvidar el buen gusto).
 2. Que los participantes formen grupos de tres. Cada trío elige un **Locutor** (el que hablará), un **Receptor** (el que escucha), y un **Árbitro**. El **Locutor** comienza con el tema sin interrupción, y explica sus sentimientos sobre el tema. Después que haya terminado, el **Receptor** hace un resumen (sin notas) de lo que dijo el **Locutor** sobre el tema. Cuando termine, el **Locutor** y el **Árbitro** pueden corregir o agregar a lo que dijo el **Receptor**. El **Árbitro** es el único que puede usar notas.
 3. Después de una discusión de 8 a 10 minutos, elija un tema nuevo, y cambie los roles, usando el mismo procedimiento. Después de 8 a 10 minutos, se elige otro tema y se vuelven a cambiar los roles, así cada persona puede tomar cada uno de los tres roles.
- **COMENTARIOS** Use las siguientes preguntas.
- *¿En el papel de Locutor, sintió alguna dificultad o se sintió incómodo en algún momento?*
 - *¿Y como Receptor o Árbitro (ídem.)?*
 - *¿Observó alguna barrera que obstruía la habilidad de escuchar?*
 - *Como Receptor, ¿por qué fue difícil resumir y abreviar los comentarios del locutor?*
 - *¿Cuál es la importancia de tomar notas?*
 - *¿Qué relación tiene este ejercicio con la recolección de información y las entrevistas en el campo?*

Una variación es discutir un tema personal, pidiendo a los **Receptores** que no indiquen aprobación ni desaprobación, ya sea por su expresión o inclinando la cabeza. En esta versión, el enfoque es mostrar la importancia de una actitud de escuchar sin juzgar, y que si un **Receptor** siempre está moviendo la cabeza no siempre resulta agradable. En la retroalimentación, pregúnteles qué sintieron, debido a la limitación de gestos. Suelen decir que les resultó difícil. Cuando le pregunte a los **Locutores** sobre su impresión sobre un **Receptor** que no responde, por lo general indicarán que estaba bien.

Fuentes: Edward Scanwell y John Neustrom (1983); Alan Margolis, comentario personal

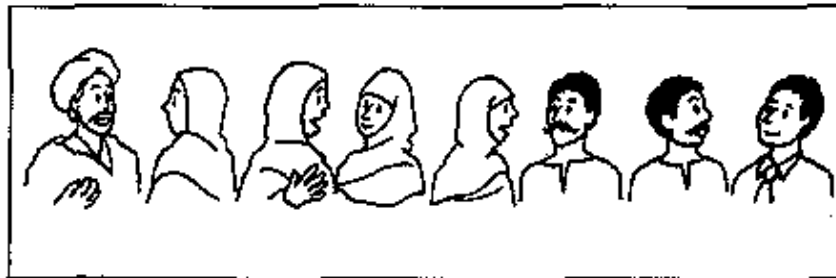
49: SI Y NO (SÓLO CON LA CABEZA)

- ✓ **OBJETIVOS** ■ Ilustrar como el lenguaje corporal puede afectar la comunicación verbal.
- ✍ **MATERIALES** Ninguno
- 🕒 **TIEMPO** 5 minutos
- ✍ **PROCEDIMIENTO**
1. Que los participantes formen parejas con alguien con quien no han trabajado.
 2. En cada pareja una persona dice "sí" (sólo mueve la cabeza de lado a lado); la otra persona dice "no" (sólo mueve la cabeza de arriba a abajo).
 3. Pida que las parejas conversen brevemente, moviendo sus cabezas en las formas indicadas para cada cual. Después de un minuto, dígalas que cambien de rol: los que dicen "sí" se vuelven "no", y viceversa.
 4. La retroalimentación puede hacerse en pareja o en plenaria.
- 66 **COMENTARIOS** Use las siguientes preguntas para la retroalimentación:
- ¿Sintió que le estaba escuchando?
 - ¿Era una distracción el movimiento de cabezas?
 - ¿Puede recordar lo que hablaron?
 - ¿Cómo afectó la conversación el lenguaje corporal incongruente?
- Una variación es trabajar en trios, con una persona como observador.

Fuente: Alan Margolis, comentario personal

50 : SUSURROS Y SECUENCIAS

- ✓ **OBJETIVOS** ■ Demostrar que la información pierde mucho de su contenido cuando pasa por varios "canales".
- ✍ **MATERIALES** Un artículo breve de una revista, periódico, o un cuento preparado.
- 🕒 **TIEMPO** 10 a 12 minutos



- ✍ **PROCEDIMIENTO**
1. Seleccione un artículo reciente (no más de 2 ó 3 párrafos) que no está en las noticias.
 2. Divida el grupo en equipos de 4 ó 5 personas cada uno. Pídales que se enumeren para que cada uno se identifique en secuencia.
 3. Pídales a los número 1 que se queden en la sala, y los demás que salgan. Dígalos a los número 1 que les va a leer un relato; no deben tomar notas, simplemente escuchar.
 4. Al terminar de leer la historia (no se permiten preguntas), pídale a los número 2 que regresen, y los número 1 les repetirán la historia en voz baja. Luego entran los número 3 y escuchan el relato de los número 2, mientras que los número 1 solamente observan. Siga la secuencia hasta que todos hayan participado.
 5. escoja al azar a algunos de los número 5 para que relaten lo que se les dijo.
 6. Comience la retroalimentación leyendo el relato original a todos los presentes.

MEJORANDO LA ESCUCHA Y LA OBSERVACIÓN

50 : SUSURROS Y SECUENCIAS (continuación)

66 COMENTARIOS

Este ejercicio suele causar asombro cuando el grupo oye lo que queda del relato original. Las siguientes preguntas pueden servir para la discusión, haciendo resaltar el objetivo del ejercicio:

- ¿Cuánto del contenido de la historia original se perdió en cada transmisión? ¿Cuánto se le agregó en cada versión?
- ¿Qué errores o diferencias se observaron a medida que el relato pasó entre los miembros del grupo?
- ¿Cómo podríamos incrementar la retención de los hechos y la comprensión de la historia? ¿Cómo podemos retroalimentarnos en una situación de la vida real?

Una variación más corta de Susurros y Secuencias (conocido también como Susurro Chino), se ilustra a continuación. Los participantes forman una fila o una rueda. Susurre una o dos frases a la persona que tiene a su izquierda. Ésta le debe susurrar las mismas palabras a la persona que tiene a su izquierda. De esta manera, las palabras pasan por el círculo hasta que la última persona dice en voz alta lo que escuchó. Las últimas dos preguntas pueden usarse para la retroalimentación.

En una capacitación en Pakistán, se pidió que un grupo de 30 hombres y mujeres se sentaran en filas separadas en la sala, una fila de mujeres y la otra de hombres. A la primera persona de cada fila se les dio el mismo mensaje para pasárselo al que tenía a la par: "El aprendizaje participativo implica cambiar roles, irregularidad apropiada, y trabajar en equipos interdisciplinarios". Después de pasarse la frase de persona a persona, terminó así: "El aprendizaje participativo implica disciplina en una fila, y 'El participativo es apropiado' en la otra.

Todos se rieron de los resultados finales, pero algunos se quejaron porque el mensaje era demasiado complicado y pidieron que se volviera a hacer, esta vez usando una sola fila de hombres y mujeres. El segundo mensaje era, "Pakistán le ganó a Inglaterra en fútbol". Pero este mensaje sencillo se distorsionó a medida que pasaba por la fila, y terminó siendo, "Pakistán ganó en fútbol".

El facilitador usó el resultado para explicar que el propósito del ejercicio era ilustrar la forma en que los mensajes pueden mezclarse y confundirse a medida que se pasan por una cadena de instancias, como por ejemplo, de la oficina general a una oficina regional, a una oficina local, y del promotor de campo a las personas de la localidad, y de regreso. Es más conveniente ir directamente a la fuente, e intercambiar ideas e información de manera directa.

MEJORANDO LA ESCUCHA Y LA OBSERVACIÓN



51 : APRENDER POR ASOCIACION

✓ OBJETIVOS

- Recaltar a los capacitadores, supervisores, etc. la importancia de presentar material nuevo a los educandos en una forma organizada, para maximizar la eficacia del proceso de aprendizaje.
- Enfatizar el hecho de que el aprendizaje se da por asociación.

✍ MATERIALES

Instrucciones preparadas

10 a 15 minutos

🕒 TIEMPO

1. Informar a los alumnos que van a aprender un nuevo sistema de símbolos para contar, que va a reemplazar el sistema numérico tradicional (1 al 10).
2. Divida la clase en dos grupos, A y B, y entréguele a cada grupo instrucciones distintas.
3. Al grupo A le da una hoja de papel donde hay diez códigos para los números del 1 al 10, y les dice que tienen un tiempo limitado para memorizarse el nuevo sistema.
4. Al grupo B le da una hoja de papel en la que los códigos de los números del 1 al 10 se muestran junto con la figura de dónde se obtienen (al final X = 10). Dígalos que tienen un plazo corto para aprenderse de memoria el sistema nuevo.
5. Permítalos 2 minutos para aprenderse el sistema, y hágalos un examen pidiéndoles que escriban los códigos de los números que usted les dicte.
6. Registre la puntuación y compare ambos grupos. Muestre a los participantes ambas hojas con las instrucciones de los códigos.

📝 PROCEDIMIENTO

Grupo A	
1 = <input type="checkbox"/>	6 = <input type="checkbox"/>
2 = <input type="checkbox"/>	7 = <input type="checkbox"/>
3 = <input type="checkbox"/>	8 = <input type="checkbox"/>
4 = <input type="checkbox"/>	9 = <input type="checkbox"/>
5 = <input type="checkbox"/>	10 = X

Grupo B					
1	2	3	1	2	3
4	5	6	4	5	6
7	8	9	7	8	9
10 = X					

66 COMENTARIOS

Para la retroalimentación, haga las siguientes preguntas:

- ¿Cuál grupo obtuvo el mayor puntaje? ¿Por qué?
- ¿Qué relación tiene este ejercicio en el que hacemos una comparación del aprendizaje por memorización versus el aprendizaje conceptual, o el aprendizaje no-estructurado versus el aprendizaje sistemático, con su trabajo?

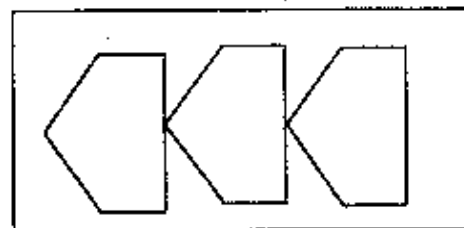
Fuente: Edward Scannell y John Newstrom (1983)

MEJORANDO EL ANÁLISIS

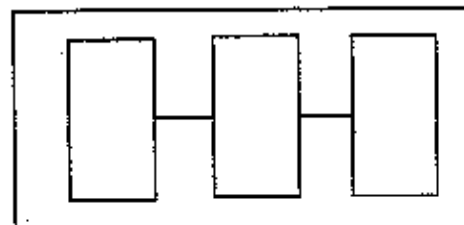
52: VER LAS Ks Y LAS Hs

- ✓ **OBJETIVOS** ■ Demostrar la influencia que tienen los eventos recientes en la forma que percibimos el mundo.
- ✍ **MATERIALES** Rotafolio o pizarrón.
- 🕒 **TIEMPO** 5 minutos

- ✍ **PROCEDIMIENTO** 1. Muestre el siguiente diagrama en un rotafolio o en el pizarrón. →



2. Pregúntele al grupo, "¿Qué es lo que ven?" Es probable que respondan, "flechas", "casas volcadas de lado", "siga a la izquierda", etc.
3. Cuando respondan "Dos letras K", inmediatamente señale las dos letras K con un marcador, y siga con la segunda parte del ejercicio, mostrándoles el segundo diagrama, a continuación: →



4. Pregúnteles, "¿Ahora qué ven?". Es probable que respondan "Dos letras H". Luego pregúntele al grupo, "¿Creen que hubieran visto las letras H si no hubieran visto primero las letras K?"

66 COMENTARIOS

Es mejor preparar los diagramas de antemano, ya que en el proceso de dibujarlos podría revelarse las letras K y H muy pronto.

Haga las siguientes preguntas:

- ¿Por qué vio las letras H más fácilmente que las letras K? (Estaba condicionado por lo que acababa de suceder: el ojo ve, pero la mente evalúa).
- ¿Al trabajar con otras personas, cuándo sucede que su ojo ve una cosa y su mente otra?
- ¿En su trabajo, le ha sucedido en ocasiones que los eventos recientes hayan influenciado su forma de observar o reaccionar?

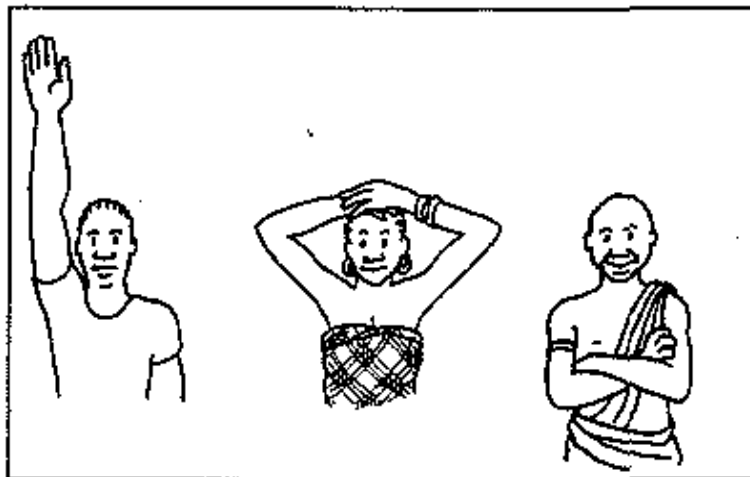
Fuente: Edward Scaevell y John Newstrom (1983)

MEJORANDO EL ANÁLISIS

53: HECHO, OPINIÓN, RUMOR (HOR)

- ✓ **OBJETIVOS**
- Poder diferenciar entre hechos, opiniones y rumores.
 - Motivar a que se evalúen las respuestas de los informantes en el trabajo de campo.
- ✍ **MATERIALES**
- Prepare párrafos de texto para ser leídos o distribuidos.
- 🕒 **TIEMPO**
- 10 a 15 minutos

- 📋 **PROCEDIMIENTO**
1. Comience una discusión sobre las dificultades de evaluar la información que se recibe de los informantes. En una lluvia de ideas en plenaria, pregunte a los participantes cómo juzgan la validez o la confiabilidad de la información. Luego, defina tres formas de categorizar la información, ya sea como Hecho, Opinión o Rumor. Pida a los participantes que definan estas palabras, o si cuenta con tiempo limitado, presente las siguientes definiciones:
 - Hecho: una verdad específica acordada en un tiempo y espacio.
 - Opinión: el punto de vista de una persona o un grupo, en cuanto a un tema.
 - Rumor: información sin base de una fuente no identificada.
 2. Lea un párrafo y pida a los participantes que evalúen cada frase haciendo una señal física con sus brazos. Cuando la frase es ...
 - ...Hecho: alce la mano.
 - ...Opinión: ponga las manos sobre la cabeza.
 - ...Rumor: cruce los brazos sobre el pecho.



MEJORANDO EL ANÁLISIS

53: HECHO, OPINIÓN, RUMOR (continuación)

Ejemplo de texto:

¿Quiere conocer nuestro pueblo? Bueno hay 420 familias (H), dos almacenes y la iglesia más bonita de la región (O). La mayoría de campesinos no tienen (O/H) suficiente tierra. Siembran maíz y yuca (H), y el frijol es un cultivo secundario. La papa es muy importante (H). Para unos es su alimento principal en el invierno (H). Pero ahora más personas están vendiendo frutas (H). El alto precio se debe a la escasez de lluvia (R) y este año no bajará (O).

66 COMENTARIOS

Como alternativa se distribuye un párrafo preparado a grupos o individuos. Se les pide que señalen las secciones que creen ser hechos, opiniones y rumores. Compare la forma en que se evaluó cada oración.

Este ejercicio puede ser útil como un punto de referencia para la capacitación en el campo. Los participantes pueden verificar (cross-check) con otros y comenzar a categorizar y evaluar la información que reciben del campo. En la discusión posterior también se puede hablar de las formas en que el equipo puede investigar más "los hechos". ¿Qué tema necesita verificación, y de cuál fuente? ¿Cuándo se vuelve un hecho la información o cómo pueden investigarse más a fondo los rumores u opiniones? Una conclusión debe ser que evaluar la información es subjetivo, ya que cada oyente interpretará la información en base a sus ideas preconcebidas o experiencias previas, que pueden ser irrelevantes en esta situación.

Fuente: adaptada de Saint Joseph, comentario personal

54: TOMANDO PUESTOS

- ✓ **OBJETIVOS**
- Motivar la observación de la dinámica de grupos.
 - Formar nuevos grupos.

✎ **MATERIALES** Pedazos de papel enumerados, uno para cada participante.

🕒 **TIEMPO** 5 a 15 minutos

- 📋 **PROCEDIMIENTO**
1. Los participantes se sientan en un círculo. Diga, "yo les daré un pedazo de papel con un número. Por favor no se lo muestren a nadie".
 2. Distribuya los pedazos de papel, y luego de las siguientes indicaciones: "llamaré dos números, por ejemplo el 5 y el 9. Las personas que tienen esos números deberán buscarse e identificar al otro, y cambiar de lugar. Trataré de ver quiénes son y quitarle el asiento a uno cuando se levante. El jugador que pierda su lugar, se colocará en medio y dirá dos números".
 3. Diga dos números y siga el proceso de cambiar de lugar.
 4. Forme nuevos grupos después de mezclar los participantes.

🗨️ **COMENTARIOS** Asegúrese de anunciar cuál es el número más alto.

55 : JUGANDO AL DETECTIVE

✓ **OBJETIVOS**

- Ilustrar la importancia de observar detenidamente el ambiente; mostrar cuánto interpretamos usando poca información; y la diferencia entre observar e interpretar.

 **MATERIALES**

Lápices, lapiceros y hojas de papel para los participantes. Rotafolio/papelógrafo o pizarrón.

 **TIEMPO**

15 a 20 minutos.



 **PROCEDIMIENTO**

1. Este ejercicio es mejor hacerlo al comienzo del seminario o programa, antes que los alumnos tengan la oportunidad de conocerlo mejor. El capacitador pregunta a los participantes (en una discusión directa con el grupo, o respuestas individuales en papel), que digan todo lo que saben sobre el capacitador. Las respuestas se forman en una lista en el rotafolio, pizarrón, etc.
2. Después de formar la lista, el capacitador le pide al grupo que diga lo que ha interpretado sobre el capacitador hasta ahora. Esto se registra en una lista aparte. El capacitador le pide al grupo que comente sobre las listas.

MEJORANDO EL ANÁLISIS

55 : JUGANDO AL DETECTIVE (continuación)

66 COMENTARIOS

Este ejercicio puede ser un elemento importante para preparar a los participantes para el campo, y puede relacionarse con la capacitación sobre entrevista semi-estructurada. Los hace tener más conciencia de los poderes y peligros de la observación. Durante la retroalimentación, formule a los participantes las siguientes preguntas:

- *¿Son algunas de las interpretaciones realmente hechos?*
- *¿Son algunos de los hechos realmente interpretaciones?*
- *¿Por qué será que cambian las observaciones (e interpretaciones) de los miembros del grupo?*
- *¿Por qué suelen ser equivocadas las primeras impresiones?*
- *¿Cómo podemos mejorar nuestras habilidades de observación e interpretación?*

El capacitador debe dirigir la conversación en relación a temas como los siguientes:

- *El grupo sabía mucho más sobre el capacitador que cualquier persona individual (o sea, había más hechos de lo que se esperaba).*
- *Poner atención minuciosa a su ambiente puede ayudarlo a adquirir (o reconocer) más información de lo que pudiera tener de otra forma.*
- *Solemos interpretar cosas sobre personas usando primeras-impresiones con información limitada. Estas interpretaciones pueden resultar no ser válidas si se las examina.*
- *A menudo respondemos a nuestras interpretaciones, pero creemos que estamos respondiendo en base a hechos concretos.*
- *El proceso de hacer observaciones correctas e interpretaciones astutas es muy distinto, y deben estar separadas en forma consciente en nuestras mentes.*

Una variante es recoger un objeto sencillo, como un lapicero o una galleta, y pedir a los participantes que describan el objeto. Harán una lista de hechos e interpretaciones que pueden escribirse en el rotafolio o pizarrón. Estos se pueden discutir usando las preguntas y puntos de aprendizaje que se mencionan anteriormente.

Fuente: John Newstrom y Edward Scannell (1980)

MEJORANDO EL ANÁLISIS

56 : LA CAMISA O LA MOCHILA

- ✓ **OBJETIVOS** ■ Demostrar los problemas de la comunicación sin retroalimentación verbal o visual.
- ✍ **MATERIALES** Una camisa o una mochila.
- 🕒 **TIEMPO** 5 a 10 minutos.
- 📋 **PROCEDIMIENTO**
1. Ponga una camisa o mochila en la mesa. Pida un voluntario y dígame que en el juego, usted (el capacitador), no sabe lo que es el objeto, ni qué hacer con él.
 2. La tarea del voluntario es capacitarlo para su uso, pero, sin mirarlo. El voluntario deberá volverse hacia los demás participantes, y usted estará parado detrás de ella o él.
 3. Su tarea es malinterpretar deliberadamente las instrucciones. Agarre la bolsa cuando le diga que agarre el cuello, o meta su brazo del lado equivocado de la manga, para que termine con la camisa puesta al revés, de lado, sobre su cabeza, etc. Esto será muy divertido para todos.
 4. Pídale al voluntario que se dé vuelta y vea el resultado de sus instrucciones. Pregúntele cómo se podría mejorar el proceso.
 5. Luego, párese frente al voluntario, y éste le dará instrucciones verbales y físicas, además podrá corregirlo. Repita el ejercicio, y al final haga las siguientes reflexiones.
- 💬 **COMENTARIOS**
- Puede hacer las siguientes preguntas para la retroalimentación.
- ¿Por qué al principio fue difícil la tarea del voluntario? (Porque suponía que usted tenía conocimiento previo y un vocabulario en común, por falta de paciencia con el alumno, o por la comunicación unidireccional)
 - ¿Cuáles son los beneficios de hacer una demostración? (Se usa el sentido visual y las palabras adquieren mayor sentido).
 - ¿Cuáles son los beneficios de la retroalimentación? (Se puede medir el progreso y la comprensión así como la satisfacción de los alumnos).
- En caso que el voluntario no quiera hacerlo frente a los demás, puede usar otro capacitador como voluntario, o explicarle de antemano al participante.



Fuente: John Newstrom y Edward Scannell (1980)

MEJORANDO EL ANÁLISIS

57: ¿QUÉ RELOJ? ¿CUÁL ZAPATO?

✓ **OBJETIVOS** ■ Demostrar que las personas no ponen atención a las cosas cotidianas.

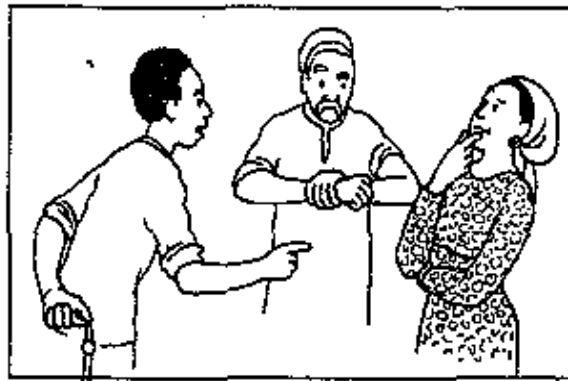
✎ **MATERIALES** Un reloj (no digital) o los zapatos de un participante.

🕒 **TIEMPO** 5 minutos

🔗 **PROCEDIMIENTO** A. ¿Qué Reloj?

1. Pida prestado el reloj de pulsera de alguien del grupo. (¡Cuidado! No vaya a ser tipo digital).

2. Digale (después que le dé su reloj) que quiere probar sus poderes de observación, y píñale al grupo que participen junto con el voluntario, y cubran sus propios relojes.



3. Dígale a la persona que suponga que perdió el reloj, y que usted (el capacitador) lo encontró. Pero, antes de regresárselo, quiere cerciorarse que puede identificar el reloj como suyo. Haga preguntas como las siguientes: ¿Qué marca es? ¿De qué color es la cara? ¿Hay algo impreso en la cara? ¿Tiene números Romanos o Árabigos? ¿Cuántos números se ven? ¿Tiene la fecha y día? ¿Tiene manecilla de segundos?

4. Si el grupo responde en silencio mientras el voluntario intenta contestar las preguntas, entonces es más fácil recalcar la lección: que en su mayoría, las personas no pueden describir de manera total y correcta su propio reloj, aunque lo miren decenas de veces diarias.

MEJORANDO EL ANÁLISIS

57: ¿QUÉ RELOJ? ¿CUÁL ZAPATO? (continuación)

PROCEDIMIENTO B. ¿Cuál Zapato?

1. Pida que los participantes oculten sus pies debajo de la mesa o silla, y que no se miren.

2. Pídeles que hagan un dibujo rápido de los principales rasgos de sus zapatos, indicando el color, la forma de sostenerlo, tamaño, forma de la suela, etc. No permita que vean sus zapatos al menos 5 minutos.



3. La lección es fácil. Que las personas no desarrollan la destreza de observar cosas cotidianas.

COMENTARIOS

Puede preguntar al grupo:

- ¿Por qué no somos más observadores? (presión de tiempo, falta de interés, no valorar las cosas, ¿qué más?)
- ¿Ha visto incidentes en los que las personas hayan ignorado algo cotidiano y hayan tenido problemas?
- ¿En el contexto participativo, cuál es el valor de observar lo que parece ser "ordinario"?

Fuente: Edward Scamell y John Neustrom (1983)

MEJORANDO EL ANÁLISIS

58: LA RUEDA DE MARGOLIS

✓ OBJETIVOS

- Que los individuos tengan la oportunidad de discutir problemas reales a los que se enfrentan o se enfrentarán, y generar posibles soluciones.
- Recalcar la igualdad de poder y autoridad en el grupo.
- Motivar a los participantes que compartan sus problemas, y busquen activamente las experiencias y sugerencias de los demás.
- Recalcar que todos tenemos experiencias relevantes y valiosas.

✍ MATERIALES

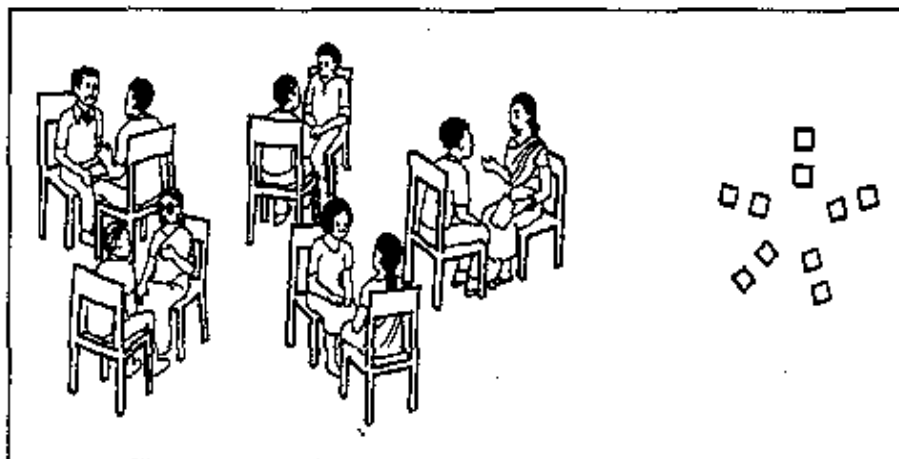
- Use dos juegos de cinco o seis sillas cada uno, en forma de dos círculos concéntricos, las de adentro hacia afuera y las de afuera hacia adentro, para que los que se sienten puedan verse.
- Un reloj o cronómetro para marcar cada vuelta.
- Algo para hacer un ruido, por ejemplo: taza y cuchara, una campana, etc.

🕒 TIEMPO

45 minutos

📝 PROCEDIMIENTO

1. Que los participantes reflexionen sobre problemas particulares que tienen o que van a enfrentar. Esto puede referirse a una sesión reciente, y puede incluir los siguientes:
 - Problemas en la capacitación de otros sobre métodos participativos.
 - Problemas/dificultades que enfrenten al volver a su institución.



MEJORANDO EL ANÁLISIS

58 : LA RUEDA DE MARGOLIS (continuación)**PROCEDIMIENTO**

2. Luego pida que tomen cualquier asiento. Explíqueles que los que se sienten en el círculo interior serán los asesores o los que sugerirán soluciones. Los que se sienten en el círculo externo, viendo para adentro, serán los clientes o los presentadores de problemas. Explique que cada pareja tiene tres minutos para discutir problemas y sus posibles soluciones.
3. Al transcurso de 3 minutos, el círculo exterior hace una rotación de una silla, trayendo así la cara de un nuevo cliente para cada asesor.
4. Cuente otros 3 minutos para la discusión. Esto sigue para los 3 ó 6 personas en los círculos.
5. Luego, otros 2 minutos para que todos los clientes y asesores escriban un resumen de los problemas y las soluciones.
6. Al terminar, los clientes y asesores cambian de lugar, y se modifican los roles. Se repite el ejercicio. Si hay más de 10 ó 12 participantes (es decir, más de un grupo de círculos) entonces que los asesores se cambien de círculo después de la primera vuelta para que se puedan dar más soluciones en cada círculo.

COMENTARIOS

Informe a los participantes que pueden discutir problemas privados además de públicos. Podría dar un ejemplo de su propia experiencia. Nadie más que el asesor los escuchará, ya que no hay presentación después del ejercicio.

Sin embargo, este ejercicio funciona mejor cuando hay discusión previa de problemas y limitaciones. Por ejemplo, los participantes pueden ser colegas de la misma institución, programa o departamento, y discuten lo que deberá suceder al terminar el taller. Rompa la discusión usando la Rueda Margolis, ya que esto le permitirá a los participantes discutir problemas privados así como públicos.

Este ejercicio suele generar discusiones muy animadas. Es importante que los individuos escriban un resumen de los problemas y las soluciones posibles. Éstas pueden usarse en una discusión posterior, como para la elaboración de planes detallados de implementación y acción.

Se puede recalcar una lección extra si los participantes escogen un problema por cada asesor. Durante la retroalimentación puede discutir cómo cambió el problema a medida que el cliente se conscientizó más sobre la realidad de la situación después de cada consulta.

Fuente: Alan Margolis, comentario personal


59 : LA VENTANA DE YOJARI

✓ **OBJETIVOS**

- Ampliar la autoconsciencia
- Compartir los sentimientos e ideas personales.

 **MATERIALES**

Lápiz, papel, y un modelo de la Ventana de Yojari (véase a continuación).

 **TIEMPO**

20 a 30 minutos

 **PROCEDIMIENTO**

1. Presente la Ventana de Yojari, explicando los contenidos de cada una de las cuatro ventanas.

Conocimiento Abierto <i>Cosas que otros saben sobre mí (ej.: nombre, aspecto de rostro, etc.)</i>	Ceguera <i>Cosas que otros saben de mí, que yo no sé. (Aspecto de mi espalda, etc.)</i>
Conocimiento Oculto <i>Cosas que sé, pero que otros no saben de mí (ej: un deseo secreto, el número de mi cuenta bancaria).</i>	Conocimiento que será revelado <i>Las cosas que nadie sabe de mí (ej: dónde viviré en diez años)</i>

2. Que los participantes elaboren su propia Ventana de Yojari, poniendo ejemplos propios en cada cuadro.
3. Pida que los participantes discutan algunos de sus ejemplos.

“ **COMENTARIOS**

La ventana superior derecha es útil para obtener retroalimentación de los demás en cuanto a la manera que nos damos a entender, la impresión que causamos, etc.

El ejercicio puede usarse también para explorar las diferencias entre el conocimiento de los profesionales y de los campesinos (véase a continuación), y los prejuicios y preconceptos inherentes sobre el valor de cada uno. Mucho del conocimiento y prácticas autóctonos se ubican en la ventana superior derecha. Mucho del llamado "conocimiento científico" se ubica en la ventana inferior izquierda.

<i>Lo que sabemos nosotros y lo que saben ellos</i>	<i>Lo que saben ellos y nosotros no sabemos</i>
<i>Lo que sabemos y lo que ellos no saben</i>	<i>Lo que no sabemos y lo que ellos no saben</i>

Fuentes: Chris Roche, comentario personal; Anne Hope, Sally Timmel y Chris Hodzi (1984) Originalmente de *Procesos de Grupos: Una Introducción a la Dinámica de Grupos* (1970) de Joseph Luft

MEJORANDO EL ANÁLISIS

60 : SEMILLAS EN LA JARRA

- ✓ **OBJETIVOS** ■ Demostrar cómo el comportamiento del grupo nos puede influenciar, cambiando nuestra opinión sobre algo que podemos ver nosotros mismos.
- ✍ **MATERIALES** Un depósito o recipiente lleno de pequeños objetos, como semillas o cuentas. Que el depósito no sea demasiado grande ni los objetos demasiado pequeños, a menos que quiera pasar la noche contando el contenido. Por otro lado, si los objetos son muy grandes, es demasiado fácil.
- 🕒 **TIEMPO** 1 ó 2 minutos, unas tres o cuatro veces durante la capacitación.
- 📋 **PROCEDIMIENTO**
1. Muestre a los participantes un recipiente lleno de semillas y pídale que adivinen cuántas hay en el depósito, y que lo escriban en un pedazo de papel. Pueden tocar el recipiente, pero no abrirlo.
 2. Recoja los pedazos de papel y explique que calculará la media, y que se les permitirá adivinar en varias ocasiones.
 3. Prepare un cuadro de frecuencias en las que se indica lo que adivinaron las personas y se muestre la media.
 4. El siguiente día (o sesión) muestre a los participantes el cuadro y pídale que adivinen de nuevo, ya que han visto la media, y han visto la distribución de frecuencias.
 5. Recoja por segunda vez lo que adivinaron, represéntelos en un cuadro nuevo y calcule la nueva media.
 6. Repita los pasos 4 y 5 varias veces.
 7. Revele el número correcto de semillas cuando haga la retroalimentación.
- 66 **COMENTARIOS** Después que revele el número real de semillas, puede pedirle al grupo que considere cómo y por qué piensan que los grupos se comportan de forma diferente que los individuos:
- ¿Qué implica esta diferencia en cuanto al aprendizaje y la acción participativa?
 - ¿Qué influencia tuvo que los individuos vieran lo que habían adivinado sus colegas?
 - ¿Hubo alguien que adivinó, pero luego cambió de parecer?

MEJORANDO EL ANÁLISIS

61: VOLTEANDO EL MAPA

- ✓ **OBJETIVOS**
- Recaltar que tenemos puntos de vista muy específicos y rígidos.
 - Mostrar lo difícil que es cambiar nuestro punto de vista y comportamiento.
- ✍ **MATERIALES**
- Mapa del país donde se está realizando la capacitación, sin escritura (copia en un rotafolio, o en una hoja para cada participante).
- 🕒 **TIEMPO**
- 15 minutos, según el tiempo de retroalimentación.
- 📋 **PROCEDIMIENTO**
1. Ponga el mapa con el sur hacia arriba, y pregunte a los participantes lo que ven.
 2. Distribuya copias del mapa a cada participante y pídale que indiquen las ciudades principales del país, nombrándolos. Dígales que tienen un minuto para hacerlo.
 3. Hable sobre las dificultades que hayan encontrado.
- 💬 **COMENTARIOS**
- Algunas preguntas para la retroalimentación podrían ser:
- ¿Por qué creemos que el mapa está al revés? (Se nos ha enseñado una perspectiva particular).
 - ¿Qué tiene de malo ver el mapa al revés? (Nada - depende de lo que haya aprendido o se le haya enseñado).
 - ¿Qué sintió cuando tuvo que darle vuelta al mapa? (Molesto, confundido, trató de inclinar la cabeza o mover el mapa un poco)
 - ¿Cuál es la relevancia que esto tiene en cuanto al trabajo de desarrollo y la interacción con las personas rurales o urbanas?

Esto puede usarse con otros ejercicios sobre la elaboración de mapas o diagramas, para recalcar el significado de múltiples perspectivas y la legitimidad de múltiples formas de percibir la realidad. ¿Qué implican las múltiples perspectivas y percepciones en cuanto al aprendizaje y la acción participativas?

Fuente: Kamal Kar, comentario personal

62: TOMARSE DE LAS MANOS

- ✓ **OBJETIVOS**
- Mostrar lo difícil que es cambiar un comportamiento arraigado.
 - Mostrar que el cambio forzado puede causar malestar y resistencia.

✍ **MATERIALES** Ninguno

🕒 **TIEMPO** 5 minutos.

- 📋 **PROCEDIMIENTO**
1. Pida a los participantes que se tomen de la mano. Cada persona tendrá una posición específica para su dedos.
 2. Ahora que se vuelvan a tomar de las manos, en esta ocasión deben poner sus dedos en una posición distinta, cambiando posición cada vez.

💬 **COMENTARIOS** En la retroalimentación preguntéles:

- ¿Qué sintieron al poner sus manos en una posición distinta? (raro, desagradable, etc)
- Las personas se resisten al cambio. ¿Está de acuerdo? ¿Qué relevancia tendrá esto en su trabajo diario? (Muchos de sus alumnos probablemente están involucrados en tratar de cambiar el comportamiento de campesinos, promotores de salud, promotores de campo, etc).

La lección principal es que todos nos resistimos al cambio, y por tanto no debemos esperar que los cambios sucedan automáticamente, ni que los nuevos comportamientos sean sostenidos.

MEJORANDO EL ANÁLISIS



63: CALIFICANDO A INDIVIDUOS Y GRUPOS

✓ OBJETIVOS

- Dar retroalimentación en cuanto a las percepciones de los individuos sobre sus propias contribuciones al grupo.



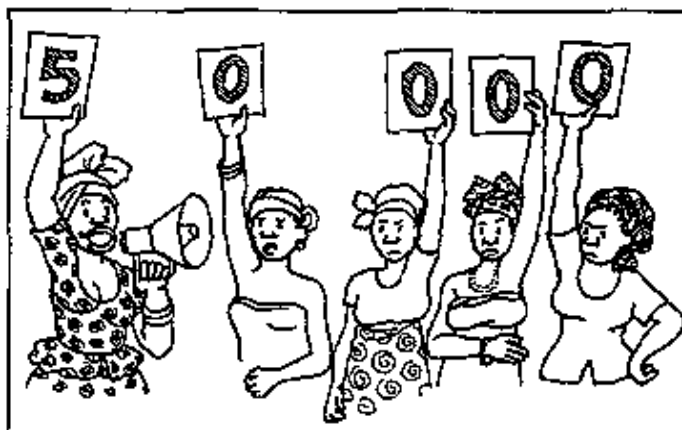
MATERIALES

Papel y lápiz o lapicero.



TIEMPO

5 minutos



PROCEDIMIENTO

1. Esto puede realizarse durante cualquier otra actividad, juego o sesión de taller. Diga a todos que van a evaluar su propia contribución al grupo. Pídale a cada individuo que se autocalifique de 0 a 5, según la siguiente pregunta:
¿Hasta qué punto el grupo aprecia mi contribución?
2. Cada uno escribe su nota en un pedazo de papel, el nombre de su grupo, pero no sus nombres.
3. Usted recoge los papeles, calcula la media de cada grupo y dígales la media, y quizás también el intervalo.

COMENTARIOS

Este ejercicio hace uso del comportamiento que otros juegos o actividades han incitado. Los individuos que se dan un puntaje alto (los que han dominado la discusión), se sorprenderán o se desconcertarán que la media caiga por debajo de su propia calificación, ya que esto significa que algunos de sus colegas obviamente sienten que no se les está dando una oportunidad. Como resultado, pueden modificar su comportamiento.

Fuente: Chris Elgood (1988)

EVALUACIÓN

64: RESENTIDOS Y AGRADECIDOS

- ✓ **OBJETIVOS**
- Obtener retroalimentación sobre una sesión o el día entero.
 - Propiciar una reflexión abierta de parte de los participantes.

✍ **MATERIALES** Ninguno

🕒 **TIEMPO** 10 a 20 minutos (según el tamaño del grupo)



- 📋 **PROCEDIMIENTO**
1. Este ejercicio tiene dos partes. Que los participantes formen una U hueca, para que todos tengan contacto visual con el grupo. Cada participante completa la siguiente frase:

No me gustó cuando ...

2. Esto puede ser referente a cualquier cosa que sucedió durante la sesión o el día. Cada uno puede callar o completar la oración las veces que sea necesario. Ninguno debe comentar sobre lo que digan otros.

3. Después que todos hayan respondido, se repite el procedimiento en cuanto a lo que les complació. Esta vez completan la frase:

Me gustó cuando ...

“ COMENTARIOS

El ejercicio termina con los "gustos" para que terminen con una nota positiva los participantes. Usted debe comenzar la vuelta y ser tan honesto como espera que sean los participantes. También, al final, puede pedir que los participantes mencionen una cosa positiva que ellos mismos contribuyeron al grupo. Esto ayuda a reforzar su autoestima.

Una variación es que escriban sus gustos y disgustos en tarjetas de colores. Éstas se colocan, en forma anónima, en un tablero o la pared para que todos vean. Se puede designar otro lugar para las "sugerencias", y que los participantes comenten sobre lo que les gustaría cambiar.

Una alternativa más corta, pero que provoca más reflexión, es pedir a los participantes que simplemente escriban lo que les gustó y lo que no. De esta forma se tiene el elemento de reflexión pero no su retroalimentación, ni la del grupo.

Fuente: Donna Brandes y Howard Phillips (1990); Alan Margolis, comentario personal

EVALUACIÓN

65 : EL HUMORÓMETRO

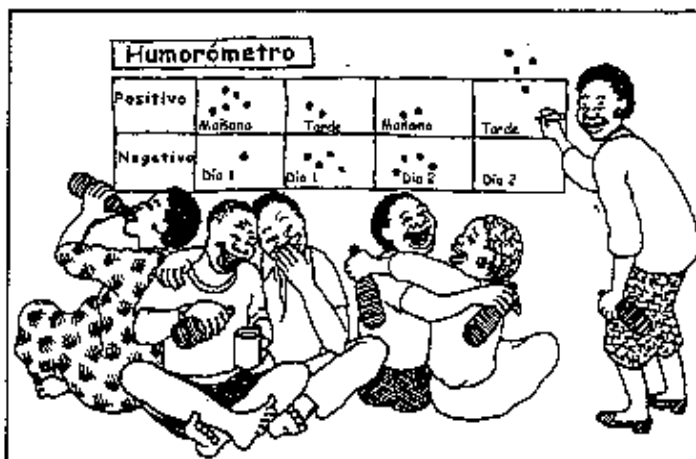
- ✓ **OBJETIVOS** ■ Monitorear el cambio de ánimo de los participantes durante el transcurso del taller.
- ✎ **MATERIALES** Una hoja larga de papel, y marcadores.
- 🕒 **TIEMPO** 5 minutos diarios.
- 📝 **PROCEDIMIENTO**
1. Prepare la hoja del Sensómetro (puede ser en un rotafolio/papelógrafo o en una hoja de papel colocada en posición horizontal, con una línea que la divida horizontalmente por el medio). Los ánimos positivos se indican arriba de la línea, y los negativos por debajo. También se puede dividir de forma que las líneas horizontales denoten las sesiones de capacitación u horas del día. Sensómetro del Taller (Día 1, Día 2, Día 3, Día 4) Positivo - Negativo
 2. escoja una hora fija para que los participantes marquen el Sensómetro. Al inicio del taller, pida a los participantes que evalúen dónde está su ánimo (contento, normal, triste) ese día (o sesión).
 3. Pídale que marquen el punto en el Sensómetro con un marcador.

🗨 **COMENTARIOS** Debe explicar claramente el significado de los símbolos, a los participantes. Recuerde que el Sensómetro es sólo un instrumento para detectar si están satisfechos o no, y de ser necesario debe usar otros métodos de evaluación para investigar más a fondo.

Es importante que el Sensómetro se llene a la misma hora cada día, ya que es difícil comparar los ánimos de la mañana con los de la tarde. Una limitación de este método es que, en cierto punto, los individuos son influenciados por los demás cuando llenan el Sensómetro. Un uso específico del Sensómetro es en horas de crisis colectiva cuando el ánimo se desploma. El cuadro se puede usar para hacer una reflexión sobre sesiones anteriores cuando las cosas parecían mejor. Esto puede

ayudar al grupo a concentrarse en los aspectos positivos de la experiencia.

Una variación es usar pedazos de papel en vez del marcador. Los participantes pueden escribir sus comentarios en el papel para clarificar sus ánimos. Puede ser de utilidad dejar que diferentes grupos usen distintos símbolos o colores. En talleres o reuniones con participantes de distintas regiones, esto puede marcar diferencias extremas de percepción. Tenga cuidado de no romper el anonimato en los grupos pequeños.



Fuentes: María A. Salas, comentario personal;
Chris Rache, comentario personal;
UNICEF (1998).

EVALUACIÓN

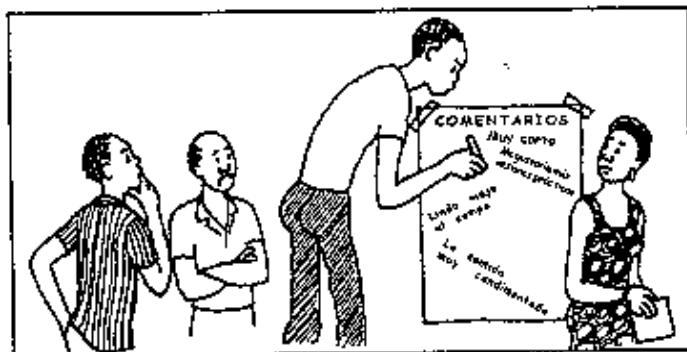
66: CUADRO DE RETROALIMENTACIÓN

- ✓ **OBJETIVOS** ■ Expresar anónimamente las reacciones de los participantes y capacitadores.
- ✍ **MATERIALES** Rotafolio/papelógrafo o un medio similar para escribir, y marcadores.
- 🕒 **TIEMPO** No hay tiempo límite para poner comentarios en el cuadro, pero puede variar el tiempo de discusión.
- 📋 **PROCEDIMIENTO**
1. Prepare los cuadros: tablero, rotafolio/papelógrafo, o pizarrón donde se pueden poner hojas de papel.
 2. Pida a los participantes que escriban sus observaciones, reacciones, ideas o emociones con respecto a usted o el grupo. Esto puede hacerse en forma anónima. En la parte superior del cuadro usted puede escribir algún tema en particular para que lo comenten: "No me gustó cuando...", "Me gustó cuando...", "Sugerencias para el contenido del curso", "Recomendaciones sobre la infraestructura".
 3. El cuadro se usa para una retroalimentación diaria, y después puede pedir que voluntarios analicen lo que se ha escrito, e identifiquen las tendencias generales. Éstos informarán al grupo la mañana siguiente. Así usted tendrá la oportunidad de usar la retroalimentación para indicar que ha pensado en lo que se expuso y, de ser posible, cómo responder a las sugerencias.
 4. Puede colocar un cuadro cerca de la puerta, y pedir que los participantes expresen sus ideas sobre algo positivo o negativo. De esta manera, puede darles una oportunidad inmediata e importante de expresar sus preocupaciones emocionales e intelectuales.

66 COMENTARIOS

Es esencial no dejar la evaluación para el final de una sesión o programa, ni mucho menos una fecha posterior. Los participantes no lo toman en serio porque los cambios ocurrirán demasiado tarde para mejorar la calidad de la sesión. Es importante monitorear las opiniones desde el primer día, lo que los participantes aprecian, lo que les irrita, para mejorar el ambiente de aprendizaje.

Este método, como el Sensómetro (Ejercicio 65), puede parecer injusto para los capacitadores ya que la crítica se vuelve pública y no puede contestarse directamente. Sin embargo, es mucho mayor el beneficio que obtiene al darle a los participantes la oportunidad de exteriorizar su preocupación o aprensión. Es muy importante responder a cualquier cambio sugerido para demostrar que los comentarios se están tomando en cuenta con seriedad. Cuando se comparte un problema y se responde, el participante podrá concentrarse y aprender mejor. Este ejercicio puede ser menos efectivo en algunas culturas, en particular si no existe una norma aceptable para la crítica pública.





EVALUACIÓN

67: ENCARGADOS DE SEGUIMIENTO

- ✓ **OBJETIVOS**
- Coordinar las sugerencias que los facilitadores reciben del grupo, para el mejoramiento del taller.
 - Motivar la retroalimentación fresca de todos.
 - Motivar a los participantes que se responsabilicen por el taller.

 **MATERIALES** Ninguno

 **TIEMPO** Mínima para el grupo, 10 a 15 minutos diarios para los Encargados.




-  **PROCEDIMIENTO**
1. Pídale al grupo que seleccione a dos o tres representantes que ayudarán al facilitador a mejorar el taller a medida que surgen problemas.
 2. Motive a los participantes a que presenten cualquier problema a los encargados.
 3. Comprometa a los encargados a que se reúnan al final de cada día y revisen las actividades, y sugieran al facilitador posibles áreas de mejoramiento.
 4. La mañana siguiente presente al grupo un resumen de lo que hablaron los encargados y usted, dando respuesta a los cambios sugeridos.

- “ **COMENTARIOS**
- Este ejercicio motiva el flujo de información, de los participantes al capacitador/ facilitador. Es una medida de seguridad importante para ventilar las preocupaciones que puedan surgir.
- Puede cambiar de representantes. Pida que elijan otros nuevos después de unos días.

Fuente: María A. Solas, comentario personal; Jane Vella (1989)

EVALUACIÓN

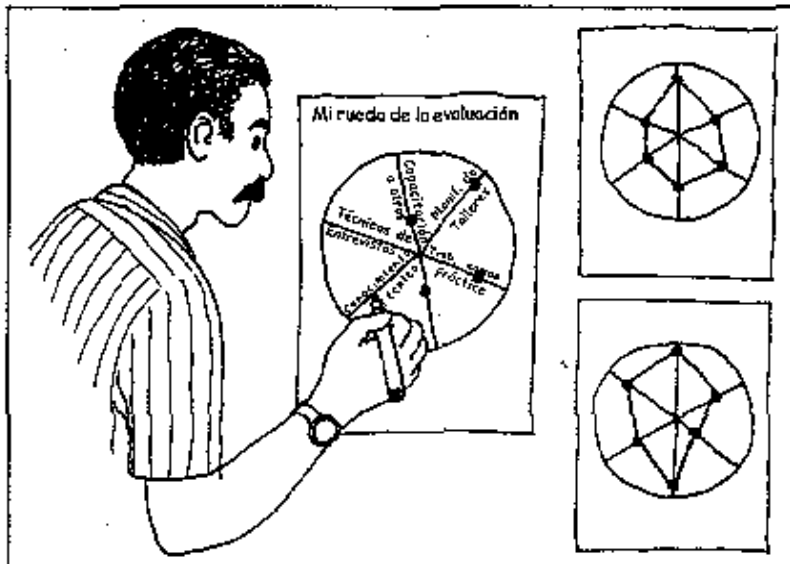
68 : EVALUACIÓN DE LA SESIÓN

- ✓ **OBJETIVOS**
- Dar retroalimentación sobre métodos participativos o sesiones específicas.
 - Aprender a evaluar, para poder aprovechar más la experiencia.
 - Aprender a expresar los sentimientos y hacer sugerencias creativas.
 - Mejorar el taller.
-  **MATERIALES** Hojas grandes de papel, lapiceros o lápices.
-  **TIEMPO** Variable.
-  **PROCEDIMIENTO**
1. Pida al grupo, subgrupos o individuos, que evalúen el evento y lo reporten. Sugiera que, por un lado, evalúen el contenido (los temas de las sesiones) y aparte el proceso (la manera en que se presentaron los temas).
 2. Puede entregar preguntas específicas para discusión en los grupos. Los resultados pueden escribirlos en hojas de papel para ponerlos en un cuadro en la pared, o los puede resumir usted a medida que los recibe. Algunas preguntas que puede hacer son las siguientes:
 - Lo que me gustó.
 - Lo que no me gustó.
 - Sugerencias para mejorar.
 - La lección más importante que aprendí.
 - Lo que fue más difícil.
 - El principal obstáculo que enfrentaré al tratar de aplicar lo que aprendí.
- 66 **COMENTARIOS**
- Esta evaluación puede ser usada para el taller entero, o para una parte en particular. La evaluación de una herramienta participativa en particular debería ser rápida y verbal en una sesión de cuchicheo, y que el líder del grupo tome notas, pero que no dirija la evaluación. Las evaluaciones del taller o sesión necesitan una atmósfera más reflexiva, y después pueden poner sus comentarios en el cuadro apropiado.
- Se pueden usar varias técnicas para la toma de decisiones en grupo, para ayudar en las sesiones de evaluación. Entre éstas se incluyen las sesiones de cuchicheo, la lluvia de ideas (No. 74), la Técnica DeLí (No. 75), Cuadro de Retroalimentación (No. 66), etc. El ejercicio para presentaciones en pareja (No. 1) también puede usarse para las evaluaciones.

EVALUACIÓN

69: RUEDA DE EVALUACIÓN

- ✓ **OBJETIVOS** ■ Evaluar los distintos aspectos de un taller de capacitación.
- ✎ **MATERIALES** Papel y lápiz o lapicero.
- 🕒 **TIEMPO** 30 minutos.
- 📋 **PROCEDIMIENTO**
1. El grupo entero debería comenzar estableciendo el criterio para evaluar el taller. La lista de expectativas que se desarrolle al comienzo del taller puede ser un buen punto de partida.
 2. Pídale a cada individuo que dibuje una rueda y que dibuje rayos equivalentes al número de criterios. Deben rotular cada rayo con el nombre del criterio. Los rayos representan una escala, en la que la mínima o cero está al medio, y la máxima o 10 en la orilla. Los individuos deben evaluar el curso (o lo que se está evaluando) según los criterios y el puntaje de cada criterio, marcando en el rayo el punto de la escala.
- 💬 **COMENTARIOS** Si los individuos hacen la evaluación de la rueda en transparencias para retroproyector, todos con el mismo tamaño de rueda, se pueden sobreponer las evaluaciones de los participantes para ver el grado de consenso en la evaluación de los individuos.



Fuente: Jennifer
Rietbergen-McCracken,
comentaria personal

EVALUACIÓN

70 : CALIFICANDO ESPERANZAS Y TEMORES

- ✓ **OBJETIVOS**
- Evaluar el taller o la sesión de manera singular.
 - Hacer uso de las Esperanzas y Temores que manifestaron los participantes al comienzo.
- ✍ **MATERIALES** Hojas grandes de papel, lapiceros, símbolos.
- 🕒 **TIEMPO** 30 minutos.
- ✍ **PROCEDIMIENTO**
1. Use las esperanzas y temores que presentaron los participantes al inicio del taller (de Esperanzas y Temores-No.4), o varios ejercicios de expectativas (Nos. 1, 2, 5).
 2. Cambie los criterios negativos a positivos (como en las matrices de rango y puntaje). Ponga en un eje de una matriz en una hoja grande de papel.
 3. En la otra matriz, haga cinco columnas, con una cara para cada una, desde muy feliz, en un extremo, hasta muy triste en el otro.
 4. Pida que los participantes hagan una señal con marcador o pegando un símbolo, en cada fila, según su sentir.
- “ **COMENTARIOS**
- Este ejercicio mantiene el anonimato en la evaluación. Les permite, a los capacitadores y participantes, ver cuáles esperanzas y temores han sido tratados, o no. Una variante es darle diferentes símbolos a los distintos grupos (como jefes, promotores de campo), para que se revelen las diferencias entre los grupos.

Fuente: Chris Roche, comentario personal

EVALUACIÓN




71: JUEGO DE ROLES PARA LA EVALUACIÓN CREATIVA

- ✓ **OBJETIVOS** ■ Evaluar una sesión o taller, en una forma relajada y creativa.
- ✍ **MATERIALES** Ninguno.
- 🕒 **TIEMPO** 30 minutos de preparación; 10 a 30 minutos para realizar el sociodrama.
- 📋 **PROCEDIMIENTO**
1. En las primeras etapas del taller, diga a los participantes que quiere pedirles que, al final, hagan una evaluación del taller de forma innovadora.
 2. Pídeles que piensen en cómo preparar un pequeño sociodrama, o caricatura, en el que se demuestre algo que sucedió en el taller.
 3. Al aproximarse el final del taller, déles tiempo para prepararse.
 4. Haga una sesión sólo para los sociodramas o dramatizaciones cortas.
- 66 **COMENTARIOS** Los resultados suelen resultar sátiras muy cómicas que le dicen al capacitador mucho más que cualquier Sensómetro o formulario de evaluación formal. Este formato les permite, a los participantes, decir cosas que no dirían en una manera más formal.

Fuente: Chris Roche, comentario personal

EVALUACIÓN

72: EL SOMBRERO DE LOS PROBLEMAS




- ✓ **OBJETIVOS**
- Que los individuos tengan la oportunidad, en forma anónima, pero constructiva, de discutir y mediar los problemas que enfrentan.
 - Recalcar la igualdad de poder y autoridad dentro del grupo.
 - Motivar a que los participantes compartan problemas, y busquen activamente conocer la experiencia de los demás, así como obtener sus sugerencias.
 - Hacer resaltar que todos tienen experiencias relevantes y valiosas.
-  **MATERIALES**
- Un sombrero, un plato o cualquier depósito.
 - Pedazos de papel y lápices o lapiceros.
-  **TIEMPO**
- Según el tamaño del grupo (5 minutos para pensar y escribir, y 2 minutos por problema).
-  **PROCEDIMIENTO**
1. Pida a todos que se sienten en un círculo. Que todos, incluyendo usted mismo, escriban en pedazos de papel algún problema en particular que enfrentan y quisieran resolver.
"Tengo problema con..."

Si es concerniente al comportamiento de otro participante, pida que no hagan mención del nombre de la persona, sino que describan el problema en términos generales.
 2. Pídale que doblen el papel y lo pongan en el sombrero. Cuando todos hayan colocado sus papeles, se vuelve a pasar el sombrero y cada uno toma un papel. Si toman el propio, pídale que lo regresen y tome a otro.
 3. Permítale unos minutos para reflexionar sobre el problema. Luego, comience con cualquiera, quizás usted mismo puede dar el ejemplo, y pídale que lean el problema en voz alta y retroalimenten en forma breve alguna sugerencia para el escritor anónimo.
 4. Siga así en el círculo, asegúrese de que todos escuchen y no hagan más comentarios ni sugerencias. Solamente habla una persona por problema.
- “ **COMENTARIOS**
- Esta es una forma sencilla y poderosa para tratar problemas inmediatos. Puede usarse cuando las tensiones están altas, para exteriorizar en público los problemas. Así se crea una oportunidad para que los que son los responsables de algunos de los problemas, reflexionen y cambien su comportamiento.

Fuente: adaptado de Donna Brandes y Howard Phillips (1990)

EVALUACIÓN

73: REGALOS MENTALES

- ✓ **OBJETIVOS**
- Mostrar aprecio al grupo, usando el silencio y la creatividad para transmitir sentimientos.
 - Terminar el taller con un tono positivo.
-  **MATERIALES** Ninguno
-  **TIEMPO** 10 minutos.
-  **PROCEDIMIENTO**
1. Pida que todos se sienten en círculo, y quite todo del medio. Dígales que al final del taller, a veces resulta difícil dejar el sentido de grupo. Este ejercicio es un regalo de despedida de todos para todos, que nos podemos llevar cuando partamos. Explíqueles que el ejercicio requiere de imaginación y silencio.
 2. Comience usted mismo, con las palmas de las manos hacia arriba. Use sus manos para describir la forma de un objeto usando mímicas (una caja, una pelota, una flor), y luego pase el objeto a la persona que está a su derecha. Explíquele que ahora ellos pueden darle el regalo que quieran a la siguiente persona.
 3. Siga en el círculo, hasta que reciba el último regalo. Puede terminar con un "Gracias", o un "Hasta Luego".
- 66 **COMENTARIOS**
- Este es un ejercicio muy tranquilo en el que las personas descubren su creatividad. No requiere tocarse, por tanto es adecuado para muchos contextos culturales. Sin embargo, en ocasiones puede ser mejor hacer dos círculos, uno para mujeres y otro para hombres.

Fuente: Alan Margolis, comentario personal

EVALUACIÓN



74: LLUVIA DE IDEAS (PARA LA PREPARACIÓN DE LA GUÍA DE ENTREVISTAS Y LA AGENDA)

- ✓ **OBJETIVOS** ■ Elaborar en forma rápida una lista no evaluada y libre, de asuntos, temas y cuestiones haciendo uso de las percepciones colectivas del grupo, para posteriormente darle discusión organización, clasificación y prioridad.
- ✍ **MATERIALES** Rotafolio/papelógrafo, hojas de papel pequeñas, tarjetas. Implementos para escribir.
- ⌚ **TIEMPO** 5 a 10 minutos.
- 📋 **PROCEDIMIENTO**
1. Pida que el grupo nombre un secretario que no participará, simplemente registrará las ideas.
 2. Pídale al grupo que piense en los asuntos, temas y cuestiones que quieren tratar en el trabajo de campo (o en relación a cualquier asunto en particular).
 3. Motive a que el grupo piense desinhibidamente. Todo debe ser incluido, hasta la idea más descarriada y loca.
 4. Solicite cantidad y no calidad, cuantas más ideas - mejor.
 5. Hay dos opciones para la lluvia de ideas:
 - a. Las personas dicen sus ideas, y el facilitador las escribe en un rotafolio/papelógrafo. No hay comentarios ni evaluación, debe ser un libre flujo de ideas.
 - b. Cada miembro del grupo escribe una lista de asuntos, temas y cuestiones en tarjetas. Estos se ponen en la pared (véase la Técnica Delfi, No. 75).
 6. Después de que haya concluido la lluvia de ideas, pueden evaluar las ideas y acordar en grupo una lista final de temas usando otro método (por ejemplo Técnica Delfi, No. 75).
- 💬 **COMENTARIOS** A las personas les resulta muy difícil no comentar cuando se están generando las ideas. Asegúrese de que cualquier apreciación sea obviada hasta que se hayan generado todas las ideas. Por tanto, es muy importante que las "reglas" de la lluvia de ideas estén claras antes de comenzar. Véase el 2do. Capítulo, sección 2.3.3 para mayores detalles sobre la lluvia de ideas.

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

75: LA TÉCNICA DELFI

✓ OBJETIVOS

- Generar ideas, asuntos, consideraciones.
- Reunir, ordenar, clasificar y establecer prioridades.

✍ MATERIALES

Muchos pedazos pequeños de papel/cartón de colores, y material para pegarlos en la pared o un tablero o afiche (tachuelas, goma, etc).

🕒 TIEMPO

Mínimo 80 minutos

📋 PROCEDIMIENTO

1. Use el procedimiento de Lluvia de Ideas (véase el número 74) para generar asuntos, temas y cuestiones, ya sea individualmente o en grupos pequeños. Cada idea se escribe en una tarjeta o papel (sólo una en cada tarjeta/papel).
2. Se ponen las tarjetas en la pared y se forman grupos, lo hace un voluntario o varios, o lo pueden hacer cada uno de los participantes. Se quitan los duplicados, pero todas las demás tarjetas deben usarse, hasta las más extraordinarias.
3. El grupo debe estar de acuerdo con la forma de agrupar las tarjetas, ya que ésta puede ser la base para la subdivisión de una lista de grupos de temas.

💬 COMENTARIOS

Este método es muy flexible y puede usarse para una variedad de propósitos, incluyendo el desarrollo y la revisión de la agenda de entrevista, para comparar las fortalezas y debilidades de varios métodos, para preparar un contrato de equipo, etc. Use su imaginación y verá que es una buena forma de involucrar a todos los participantes en casi cualquier discusión. Al pedir a uno o dos representantes que sean los que organicen y formen grupos de tarjetas, puede motivarlos a que tomen responsabilidad por su propio aprendizaje.

76: DIAGRAMA DE LA ARAÑA

- ✓ **OBJETIVOS** ■ Generar ideas y unirlos en una "red" de asuntos/temas interconectados.
- ✍ **MATERIALES** Papel y lápiz o lapicero, rotafolio, tarjetas.
- 🕒 **TIEMPO** 15 a 30 minutos
- 📝 **PROCEDIMIENTO**
1. Comience con un asunto, tema o cuestión central, por ejemplo, el tema del curso de capacitación, "lo que implica a nivel institucional la investigación y el desarrollo participativos", o "las limitantes de la planificación participativa". Escríbalo en un rotafolio, papelógrafo o pizarrón.
 2. Use este punto de arranque para sacar más asuntos/temas/cuestiones relacionados. Escriba cada uno (posiblemente en una tarjeta, y la puede colocar en el rotafolio, papelógrafo o pizarra), dibujando líneas que vinculen los temas que están relacionados. Siga con otros asuntos que se relacionan, identificándolos y uniéndolos.
 3. Siga hasta que se hayan agotado todas las posibles conexiones.
- 💡 **COMENTARIOS** Puede hacer esto con el grupo entero, en varios grupos pequeños y mixtos, o en pequeños grupos focales (administradores, personal de campo, investigadores, etc.) Si se hace en pequeños grupos, cada uno creará, inevitablemente, su propio diagrama de la araña, y se puede hacer una comparación y un contraste con los demás grupos. Las diferencias y similitudes pueden dar lugar a discusiones importantes sobre prioridades y percepciones dispares.

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

77: COMBINAR TEMA Y TÉCNICA

✓ OBJETIVOS

- Motivar a que los participantes piensen en forma crítica sobre la posible aplicación de diferentes herramientas o técnicas.
- Ayudar a que los equipos planifiquen su trabajo de campo.
- Ampliar la dinámica del grupo.

✍ MATERIALES

Lista de preguntas/temas, lista técnicas/herramientas participativas que se vieron en el curso de capacitación.

🕒 TIEMPO

60 a 90 minutos

📋 PROCEDIMIENTO

1. Antes de ir al campo, cada grupo debe discutir la manera como piensa explorar los asuntos que están en la lista. Esto sucederá en cada etapa del trabajo de campo cuando surjan nuevas preguntas y temas. Para muchos de los participantes, las herramientas participativas serán una novedad. Para evitar que las personas vuelvan a usar otras herramientas conocidas, seguras y abandonen las nuevas; para motivar la variación en el uso de las mismas, es muy útil realizar una sesión de Combinar Tema y herramienta o técnica.
2. Divida al grupo en los subgrupos que trabajarán juntos en el campo.
3. Tome la lista que se desarrolló en el pleno (véase Lluvia de Ideas, No. 74, y la Técnica Delfi, No. 75), y divida los temas entre los sub-grupos. Pida que identifiquen la herramienta, o una variación, que sería efectivo para explorar cada asunto.
4. A la par de cada asunto/tema/cuestión en la lista, pueden anotarse una serie de herramientas posibles (podría ser de utilidad un sistema de código para los nombres, como CM = calificación de matriz; MS = mapa social).
5. Pida a cada subgrupo que presente sus observaciones, invite a que los demás agreguen sus ideas y se motiven mutuamente.
6. Que los participantes escriban las listas en sus libretas de campo para poder referirse a éstas en forma rápida, posteriormente.

66 COMENTARIOS

La sesión en la que se combinen temas y técnicas/herramientas puede ser un momento decisivo del curso de capacitación, ya que obliga a que los participantes hagan la transición a la realidad. Después de exponer ante ellos una amplia gama de técnicas/herramientas en el taller, ellos exploran cómo podrían usarlos para responder preguntas del mundo real. Es buen momento para que los participantes reflexionen sobre la rica variedad de las técnicas y/o herramientas que tienen a su disposición, y que vean las distintas maneras de enfrentar cada asunto, tema y cuestión (triangulación). También es momento de recalcar que los métodos sólo sirven cuando tienen como objetivo algún asunto o cuestión en particular. Es muy común que se vean como un fin (ya que son divertidos, dan información interesante, etc.), en vez de un medio para generar un análisis conjunto de temas claves.

Durante el trabajo de campo, haga referencia a los rotafolios/papelógrafos en los que se han elaborado las listas, agregue nuevas técnicas/herramientas si resultan ser valiosos para explorar algunos temas en particular.

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

78: ANÁLISIS DE SECUENCIAS

- ✓ **OBJETIVOS** ■ Motivar a que los participantes usen una variedad de técnicas o herramientas participativas en secuencia, para tratar asuntos, temas o cuestiones particulares.
- ✍ **MATERIALES** Lápiz o lapicero y papel
- 🕒 **TIEMPO** 30 minutos
- 📝 **PROCEDIMIENTO**
1. Elabore un diagrama de flujo que describe una posible secuencia de herramientas para investigar un asunto en particular o un grupo de temas.
 2. Explore las relaciones entre las herramientas o técnicas.
 3. Hable del tipo de información que se obtendrá con cada ejercicio.
 4. Discuta las maneras en que el grupo puede facilitar el trabajo de campo, en cuanto a división de roles, revisión de guías de entrevista, etc.
- 66 **COMENTARIOS** Después de elaborar la lista y Combinar Tema y Herramientas (No. 77), puede ser de utilidad que el grupo reflexione sobre el uso de secuencias de herramientas participativas. Este proceso hace resaltar la flexibilidad y la interacción entre las distintas herramientas participativas usadas en el campo. No deben verse como separados, sino como medios para propiciar un proceso de aprendizaje continuo. La secuencia puede ampliar el aprendizaje. Véase el 6to. Capítulo (punto 6.3.2) para mayor detalle sobre la secuencia de ejercicios.

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

79: ANÁLISIS DE CONTEXTO DE LA ENTREVISTA

- ✓ **OBJETIVOS** ■ Que los participantes sean más conscientes del lenguaje corporal, ubicación de asientos, etc., en diferentes contextos de entrevista.
- ✍ **MATERIALES** Una serie de fotografías (enumeradas) de entrevistas individuales y en grupo, con ejemplos de lo que es bueno y malo, sensible e insensible (Opcional: las mismas fotos en diapositiva-slide).
- 🕒 **TIEMPO** 30 minutos
- 📋 **PROCEDIMIENTO**
1. Divida al grupo en sub-grupos de 6 personas. Que cada grupo examine 4 ó 5 fotos.
 2. Pídale al sub-grupo que las estudie con cuidado y que responda a las siguientes preguntas:
 - ¿Cuál es la impresión general de la entrevista en la foto: buena o mala?
 - ¿Qué le parece bien en la entrevista?
 - ¿Qué parece ser de ayuda para la entrevista?
 - ¿Qué no debe suceder, o no debiera estar pasando, en la entrevista?
 3. Que los participantes hagan una lista de las técnicas apropiadas o inapropiadas (qué hacer, y qué no-hacer) para entrevistas posteriores. Los participantes deben elaborar sus propias reglas de conducta para la entrevista.
 4. Cada sub-grupo debe presentar sus listas al pleno. Si tiene diapositivas (slides) idénticas a las fotografías, pida que cada sub-grupo escoja una o dos fotografías para presentar su tema. Durante la discusión, puede montar las diapositivas (enumérelas igual que las fotografías para identificarlas fácilmente) en el proyector. De esta forma, cada uno de los sub-grupos puede compartir los detalles de la entrevista y agregar sus observaciones.

- 💬 **COMENTARIOS** La lección principal es que el lugar donde se realice la entrevista tiene una influencia al discutir un tema, y se debe estar consciente de las ventajas y desventajas de contextos particulares. Si los participantes no han comentado sobre asuntos claves en las fotos, puede provocar más reflexión, preguntando, "¿Está tranquila la gente? ¿Están involucradas las personas? ¿Cómo están ubicados los asientos? ¿Es una entrevista individual o grupal? ¿Se están haciendo observaciones para propiciar la discusión? ¿Están todos sentados bajo la sombra? ¿Qué distancia hay entre ellos?"

Trate de limitar los comentarios sobre el tema que se está discutiendo en la entrevista. Esto no se puede conocer de las fotografías. Si conoce los detalles, puede describir brevemente la entrevista que está en la fotografía, y algunas de las reglas que elaboraron los participantes. Use sus propias fotografías para este ejercicio. Es mejor incluir sólo fotos de entrevistas y no usar métodos de diagramación, ya que pueden distraer de la noción de entrevistas.

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

80: RESEÑAS DE FOTOGRAFÍAS

- ✓ **OBJETIVOS** ■ Aumentar la conciencia del comportamiento no-verbal y verbal, en particular la expresión de dominio y sumisión.
- ✍ **MATERIALES** ■ Una o más copias de fotos que muestren aspectos de una potencia, dominio, sumisión en un ambiente rural (una por cada participante).
■ Papel y lápiz o lapicero.
- 🕒 **TIEMPO** 10 minutos
- 📋 **PROCEDIMIENTO**
1. Distribuya las fotocopias.
 2. Invite a los participantes a que se sienten en parejas o tríos, para examinar la foto, y luego inventen una reseña. La reseña puede describir la escena, o puede ser lo que está diciendo alguien en la foto.
 3. Pida a los participantes que escriban sus reseñas en una hoja grande de papel, o que las pongan en la fotocopia.
 4. Visite los grupos y lea lo que han escrito. Lea en voz alta algunas de las más graciosas, para que escuchen los demás.
- 💬 **COMENTARIOS** Un buen lugar para encontrar fotografías son los informes anuales, cartas, noticias y revistas, en particular de las agencias que quieren dar la impresión que han estado realizando trabajo participativo mucho tiempo. A menudo, una foto que supuestamente es ilustración de la participación y la disponibilidad de los profesionales en el campo, resulta ser ilustración de dominio en los profesionales y sumisión en los campesinos.
- Es bueno hacer este ejercicio antes de un receso, ya que le da a los participantes la oportunidad de leer las reseñas de los demás durante el receso.

Fuente: Robert Chambers, comentario personal

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

81: CASA, ÁRBOL, PERRO

✓ **OBJETIVOS** ■ Realizar una experiencia y reflexión sobre la comunicación unidireccional y bidireccional, y la comprensión mutua.

✍ **MATERIALES** Hojas grandes de papel, y marcadores.

🕒 **TIEMPO** 10 a 30 minutos

📋 **PROCEDIMIENTO**

1. Que los participantes formen parejas. Cada pareja recibe una hoja de papel rotafolio, o papelógrafo, y un marcador. Se sientan juntos a la mesa o en el suelo, con el papel entre ellos.
2. Píde a los participantes que sostengan el marcador y, sin hablarse, que dibujen juntos una casa, un árbol y un perro.
3. Cuando terminen, dídeles que firmen el cuadro, siempre en equipo, con el nombre de un artista famoso.
4. Los participantes sólo pueden hablar cuando hayan terminado el cuadro.
5. Cuando todas las parejas hayan terminado, cada pareja presenta su cuadro al pleno y describe su experiencia al crear las imágenes.

💬 **COMENTARIOS** Después de las presentaciones pregunte a los participantes lo que sintieron:

- *¿Fue fácil trabajar conjuntamente?*
- *¿Hubo un líder? ¿Cambiaron de roles?*
- *¿Se hizo más fácil a medida que trabajaban?*

Una extensión divertida del ejercicio podría ser montar una exhibición de los cuadros, y que los participantes adivinen quién creó cada uno.

Fuente: UNICEF (1993)

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

82: PRÁCTICAS Y CREENCIAS TRADICIONALES

✓ **OBJETIVOS**

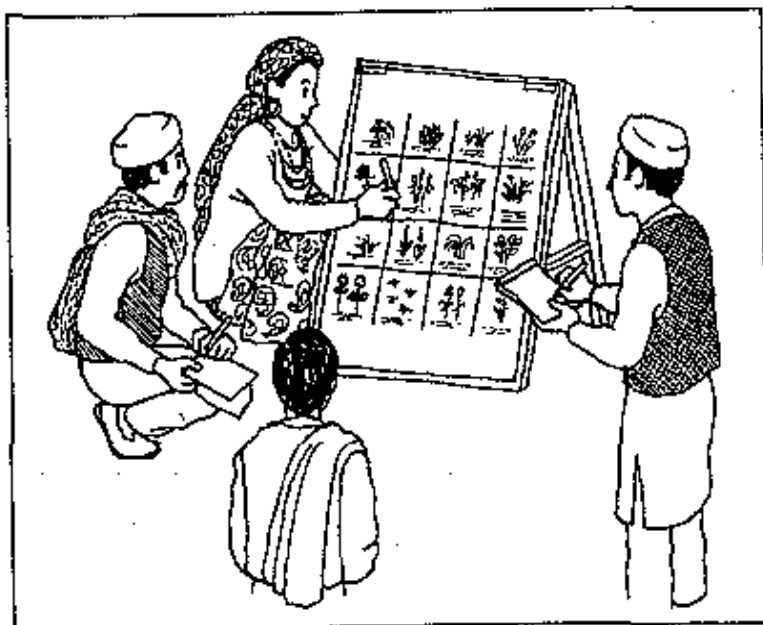
- Motivar al personal de campo a que consideren y reconozcan la validez y la relevancia del conocimiento, las prácticas y las creencias locales.

✍ **MATERIALES**

Ninguno

🕒 **TIEMPO**

30 minutos



📋 **PROCEDIMIENTO**

1. Al inicio del taller, pida a los participantes que piensen sobre algunas prácticas, creencias o mitos tradicionales interesantes que hayan conocido en su experiencia. Estas serían las que no se pueden explicar científicamente, pero parecen tener su propia lógica.
2. Pida a los participantes que hagan una lista de prácticas y creencias interesantes de sus respectivas culturas. Usted debe presentar algunos ejemplos propios.

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

82 : PRÁCTICAS Y CREENCIAS TRADICIONALES (continuación)

PROCEDIMIENTO

3. Por lo menos una vez más en el taller, puede volver a tocar la lista de prácticas y creencias, y hablar de la importancia que tiene conocerlas. Use la lista de prácticas y creencias para discutir su valor científico. Puede preguntar: "¿Serán más científicas o lógicas que las creencias o prácticas de las personas de la localidad?" Puede señalar que las creencias y prácticas de los científicos suelen ir más allá de la explicación lógica, y sin embargo, cómo las de las personas locales, tienen su propia consistencia y lógica (parecen funcionar bien).

COMENTARIOS

Este ejercicio puede hacerse a cualquier hora. Siempre provoca mucha discusión, y puede ser un fuerte punto de referencia para el resto del seminario, para fundamentar la importancia de valorizar el conocimiento local, especialmente durante el trabajo de campo.

Puede hacer las siguientes preguntas:

- *¿Cuáles son sus orígenes? ¿Pueden explicarse?*
- *¿Quién tiene esta creencia: todos los de la comunidad, hombres/mujeres, jóvenes/mayores, ricos/pobres, analfabetos?*
- *¿Por qué se aceptan algunas universalmente, y o otros los aceptan sólo grupos específicos?*
- *¿Qué nos dicen estas prácticas y conceptos, acerca de las personas que las sostienen?*

Es importante recalcar a los participantes que no deben juzgar mal estas prácticas y creencias tradicionales. Para los técnicos suele ser difícil escuchar a los informantes, pero esto es de gran importancia si es que han de conocer las realidades locales. Los participantes deben darse cuenta de que para escuchar, deben creer que el informante tiene algo valioso que decir. Desde su perspectiva (de científico o profesional) ciertas prácticas o creencias pueden parecer raras, improbables o imposibles. Pero si las personas dicen que suceden, o simplemente creen que son ciertas, entónces deben registrarlas como elemento de la cultura y práctica locales. Se puede escuchar mejor al aprender algunas herramientas y trucos que motivan una comprensión del punto de vista del informante.

Fuente: Ani Gupta (1989); Jules Pretty (1990)

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

83: LA TRANSCRIPCIÓN ENGAÑOSA

- ✓ **OBJETIVOS**
- Ayudar a los participantes a que identifiquen técnicas de entrevista inadecuadas.
 - Motivarlos a abandonar el uso de tales técnicas.
- ✍ **MATERIALES**
- Una transcripción de una entrevista simulada entre un investigador y una persona local o más (una copia por participante).
- 🕒 **TIEMPO**
- 25 a 35 minutos
- 📋 **PROCEDIMIENTO**
1. Que los participantes formen subgrupos de 2 ó 3 miembros cada uno.
 2. Cada subgrupo recibe 1 ó 2 páginas de la transcripción (véase la siguiente página para un extracto).
 3. Pídales que lean sus página(s) e identifiquen una pregunta buena y una mala, y que digan por qué las definen así.
 4. Pida la retroalimentación de cada subgrupo (todas los participantes podrán identificar las preguntas en su copia de la transcripción) y pregunte si están de acuerdo los demás subgrupos.
 5. Que los subgrupos redacten de nuevo la pregunta mala para que sea mejor.
 6. Puede agregar cualquier sugerencia para las técnicas de entrevista, ya sea buena o mala, en el rotafolio/papelógrafo del ejercicio del Análisis del Contexto de la Entrevista (No. 79), o puede hacer un cuadro nuevo.
- 🗨 **COMENTARIOS**
- Si desea, puede redactar su propia transcripción imaginaria. Puede divertirse con este ejercicio recordando una de sus peores entrevistas, y úsela como inspiración para crear el diálogo. Recuerde que debe agregar preguntas cerradas (¿Tiene problemas en obtener abonos?), preguntas obvias (¿Sembraría girasol si el gobierno le subiera el precio?), preguntas ambiguas (¿Por qué eligieron al Sr. X director de la organización de campesinos?) y cambios de un tema a otro, demasiadas preguntas a la vez (¿Dígame que siembra? ¿Cuánto llovió el año pasado? ¿Tiene alguna enfermedad su ganado?). Si lo prepara bien, los participantes podrán identificar muchas distintas clases de preguntas mal-formuladas. Este ejercicio puede servir como punto de referencia para el resto del taller y el trabajo de campo. Una versión más corta y menos completa de este ejercicio es: ¿Qué tiene de mala la pregunta? (No. 84).
- Cuando le pida a los grupos que redacten de nuevo las preguntas malas, probablemente obtendrá muchas alternativas. Esta es una buena oportunidad para señalar que no hay una sola forma correcta de hacer una pregunta, sino que depende del contexto.

Fuente: Alice Welbourn, comentario personal

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

83 : LA TRANSCRIPCIÓN ENGAÑOSA (continuación)

Transcripción: Visita de Campo, Diciembre de 1990; grupo de contacto de hombres adultos, Pueblo Googu, Ghana.

P: ¿Qué significa Googu?

R: Es el nombre de su clan y quienes pertenecían al ancestro que fundó el pueblo.

P: ¿Ha cambiado la lluvia en los últimos años? ¿Viene más tarde o más temprano? Si hubo cambio, ¿Qué resultados ha tenido?

R: No hemos tenido lluvias, y por eso se ha retrasado la cosecha. En esta época ya debería hacer frío; las personas no quieren ni bañarse. Esta vez hace calor, porque la lluvia todavía quiere caer, no ha llovido suficiente.

P: ¿Está aumentando o disminuyendo el tamaño de la población?

R: Siempre crece.

P: Si crece, ¿es bueno para usted?

R: Sí, lo es.

P: ¿Por qué hay una escasez de tierra?

R: Por la llegada de tanta gente de afuera.

P: ¿Está aumentando la población sólo por la gente de afuera que llega, o por el aumento en la natalidad?

R: Pues, también aumenta la natalidad.

P: ¿Cuando no había escuela, dónde recibían clases los niños?

R: Sepegia.

P: ¿Cómo podían ir tan lejos los niños?

R: Si había carro, en el vehículo, si no, caminábamos.

P: ¿Hay algún curandero o naturista tradicional en el pueblo?

R: Sí, lo hay.

P: ¿Cuánto cobra, y cómo se compara con los servicios del gobierno?

R: Los curanderos cobran menos.

P: ¿Entonces usted piensa que los curanderos son mejores que los servicios de salud del gobierno?

R: No, el hospital es bueno, mucho mejor. Pero a veces tiene que tener a alguien que le ayude. Si hay quien le ayude entonces está bien, pero de otra forma no le dan tratamiento.

P: ¿Quiere decir que hay que pagarle una coima, o que alguien de influencia le ayude?

R: No, no es dinero, pero necesita que alguien de influencia hable con los médicos para que le den tratamiento.

P: A la mayoría no les gusta ir al hospital. ¿Será porque las medicinas son caras, o porque necesitan a alguien que les ayude?

R: Es porque no tienen a alguien de influencia que les ayude. A otros no les gusta la idea de ir al hospital; a algunos no les gustan las medicinas, no confían. A veces, si alguien muere después de tomar la medicina, otros pierden confianza. El naturista lo viene a tratar en casa. Ya sea que se cure o muera, por lo menos fallece en casa.

P: ¿Han cambiado algunas de sus prácticas tradicionales? ¿O sigue todo como en época de los abuelos?

R: Ha cambiado. Antes los funerales tomaban 12 días. Ahora toman siete.

P: ¿Qué ha motivado el cambio?

R: Si lo hace por 12 días otras cosas pueden suceder, y tomará más tiempo. Se da mucha comida. Es caro.

P: ¿Por qué lo hacían 12 días los abuelos? ¿Tenían más alimento, o es que no había problemas en ese tiempo?

R: No. Simplemente tenían más comida, por eso lo hacían 12 días.

Fuente: adaptado de la transcripción de una entrevista de Alice Welbourn en Ghana para ACTIONAID (1990)

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

84: ¿QUÉ TIENE DE MALO LA PREGUNTA?

- ✓ **OBJETIVOS**
- Ilustración de los detalles de preguntas ambiguas u obvias.
 - Motivar a que los participantes eviten usar esas técnicas de entrevista malas.
- ✍ **MATERIALES**
- Una lista de preguntas ambiguas y obvias, ordenadas al azar.
- 🕒 **TIEMPO**
- 20 a 30 minutos.
- 📋 **PROCEDIMIENTO**
1. Pregunte a los participantes si saben lo que es una pregunta ambigua, y lo que es una pregunta cerrada, y formulen una definición grupal.
 2. Lea en voz alta varias preguntas, proyectadas en un retroproyector o escritas en un rotafolio/papelógrafo, o puede entregarles hojas fotocopiadas (véase ejemplo a continuación), y pida al grupo que identifique lo que está mal en cada pregunta. Las respuestas en paréntesis sólo son para su conveniencia, y no deben estar en las hojas que presente a los participantes.

- *¿Verdad que es difícil llevar el ganado a la clínica veterinaria? (Cerrada)*
- *¿Cómo obtuvo la medicina? (Ambigua)*
- *¿No quiere sembrar una variedad de papa mejorada? (Cerrada)*
- *¿Qué hace como agente local de extensión? (Ambigua)*
- *¿No es maravillosa la nueva clínica de salud? (Cerrada)*
- *¿Usted siembra en una línea recta? (Cerrada)*
- *¿Qué le parece la escuela? (Ambigua)*
- *¿No cree que debería tapar el escape de agua? (Cerrada)*

3. Luego pídale que redacten las preguntas en forma menos ambigua o más abierta.

66 COMENTARIOS

Este ejercicio suele provocar debate, si una pregunta ambigua o cerrada siempre está mal, o si a veces es apropiada. Esta es una buena oportunidad para recalcar que no hay una pregunta absolutamente buena o mala, y que depende de la etapa de la entrevista, el tema y el contexto. Por lo general, los participantes deben estar conscientes de la necesidad de formular sus preguntas con cuidado.

Reitéreles que las preguntas cerradas hacen que el informante diga sí o no, mientras que una pregunta abierta que usa ¿Qué, cuándo, dónde, quién, por qué, y cómo?, abre la conversación. Sin embargo, puede haber ocasiones en que sean correctas y necesarias las preguntas cerradas.

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

85: ¿PERO POR QUÉ?

✓ **OBJETIVOS**

- Motivar a que los participantes perciban el valor de indagar en una entrevista.
- Investigar a fondo las relaciones de causa y efecto.

 **MATERIALES**

Ninguno

 **TIEMPO**

20 minutos

 **PROCEDIMIENTO**

1. Divida al grupo en subgrupos de tres personas cada uno.
2. Entregue a cada grupo varias preguntas derivadas de una observación, como: ¿Por qué las siembras sufrieron daño de plagas? ¿Por qué está tan delgada su vaca? ¿Por qué está tan seco su maíz? ¿Por qué cree que hay un agujero en su terreno? ¿Por qué está llorando el niño? Asegúrese de darle la misma pregunta al menos a dos grupos que no deben saberlo, y deben estar a una buena distancia del otro.
3. Pida que los sub-grupos se dividan las responsabilidades - uno el entrevistador, el otro el informante, y uno que registre la entrevista. La responsabilidad del entrevistador es averiguar la verdadera causa de la observación, usando preguntas sensibles para indagar. Puede explicar que indagar es como quitarle las capas a una cebolla, y el objetivo es llegar al centro de la cebolla. Antes de comenzar, pídale que sugieran algunas preguntas profundas. Si no tienen ideas, aquí hay unos ejemplos: ¿Pero por qué?, o ¿Dígame, qué más?, o ¿Hay algo más?
4. Después de 10 minutos, pida que los grupos informen rápidamente lo que aprendieron, y que terminen dando la razón fundamental de la declaración original. Que los grupos que usaron las mismas preguntas se turnen uno después del otro. Pida que los secretarios describan la entrevista y las observaciones principales.
5. Luego pídale que comenten si hubo preguntas cerradas, y si tuvieron dificultad para transcribir la entrevista. Pida a los informantes que reflexionen sobre el proceso de ser entrevistados. ¿Cómo se sintieron? Pida que comenten los entrevistadores. ¿Fue fácil la entrevista? ¿Hasta qué punto fueron útiles las preguntas profundas?
6. Haga una lista de todas las preguntas profundas utilizadas. Esta puede ser una oportunidad para presentar los seis "ayudantes": ¿Qué, cuándo, dónde, quién, por qué, y cómo?.

66 **COMENTARIOS**

Puede usar este ejercicio para reforzar varias lecciones, incluso la importancia de trabajar bien en equipo, el desafío de realizar una entrevista sensible, la importancia de desarrollar una buena relación con las personas antes de comenzar la entrevista, y la importancia de hacer preguntas abiertas, y no cerradas. Es interesante ver cómo los distintos grupos, con las mismas preguntas hayan explorado posibilidades de investigación completamente diferentes.

Una variación de este ejercicio es seleccionar una pregunta que se relaciona directamente con algo personal, para que los informantes vean cómo se siente cuando se le pregunta algo de sí mismos, sus actividades personales. Las preguntas pueden incluir:

- ¿Por qué está usando ese tipo de zapato?
- ¿Por qué hace ese tipo de trabajos?

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

86: DRAMATIZACIÓN DE ENTREVISTAS BUENAS Y MALAS

✓ OBJETIVOS

- Generar una discusión sobre la importancia de usar buenas técnicas de entrevista.
- Resumir los elementos principales (buenos y malos) de la entrevista semiestructurada.
- Energizar al grupo.

✍ MATERIALES

Ninguno, aunque los grupos pueden usar objetos que están en el área de capacitación.

🕒 TIEMPO

30 a 40 minutos.

👉 PROCEDIMIENTO

1. Divida a los participantes en grupos de 4 ó 5 personas c/u.
2. Que elaboren juego de roles, la mitad de los subgrupos de una entrevista mala, y la otra mitad una entrevista buena. Sugiera que reflexionen sobre la lista de criterios que elaboraron en ejercicios anteriores como guía, y el tipo de preguntas que pueden hacer.
3. Al transcurrir 15 minutos de preparación, pida que los juego de roles de entrevistas "malas" presenten su dramatización primero. Estos son más fáciles de hacer, y pueden provocar mucha risa.
4. Después de las entrevista "mala", pregunte a la audiencia si aún hay más puntos buenos. Después de la entrevista "buena" pregunte si hay puntos malos.

💬 COMENTARIOS

Los grupos de dramatización se pueden concentrar en diferentes tipos de entrevista. Por ejemplo, un grupo puede hacer un sociodrama de una entrevista a un individuo, otro una entrevista a grupo, etc. En la discusión posterior, haga resaltar las lecciones de las dramatizaciones y que los participantes hablen de su propia experiencia. Puede que haya mucha crítica de las entrevistas "buenas", y debe frenar esto diciendo que es muy difícil hacer una buena entrevista. Estos juego de roles se vuelven puntos de referencia para los grupos a medida que progresa la capacitación.



ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

87 : ENTREVISTANDO ESTATUAS

✓ **OBJETIVOS**

- Ilustrar la importancia del contexto de la entrevista y del lenguaje corporal, en cuanto a los mensajes que reciben las personas locales de los que vienen de afuera.

✍ **MATERIALES**

Ninguno

🕒 **TIEMPO**

10 a 15 minutos.

📋 **PROCEDIMIENTO**

1. Pida cinco voluntarios para que sean estatuas.
2. Ponga las estatuas en una escena que muestra un contexto de entrevista, como cuatro personas entrevistando a un pobre. Agregue elementos de lenguaje corporal que indiquen dominio.
3. Luego pida que la mitad de los participantes cambien la escena como sea necesario, para mostrar un ejemplo de un contexto de entrevista más adecuado. Puede ser que muevan las estatuas físicamente, o que las quiten del escenario.
4. Pida que la otra mitad del grupo cambie, y haga una escena mala de nuevo.

💬 **COMENTARIOS**

Éste es un ejercicio de mucho poder, ya que no depende de dramatización. La atención se centra en el lenguaje corporal y el contexto.

Una variante es montar dos escenas a la vez, una buena y una mala, y que los participantes cambien ambas.




Después, en la retroalimentación, puede preguntar:

- ¿Qué es esencial para que sea buena el contexto de la entrevista?
- ¿Qué debe evitarse?

Fuente: Koos Neefjes, comentario personal



88 : MAPEO DE SU VECINDARIO

- ✓ **OBJETIVOS**
- Que los participantes tengan la oportunidad de experimentar la diagramación y así comprender en parte el proceso.
 - Darles la oportunidad de apreciar diferentes aspectos de la diagramación, como la escala, los símbolos, la dirección y la omisión de elementos.
-  **MATERIALES** Papel y lápiz o lapicero.
-  **TIEMPO** 10 minutos
-  **PROCEDIMIENTO**
1. Que los participantes piensen sobre el lugar donde viven y que dibujen su vecindario. Deben tomar en cuenta lugares relevantes, recursos importantes y rutas de transporte.
 2. En el lapso de 5 minutos, que dejen de dibujar, y hablen sobre lo que sucedió (véase las preguntas de síntesis a continuación).
 3. Recoja todos los mapas para ponerlos en exhibición en la pared, para que todos puedan observar los diferentes estilos y símbolos usados.
- 66 **COMENTARIOS**
- Este breve ejercicio puede usarse para introducir una sesión sobre la elaboración de mapas. Con éste se descubren rápidamente algunos asuntos esenciales. Para comenzar, puede sugerirles que imaginen que usted (el capacitador) va a ir a su casa, y necesita un plano; pero acuérdesse que esto influenciará inevitablemente en lo que dibujen, ya que es para su propósito.
- Puede usar las siguientes preguntas en la retroalimentación:
- ¿Dónde ubicó su casa? (en medio, a la orilla).
 - ¿Usó solamente símbolos, o agregó palabras? (suponiendo que el capacitador puede leer).
 - ¿Qué pasó cuando la ilustración llegó a la orilla de página? (la orilla es una barrera falsa; se distorsiona la escala; se omiten elementos?).
 - ¿Qué dibujó primero? (la casa, una barrera).
 - ¿En su mapa, en qué dirección está el norte? Pídales que dibujen una flecha que indique el norte. Muchos participantes se sonreirán al darse cuenta que no han puesto el norte hacia arriba, a diferencia de la convención profesional más aceptada; algunos mapas mentales tendrán el norte arriba, pero probablemente sea coincidencia.
 - ¿Cuántos han vivido en su casa más de 5 a 10 años?. ¿Cómo se compara su comprensión detallada, con la de alguien que ha llegado recientemente al vecindario?
- Una variante puede ser pedir a los participantes que dibujen el vecindario en el que vivieron a los 10 años de edad.

89: MAPA DE SU PUEBLO O CIUDAD

✓ **OBJETIVOS**

- Demostrar que todos tenemos distintos mapas mentales del lugar donde vivimos o trabajamos, y que esto depende en gran medida de quiénes somos y la información que tenemos.
- Practicar la elaboración de mapas, maquetas y/o croquis

✍ **MATERIALES**

Lapiceros o lápices y hojas grandes de papel (papelógrafo o rotafolio); cualquier otro material disponible.

🕒 **TIEMPO**

45 a 75 minutos




📋 **PROCEDIMIENTO**

1. Que los participantes formen grupos para producir mapas-croquis del pueblo, comunidad o ciudad en la que están realizando la capacitación. La mezcla de grupos y la naturaleza del ensayo dependerá del conocimiento que tengan los presentes en cuanto al lugar.
2. Si tienen amplio conocimiento del lugar, según el tiempo que han vivido o visitado el lugar, entonces divídalos en base a quiénes conocen más y quiénes menos. Los grupos pueden formarse con los recién llegados (por ejemplo: expatriados), con los que tienen algún tiempo de vivir allí, con los que nacieron y crecieron en el lugar, y con los que nunca estuvieron allí antes del taller. Cada grupo elaborará un mapa mental distinto según sus percepciones y conocimientos.

DIAGRAMACIÓN Y VISUALIZACIÓN

89: MAPA DE SU PUEBLO O CIUDAD (continuación)

-  **PROCEDIMIENTO**
3. Si todos tienen el mismo nivel de conocimiento del sitio, presente otra variable: dígame a cada grupo por separado que usted es de una institución en particular que desea realizar un proyecto, y está interesado sólo en ciertos asuntos (por ejemplo: un proyecto de salud de la Organización Mundial de la Salud; un proyecto forestal del Ministerio del Medio Ambiente; un proyecto de mercadeo de alimentos, etc.) Cada grupo producirá distintos mapas, haciendo énfasis en los elementos y temas que piensan que serán importantes para un proyecto externo.
 4. Cuando hayan concluido los grupos, o después de unos 45 minutos (máximo!), haga una exhibición ambulante para que todos puedan ver los diferentes mapas que se han elaborado. Que cada grupo presente su mapa, enfocando el proceso de creación, y no los detalles del mismo.
 5. Para concluir, en una sesión de cuchicheo pueden reflexionar sobre dos preguntas:
 - ¿Qué aprendieron?
 - ¿Qué harían distinto en la próxima ocasión (siendo está en el pueblo, o trabajando con los colegas)?

COMENTARIOS. Si el clima lo permite, motive a que los participantes produzcan sus mapas o croquis en el suelo, afuera de la sala de taller. Que usen cualquier recurso disponible. De no ser posible, pueden dibujar en papelógrafo/rotafolio. Pero recuerde que pueden quedar con la impresión de que pueden usar papel y lapicero en el trabajo de campo.

Cuando completen los mapas, maqueta o croquis; pídale al grupo que comience reunido en uno de los cuadros, para hablar brevemente del contenido y el proceso. Luego vayan, como grupo, al siguiente. El capacitador deberá usar esta exhibición para introducir asuntos nuevos e importantes para el campo. Entre éstos pueden incluirse los siguientes:

1. **El mapa o croquis es sólo un retrato del presente.**- Sugíérteles la utilidad que tendría la información histórica, si se representara en mapas o croquis del pasado, y el futuro (lo ideal/esperado) elaborados en el campo. Ya construidos los mapas del presente y el futuro ideal, puede volcar la discusión hacia la manera de lograr el futuro ideal. Esta es "La Historia sin Medio", conocemos el presente y el futuro deseado, pero nos falta saber cómo llegar del uno al otro.
2. **El poder del lapicero o palo.**- Cuando se dibuja en papel, suelen ser una o dos las personas que hacen el esbozo (a menudo se elige el "artista" del grupo). Cuando se construyen los mapas o croquis, todos los miembros del grupo pueden participar. Recuérdeles que se fijen "quién tiene el bastón" en las discusiones o presentaciones.
3. **El proceso de crear el mapa o croquis.**- ¿Qué acordaron? ¿Qué fue difícil de representar? ¿Qué elementos se incluyeron? ¿Qué excluyeron? ¿Qué recalcaron (por ejemplo: por el tamaño del símbolo)? ¿Qué redujeron? ¿Por qué?. Use esta reflexión para explorar temas como la percepción, la parcialidad, información oculta/secreta.

Pregunte qué han aprendido del ejercicio los participantes. Suelen decir que es la primera vez que habían considerado o visualizado muchos de los temas que se trataron.

DIAGRAMACIÓN Y VISUALIZACIÓN

90: ANÁLISIS DE MAPA MENTAL

✓ OBJETIVOS

- Descubrir lo que dicen los diferentes mapas sobre las personas que los dibujaron.
- Ilustrar las grandes diferencias de percepción que existen entre distintos grupos de personas dentro de una comunidad u organización.
- Demostrar la validez de estos distintos puntos de vista y la importancia de reconocer y comprender perspectivas y prioridades múltiples, dentro de una comunidad u organización.

✍ MATERIALES

Prepárese mapas fotocopiados en papel de colores.

🕒 TIEMPO

20 minutos a una hora, según el número de ejemplos que se utilicen para el análisis.

📋 PROCEDIMIENTO

1. Seleccione varios mapas dibujados por personas locales en situaciones reales. Estos pueden ser mapas de recursos o sociales, preparados por diferentes grupo (jóvenes/viejos, ricos/pobres, hombres/mujeres, etc.) Debe organizarlos de antemano, y fotocopiarlos en papel tamaño A4. Asegúrese de tener suficientes copias para todos los participantes.
2. Entregue las copias a los participantes en sus grupos de cuchicheo. Pídales que analicen los diagramas, y que consideren dos preguntas:
 - ¿Qué revelan los mapas sobre el área o el tema?
 - ¿Qué dicen de las personas que los elaboraron?
3. Que presenten sus comentarios al pleno, usando el rotafolio para anotar los puntos principales.

💬 COMENTARIOS

Los ejemplos que escoja deben mostrar claramente los diferentes puntos de vista de una misma realidad. El siguiente ejemplo fue usado con éxito en este ejercicio:

Ejemplo: Mapas de una Aldea en Sierra Leona

A continuación se muestran las representaciones de una aldea en Sierra Leona, Africa, dibujadas por un grupo de hombres y un grupo de mujeres. Los diagramas fueron elaborados en el suelo en distintas oportunidades y lugares, luego fueron copiados en papel.

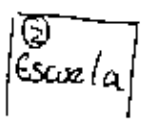
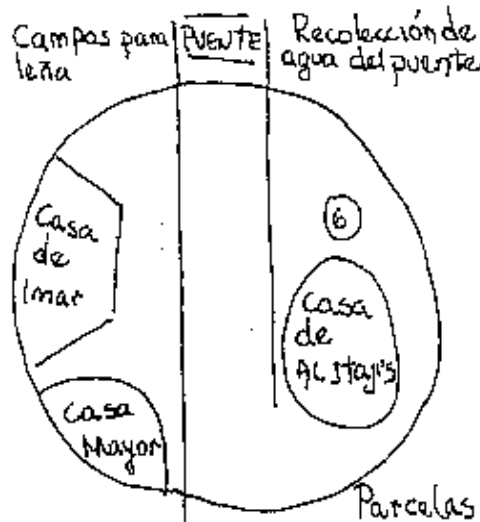
- Los hombres enfatizaron el exterior de la aldea y los cambios que deseaban hacer, para que los agentes externos los pudieran ver en el camino al pasar el asentamiento. Resaltaron los lugares de reunión, como los árboles grandes, un árbol caído, un tractor quebrado.
- Por su parte, las mujeres enfatizaron la vida misma, aunque con menos detalles. Dibujaron de tamaño desproporcionado la escuela y el hospital. Las mujeres dibujaron los límites primero, los hombres los caminos.

Fuente: Alice Walburn (1991)

DIAGRAMACIÓN Y VISUALIZACIÓN

90: ANÁLISIS DE MAPA MENTAL (continuación)

Fig. II MAPA COMUNITARIO REALIZADO POR MUJERES (VER FIG I PARA COMPARAR)

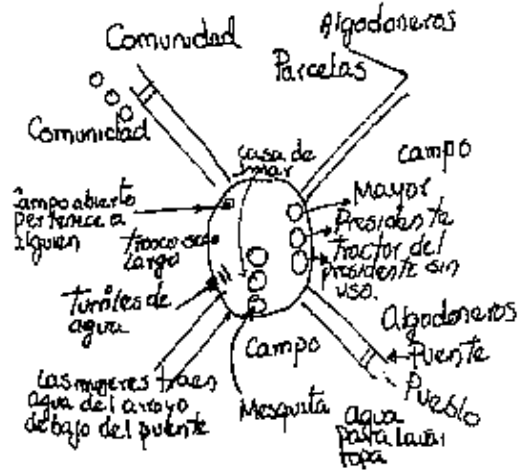


Cambios

En esta parte del campo las mujeres no tienen el poder de decidir donde estas cosas pudieran estar. Los hombres tienen la última palabra, ellos escogen el lugar.

- ① El Hospital
- ② La Escuela
- ③ El campo de fútbol
- ④ Pozo de agua cerca del campo de fútbol
- ⑤ Pozo entre el hospital y la escuela
- ⑥ Pozo a la media del pueblo
- ⑦ Letrinas cerca de la escuela para los niños

Fig. I: MAPA REALIZADO POR HOMBRES PREPARANDO CAMBIOS (VER FIG. II PARA COMPARAR)



Los hombres muestran interés en los detalles de los caminos y sus intersecciones.

Cambios

Ellos quieren ① un hospital y ② escuela a la izquierda del camino ("el mejor lugar para ellos"). ③+④ Pozos de agua. (Los mayores dicen que 2 pozos son suficientes, mientras que los otros quieren un pozo cerca de la escuela. También ellos quieren una oficina administrativa).

DIAGRAMACIÓN Y VISUALIZACIÓN

91: TRANSECTA (Caminata Transversal)

- ✓ **OBJETIVOS** ■ Demostrar la importancia de ir en persona (o como equipo) a observar y hablar de las cosas de importancia en la localidad.
- ✍ **MATERIALES** Libretas pequeñas, lapiceros, hojas grandes de papel (opcional).
- 🕒 **TIEMPO** Puede durar de tres horas a todo el día.
- 📋 **PROCEDIMIENTO**
1. Identifique rutas para que varios equipos puedan hacer Transectas o Caminatas. Esto puede ser cerca de la sede del taller (como en un "centro de investigaciones", en la vecindad del hotel); más lejos (en un pueblo o comunidad cercanos); o en un edificio (si el taller toma lugar en una burocracia grande).
 2. De ser posible, haga arreglos para que informantes locales acompañen a los equipos.
 3. Que los participantes formen pequeños equipos (usando un ejercicio energizador para formar los grupos).
 4. Permita que el grupo ocupe un tiempo para planificar su Transecto o Caminata. Use el Ejercicio para Resolver Problemas en Grupo (No. 81) si dispone del tiempo. Asegúrese de que los grupos enfoquen lo que quieren saber, y qué herramientas usarán. Es mejor si definen precisamente el tema de su investigación, ya que los grupos podrán comparar sus observaciones al regresar.
 5. Los grupos realizan sus Caminatas, volviendo a una hora determinada para preparar su diagrama y presentar las observaciones.
- 💬 **COMENTARIOS** Durante la retroalimentación, que la discusión gire en torno a la metodología utilizada así como también las observaciones de la caminata:
- ¿Qué luz de nuevo en lo que descubrieron?
 - ¿Qué sintió al hablar con los informantes en su propio terreno?
 - ¿Qué herramientas usó durante la caminata transectal?

DIAGRAMACIÓN Y VISUALIZACIÓN

92: CALENDARIO ESTACIONAL

✓ **OBJETIVOS**

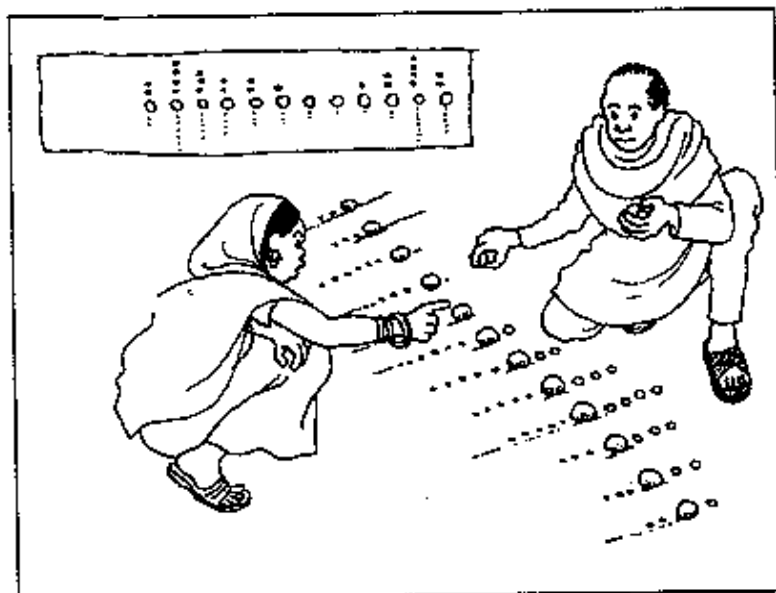
■ Demostrar las formas de explorar los cambios en el año.

✍ **MATERIALES**

Materiales disponibles (piedras, palos, semillas, etc.), tizas, lapiceros, etc.

🕒 **TIEMPO**

20 minutos a una hora.



1. Que los participantes formen equipos de 3 a 5 personas c/u, usando un ejercicio para formar grupos (véase Nos. 13 al 25).
2. Ya sea usted o los participantes pueden escoger uno o dos "informantes clave" de cada grupo. Aunque no es esencial, éstos pueden entrevistar a los informantes sobre algún conocimiento especial que tengan del área local o de un tema en particular (por ejemplo: a un agrónomo se le puede pedir que elabore un calendario de patrones de siembra, o plagas y enfermedades; a un promotor de salud se le puede pedir que prepare calendarios de enfermedades principales).

DIAGRAMACIÓN Y VISUALIZACIÓN

92 : CALENDARIO ESTACIONAL (continuación)

PROCEDIMIENTO 3. Los demás miembros de cada grupo entrevistan a sus informante(s) claves, sobre un tema que usted puede asignarles o ellos elegirlo. Pida que los informantes hagan un diagrama o serie de diagramas para ilustrar las tendencias y los cambios en esas actividades y/o eventos, en el transcurso de un sólo día, semana, o año (según la situación). Por ejemplo, si tiene cinco grupos de trabajo, cada uno con sus informantes clave, puede pedirles que elaboren: (1) calendarios de lluvia (días de lluvia/mes, cantidad de lluvia que cae en un año, humedad por mes, etc.) para un área en particular, comparando el presente con los cambios durante los últimos 20 años; (2) calendarios de principales cosechas y precios (promedio) de la región; (3) calendarios de labor agrícola, ingreso y gasto (hombres/mujeres jóvenes, hombres/mujeres mayores); y (5) calendario (o cronogramas) de actividades diarias (antes de una intervención o introducción de una nueva tecnología).

66 COMENTARIOS

Al completar los diagramas (suele tomar de 20 a 30 minutos), pida que cada grupo presente sus observaciones a los demás. Motíuelos a que se concentren en presentar el proceso que realizaron (cómo entrevistaron a sus informantes claves, cómo se desarrolló el diagrama, etc.), y no sólo el producto final. Lo importante para señalar en estas presentaciones son las posibles aplicaciones y limitaciones de estos herramientas en situaciones de la vida real.

Después de las presentaciones de los grupos, puede pedirles que reflexionen sobre las ventajas y desventajas, el potencial de análisis que brindan las representaciones visuales de asuntos de temporada. Mencione lo siguiente:

- Su uso para el análisis en las actividades dentro y entre diferentes hogares (que puede revelar limitaciones y horas del día apropiadas para realizar reuniones con varios grupos).
- Su ventaja para la identificación de tendencias y cambios en el tiempo.
- Su utilidad para descubrir las relaciones y conexiones entre distintos patrones de temporada (tales como precipitación e ingreso/gasto) que pueden ayudarle a comprender las causas y los efectos.
- Su poder al transmitir información útil a todos (alfabetas y no-alfabetas), al igual que comprender y evaluar.
- Su ventaja en el seguimiento del impacto de intervenciones o proyectos.

Una variación rápida, que puede usarse como introducción, es de mostrar al grupo cómo establecer información cuantitativa haciendo un *análisis de la temporada de concepción*. Haga un círculo en el piso con 12 tarjetas grandes, en las que ha escrito los nombres de los meses del año. Pida que los participantes hagan filas ante el nombre del mes de su nacimiento. Vea si hay un patrón en cuanto a los meses de concepción.

DIAGRAMACIÓN Y VISUALIZACIÓN

93 : DIAGRAMA VENN (O DE TORTILLA) DE SU ORGANIZACIÓN

✓ OBJETIVOS

- Que los participantes aprendan el valor de usar materiales visuales para entender vínculos y relaciones institucionales.
- Revelar vínculos y limitaciones importantes en la institución del participante, según el parecer de distintos grupos de participantes (jefes, subalternos, administradores, promotores, etc.)

✍ MATERIALES

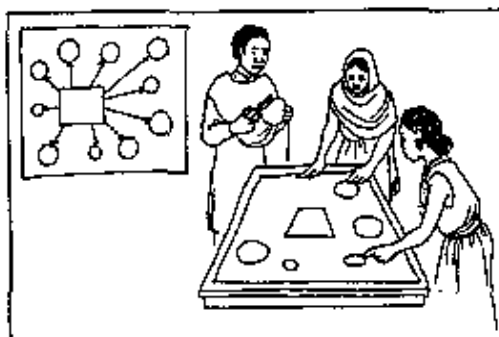
Lapiceros, papel, tijeras, o goma.

🕒 TIEMPO

45 minutos a una hora.

📋 PROCEDIMIENTO

1. Que los participantes formen grupos para elaborar Diagramas Venn de una institución conocida, por lo general es a la que pertenecen. Que los grupos se formen según conocimiento de la institución o según la jerarquía o departamento.






2. Describa el proceso del Diagrama de Venn (puede usar los ejemplos citados a continuación). Los círculos de distintos tamaños se designan para diferentes instituciones, grupos, departamentos o programas; los círculos se trasladan según el grado de contacto entre éstos en el mundo real. Son contenidos dentro de un círculo si son parte de la institución de ese círculo. Un círculo grande representa una institución importante.
3. Explíqueles que hay dos procesos para elaborar diagramas Venn: cortar círculos de papel y ponerlos unos sobre otros, o simplemente dibujar en papel o en el suelo. El primero toma más tiempo, pero es mejor ya que se pueden hacer cambios. El último es más rápido, pero si se tienen que hacer cambios puede resultar un desorden.
4. Pida que los grupos hagan una exhibición de sus diagramas Venn. Analice las diferencias clave entre los grupos y sus causas subyacentes.

💬 COMENTARIOS

Éste puede resultar ser un ejercicio *extremamente iluminador* para los participantes, ya que por primera vez se descubren ciertos aspectos de su propia institución y trabajo. Además revelará las percepciones de distintos grupos. Esto puede ayudar a resaltar los contrastes entre las percepciones de distintos roles, responsabilidades, y vínculos, señalando las áreas de conflicto y disputa, así como también las formas de resolverlas. Después de elaborar una serie de diagramas de la situación existente desde el punto de vista de diferentes actores, los participantes pueden discutir las formas de resolver estos conflictos, llenando vacíos institucionales o propiciando vínculos.

DIAGRAMACIÓN Y VISUALIZACIÓN

94: DIAGRAMAS DE FLUJO PARA EL ANÁLISIS DE SISTEMAS Y DE IMPACTO

- ✓ **OBJETIVOS**
- Ilustrar cómo los sistemas agrícolas y de producción pueden mostrarse en un diagrama, y llevar a una mejor comprensión de los vínculos y relaciones complejas a nivel local.
 - Ilustrar cómo el impacto de una intervención o proceso puede representarse en un diagrama, y llevar a una mejor comprensión de los efectos anticipados e inesperados, desde la perspectiva de las personas locales.
 - Describir los principios y los procedimientos básicos de los diagramas de flujo.
-  **MATERIALES** Rotafolio o papelógrafos, lapiceros.
-  **TIEMPO** Una a 2 horas.
-  **PROCEDIMIENTO** Primero forme dos grupos de participantes (usando ejercicio para formación de grupos)
- Para los Diagramas de Sistemas**
1. Pídale que considere un sistema de cultivo típico de una región que conoce bien. El primer paso es que identifiquen y representen los componentes del sistema agrícola.
 2. Luego pídale que demuestren los vínculos y flujos entre los distintos componentes (como el abono proveniente del ganado y los campos, leña de los árboles y el hogar).
 3. Lo que sigue es mostrar los vínculos que la finca tiene con los mercados, hospitales, almacenes de semilla, pueblos distantes, etc.
 4. Hable con los grupos sobre los cambios que han ocurrido en el sistema que han representado. ¿Qué sucede si se rompen ciertos vínculos?
- Para el Diagrama de Impacto**
1. Pida que los equipos elijan una actividad o evento cuyo impacto desean explorar. Esto puede ser el impacto de un programa (como un proyecto de riego), o cambios de política (como un programa de ajuste estructural), o cambios en los hogares (como la enfermedad debilitante de un miembro). Además, pueden considerar el impacto de la capacitación en sus propias vidas o trabajo.
 2. Pídale que representen este impacto en el papel, y luego identifiquen las consecuencias de esta actividad o evento. Esto podría ser tanto positivo como negativo. Pídale que vinculen las consecuencias, usando flechas para indicar la dirección del flujo.
 3. Motive la reflexión sobre efectos primarios, secundarios y terciarios, agrupándolos en distintos subsistemas (véase ejemplo a continuación).
 4. Haga una exhibición de los diagramas y realice una sesión de retroalimentación y síntesis.

DIAGRAMACIÓN Y VISUALIZACIÓN

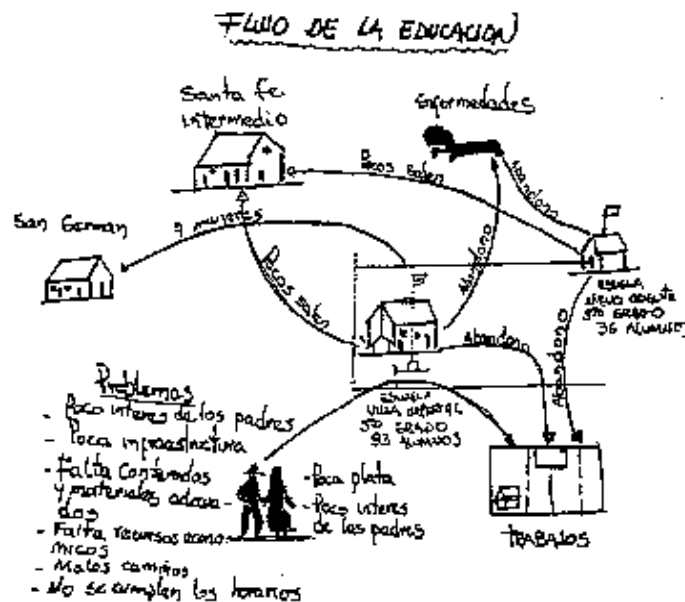
94: DIAGRAMAS DE FLUJO PARA EL ANÁLISIS DE SISTEMAS Y DE IMPACTO

66 COMENTARIOS

Muestre los resultados del trabajo en grupos, con una exhibición ambulante, donde todos los participantes visitan cada grupo a su vez. Durante estas presentaciones los participantes pueden reflexionar sobre las observaciones reales y la metodología usada.

- ¿Cómo cambiará el proceso al usarlo en el campo?
- ¿Qué han aprendido, como grupo, del ejercicio?
- ¿Qué problemas pueden anticipar?
- ¿Qué posibles aplicaciones puede encontrar para su trabajo?

Diagrama de flujo que muestra el impacto respecto al abandono de la escuela (Villa Imperial, Bolivia) y las relaciones existentes.



DIAGRAMACIÓN Y VISUALIZACIÓN

95: ANÁLISIS COMPARATIVO DE DIAGRAMAS

✓ OBJETIVOS

- Ilustrar el valor de distintos tipos de diagramas para la comprensión de la realidad local.
- Analizar lo que muestran los distintos diagramas sobre las personas que los elaboran.
- Ilustrar las grandes diferencias entre las formas de percepción de distintos grupos dentro de una comunidad u organización.
- Demostrar la validez que tienen los diferentes puntos de vista, y la importancia de reconocer y comprender perspectivas múltiples, y las prioridades dentro de una comunidad u organización.

✍ MATERIALES

Suficientes copias de diagramas (calendarios estacionales, diagramas circulares, diagramas de flujos/sistemas, etc.)

🕒 TIEMPO

20 minutos a una hora, según el número de ejemplos que se usen en el análisis

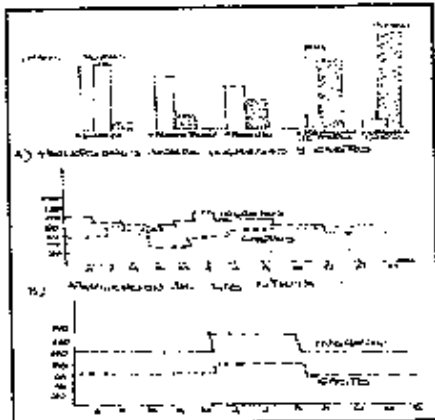
📝 PROCEDIMIENTO

1. Recoja una serie de diagramas que hayan dibujado personas locales en situaciones reales. Entre éstas inclúyanse diagramas sobre el mismo tema o asunto pero elaborados por diferentes grupos (como jóvenes/viejos, ricos/pobres, mujeres/hombres, etc.). Estos deben organizarse de antemano y fotocopiarlos en papel tamaño A4. Asegúrese de que haya suficientes copias para todos los participantes.
2. Entregue las fotocopias a los participantes en sus grupos de cuchienco. Pídales que analicen los diagramas, y consideren las siguientes dos preguntas:
 - ¿Qué nos muestran los diagramas sobre el tema o la actividad que se está investigando?
 - ¿Qué nos dicen de las personas que los dibujaron?
3. Los comentarios deben presentarse al pleno, usando rotafolio para escribir los puntos principales.

🗨 COMENTARIOS

Seleccione ejemplos que demuestren claramente los distintos puntos de vista de una misma situación.

▼Ejemplo: Calendario Estacional en la India



El cambio del ingreso y el gasto según la temporada en un hogar que tiene diez vacas lecheras. Los hombres y las mujeres elaboraron por separado dos patrones de ingreso y gasto. Introduzca el elemento de competencia, pidiendo a los participantes que adivinen quién dibujo cada diagrama. La mujer es responsable del manejo de los desperdicios de la finca, ordeñar y limpiar; el hombre se dedica principalmente al mercado. Como resultado, el hombre tiene una idea más detallada de los cambios cada mes en cuanto al ingreso y gasto, a comparación de la mujer. El punto máximo que ha mostrado la gráfica coincide con la época de lluvias cuando es abundante, y aumenta la producción de leche. Para ella, la alta productividad equivale a un ingreso alto. Sin embargo, los precios de leche bajan en esa época, y no vuelven a subir hasta el fin de la época de lluvia.

Fuente: Robert Chambers, comentario personal

DIAGRAMACIÓN Y VISUALIZACIÓN



96: EL JUEGO DE LA LÍNEA

✓ OBJETIVOS

- Presentar, de manera informal, los principios de clasificación.
- Ilustrar la forma en que cotidianamente hacemos nuestras evaluaciones basándonos no en un sólo criterio, sino en múltiples criterios.
- Energizar a los participantes.

✍ MATERIALES

Ninguno

🕒 TIEMPO

10 a 15 minutos

📝 PROCEDIMIENTO

1. Divida al grupo en dos, de hasta 10 ó 12 miembros en cada subgrupo. El juego puede hacerse con un solo grupo si el número es pequeño.
2. Que los participantes de cada uno de los grupos escojan un criterio para clasificar a los demás. No deben revelar su criterio al grupo hasta el final.
3. Esta persona debe poner a su grupo en fila según su criterio. Por ejemplo, si han escogido usar la altura para crear su grupo, la persona más alta debe estar en un extremo, y la más baja en el otro.
4. Cada grupo debe adivinar cual es el criterio que el otro grupo ha usado para clasificarse, y juzgar si se ha hecho la clasificación de manera adecuada.

💬 COMENTARIOS

Este juego puede ser un punto de partida divertido para una discusión sobre la clasificación. Pueden escoger cualquier número de criterios para clasificar al grupo, desde los más obvios (altura, anchura, largo del cabello, etc.), hasta los más difíciles (la distancia de la institución en la que trabaja el individuo hasta el lugar del taller, distancia de su país hasta el Ecuador).

La lección principal es que se puede usar un solo criterio para clasificar una serie de ítems (en este caso personas), pero puede ser difícil identificar el criterio porque usamos muchos criterios para juzgar las cosas. Otra lección importante que puede recalcar es que nuestra evaluación personal de otros puede ser incorrecta si no la confirmamos con los que están haciendo la clasificación o evaluación según un criterio particular. Este ejercicio puede ser un receso divertido antes de la discusión de otras herramientas de clasificación.

RANGO Y PUNTAJE

97: RANGO DE PREFERENCIAS

- ✓ **OBJETIVOS**
- Describir el procedimiento básico de la clasificación de preferencias.
 - Resaltar la forma en que los informantes escogen sus criterios.
 - Resaltar la importancia de explorar la existencia de diferencias claves entre las preferencias de los informantes.
- ✍ **MATERIALES** Papel y lapiceros; rotafolios o transparencias para la actividad del taller.
- 🕒 **TIEMPO** Una hora.
- 📋 **PROCEDIMIENTO**
1. Primero que los participantes se formen en subgrupos de tres o cuatro. Pídales que se asignen roles: entrevistador, informante y secretario.
 2. Que cada grupo escoja un tema para discusión y clasificación, por ejemplo: árboles, fruta, verduras, ponentes, carros, quesos, equipos deportivos, etc.
 3. Pídales que elijan un máximo de seis ítems para el ejercicio. Si tienen demasiados, el ejercicio se prolonga demasiado.
 4. Pida que los subgrupos tracen una matriz, puede mostrarles un ejemplo en el papelógrafo (rotafolio) o transparencias. Además sugiera que busquen objetos, como hojas, corteza, fruta, verduras, etc. para representar los ítems. Por otro lado, puede pedirles que escriban los nombres de cada ítem en seis hojas de papel separadas.
 5. Luego le preguntan al informante que escoja, de cada pareja de ítems, cuál es la que prefiere. Es importante la pregunta que se hace para que elija el informante. Puede preguntarle a un campesino ¿Cuál prefiere sembrar?; pero a los consumidores se les pregunta, ¿Cuál prefiere comer?. Una vez que escojan, puede registrar la respuesta en la matriz (véase el cuadro a continuación).
 6. Deben preguntarle al informante por qué ha escogido así. En otras palabras, ¿Qué tiene de bueno el que escogió? El equipo sigue indagando hasta que no surjan más respuestas. Luego pregunte, ¿Qué tiene de malo el que no escogió? para conocer las cualidades malas. Recuerde al subgrupo que no deben hacer preguntas cerradas, sugiriendo criterios.
 7. Los subgrupos deben seguir el proceso para todas las combinaciones posibles. Para seis ítems, habrá 15 comparaciones de pares. Para mantener el interés del informante sugiera al entrevistador que escoja diferentes pares cada vez. Por ejemplo, en vez de comparar el ítem A con el B, A con C, y luego D, sugiera que comparen el A y el B, luego C y D, luego E y F, después C y A, etc.
 8. Pida que los secretarios registren todas las razones que da el informante de sus elecciones.
 9. Demuestre a los subgrupos cómo completar una lista de clasificaciones, de la más preferible a la menos deseada, con los criterios favorables y desfavorables para cada ítem. Para este fin, la frecuencia de cada ítem nos indica su clasificación, a saber, la frecuencia más alta es la preferida.

RANGO Y PUNTAJE

97: RANGO DE PREFERENCIAS(continuación)

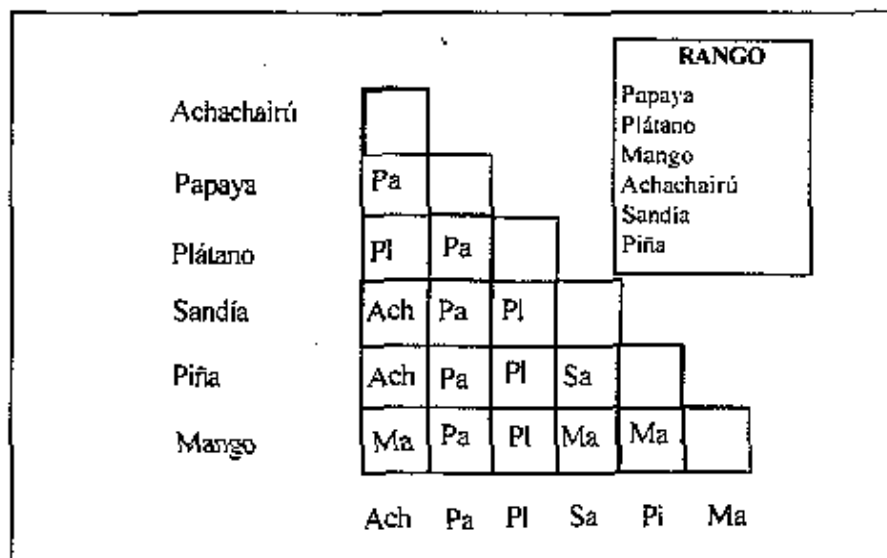
66 COMENTARIOS

Al final del ejercicio, es bueno enfocar la discusión de retroalimentación en los siguientes comentarios y preguntas:

- *Míre cómo varían los criterios y las listas de preferencia entre los informantes. ¿Por qué será?*
- *¿Cómo cambiaría el criterio si, por ejemplo, no es consumidor de fruta, sino un productor, o vendedor?*
- *¿Cómo podría utilizar este ejercicio en forma relevante para su programa o proyecto?*




Para que este ejercicio tenga éxito, los subgrupos deben escoger ítems que sean familiares para todos. Lo que siempre funciona es usar frutas o verduras (pero puede ser más relevante que los subgrupos decidan un tema de interés mutuo). Pida que los participantes se imaginen que usted, el capacitador, es el gerente de un proyecto de desarrollo de verduras y frutas. Usted ya conoce los puntos de vista de los campesinos, pero ahora necesita una encuesta de los consumidores. Cada participante debe pensar en sí mismo, y no en la idea que tendría un campesino, etc.

Para evitar confusión, este ejercicio funciona mejor si se explica cada paso y lo realiza antes de hacer el siguiente. Si explica todo el proceso de una sola vez, probablemente tenga que explicar todos los diferentes pasos a los subgrupos mientras trabajan.



RANGO Y PUNTAJE

98 : MATRICES DE RANGO Y PUNTAJE

- ✓ **OBJETIVOS**
- Mostrarle a los participantes cómo descubrir el parecer de diferentes personas, sobre las ventajas y desventajas de algún tema en particular, entre diferentes grupos sociales de una comunidad.
 - Describir el proceso básico de combinar la clasificación y calificación.
 - Producir una lista clasificada o calificada, de criterios o cualidades de algún tema de interés.
-  **MATERIALES**
- Papel, lapiceros, y cualquier material como cáscara de fruta, piedras, tapas de botellas, clips, semillas, etc.
-  **TIEMPO**
- Una hora.
-  **PROCEDIMIENTO**
1. Que los participantes formen grupos de 4 ó 5 personas. Pueden repartirse las responsabilidades desde secretario, uno o dos entrevistadores, uno o dos informantes; o todos pueden ser informantes.
 2. Pida que los subgrupos escojan un tema que es importante o interesante para ellos (especies de árbol, variedades de flor, verduras, discotecas, fertilizantes, etc.) Si todos van a ser informantes, deben escoger un tema que todos conozcan.
 3. Pídale que identifiquen 5 ó 6 de los objetos más importantes.
 4. Cada subgrupo debe solicitar criterios de lo que es bueno y malo de cada objeto. Para cada ítem, a su vez, se deben preguntar: "¿Qué tiene de bueno?" y deben seguir preguntando hasta que no hayan más respuestas. Luego deben preguntar: "¿Qué tiene de malo?". Que sigan hasta producir 10 a 20 criterios.
 5. Cada grupo debe hacer una lista de todos los criterios. Entonces puede pedirles que todos los criterios negativos (por ejemplo, "no resiste las plagas", o "muy caro") los hagan positivos (por ejemplo, "resiste las plagas", y "muy barato"), para que todos los criterios sean positivos. Pídale que reflexionen sobre lo que sucedería si no lo hicieran así. (Deben contestar que la calificación no sería consistente: le darían una puntuación alta a un criterio negativo).
 6. Cada subgrupo debe elaborar una matriz con los objetos en la parte superior, y los criterios a un lado.

RANGO Y PUNTAJE

98: MATRICES DE RANGO Y ...[continuación]

PROCEDIMIENTO

Si todos son informantes, entonces es una discusión grupal, y deben decidir la calificación que le darán a cada objeto según el criterio. Si están haciendo una clasificación de matriz con seis objetos, sugiera que usen la siguiente secuencia de preguntas:

- *¿Cuál es mejor?*
- *¿Cuál es el segundo mejor?*
- *¿Cuál es el peor?*
- *¿Cuál es el segundo peor?*
- *De los que faltan, ¿cuál es mejor?*

Si están haciendo una calificación de matriz, y no una clasificación, entonces explíqueles que pueden escoger el número máximo de "puntos" (piedras, semillas, clips, etc.) para cada celda o cada fila. Deben llenar cada celda con el número que consideran que representa el valor relativo de ese ítem.

7. Recuérdeles que deben registrar la clasificación/calificación directamente en la matriz.
8. Que los entrevistadores terminen con una pregunta como, Si sólo pudiera tener uno de éstos, ¿cuál escogería?, ¿y en segundo lugar? etc. Esto puede revelar nuevos criterios y conllevar más discusión.

COMENTARIOS

Este ejercicio es uno de los más animados de una capacitación sobre el aprendizaje participativo, y provoca bastante discusión sobre los pros y contras metodológicos. Al igual que la clasificación de preferencias, este ejercicio funciona mejor si se explica y realiza paso a paso, antes de realizar el siguiente. Si se explica todo el proceso al principio, probablemente tenga que repetirlo a todos los subgrupos cada paso, y correr de uno a otro.

Durante la retroalimentación, enfoque el mayor número de temas posibles. Estas observaciones clave pueden resumirse en el rotafolio. Haga énfasis en los siguientes asuntos:

- *Si han trabajado como un grupo de informantes, ¿cómo prosiguió el proceso de toma de decisiones? El método funciona bien con individuos así como grupos, aunque los grupos tienen varias ventajas:*
 - Se pueden valer de una variedad de experiencia más amplia.
 - Las respuestas tienden a surgir con mayor rapidez.
 - Si una persona se cansa, los demás pueden seguir.
 - Suelen surgir más criterios, y más rápidamente.
 - Las disputas que surgen revelan asuntos que se pueden investigar más a fondo.

RANGO Y PUNTAJE

98: MATRICES DE RANGO Y ... (continuación)

66 COMENTARIOS

Los grupos suelen estar en desventaja en cuanto a que algunas personas dominan y otros se quedan callados, así como la dificultad de llegar a un consenso.

- *Si era una entrevista individual, ¿De quién eran los criterios que se incluyeron en la matriz? Es una tentación para los entrevistadores introducir sus propios criterios. Esto sólo debe hacerse al final y el criterio debe identificarse claramente, aparte del de los informantes.*
- *¿De quién son los símbolos que se usaron?*
- *¿Qué información adicional se reveló con la pregunta final (véase el número 8, arriba)?*
- *¿Qué limitaciones encontró en la calificación de matriz? Por ejemplo:*
 - no se maneja automáticamente el peso de cada criterio;
 - está sujeto a los prejuicios y debilidades comunes de las entrevistas individuales y grupales;
 - sólo sirve para comparar ítems similares que pueden ser intercambiados.
- *¿Qué fortalezas encontró? Por ejemplo:*
 - es una forma rápida de discutir los detalles de cada opción, suele no tomar más de una hora;
 - es un ejercicio del cual los participantes mismos pueden aprender a través de la discusión y al hacer explícitas sus preferencias;
 - requiere que la gente externa (investigadores, etc) escuchen, respeten y registren el conocimiento, evaluación y preferencias de las personas rurales según el criterio de estos.

Debe aclararse la diferencia entre la clasificación y la calificación de matrices. Esto se puede lograr durante la explicación de la metodología. Otra opción es realizar dos ejercicios consecutivos, ya sea comenzando con la clasificación y luego la calificación, o dando inicio con la calificación, y sacando la clasificación de ésta. Asimismo, puede pedir que un grupo pruebe la clasificación y otro la calificación. En las discusiones sobre diferencias, los participantes deberán tener claro la información extra que se obtiene de la calificación de matrices (puede mostrárselos derivando la clasificación de un ejemplo calificado).

Tendrá que ayudarles a los participantes a que se den cuenta de las limitaciones del análisis estadístico de las calificaciones si no se clasifican los criterios. Esto resulta más efectivo si permite que sumen los resultados de las matrices, y luego refuta los resultados durante la sesión de retroalimentación. Su pregunta final (véase el número 8, anterior) puede contradecir los totales de las calificaciones.

RANGO Y PUNTAJE

99: RANGO DE RIQUEZA Y ANÁLISIS DE BIENESTAR

✓ OBJETIVOS

- Describir el procedimiento básico de la clasificación de bienestar.
- Practicar el cálculo de éste.
- Producir una lista clasificada de hogares según el bienestar percibido por informantes (imaginarios).

✍ MATERIALES

Versión A

Datos preparados en transferencia (ver ejemplos a continuación); de ser posible, copias para cada participante.

Versión B

Juegos de tarjetas, un juego para cada subgrupo (véase ejemplos a continuación).

🕒 TIEMPO

30 a 45 minutos.

📋 PROCEDIMIENTO

Versión A

1. Comience con una descripción general de la clasificación de bienes o bienestar. Explique que se hace uso de las percepciones de los informantes para clasificar los hogares de un pueblo o parte del pueblo, según su bienestar general. Haga mención de los tres pasos básicos: la preparación, la entrevista, y el cálculo.
2. Hable de los pasos de la preparación, si no se han visto ya en el estudio de caso. Puede incluir una lluvia de ideas rápida sobre una posible fuente de listas de hogares y posibles prejuicios en las listas existentes. Muestre el primer cuadro en transparencia, que muestra un mapa del pueblo, copiado del mapa que dibujaron en el suelo los campesinos. El mapa indica que hay 35 hogares en el pueblo.
3. Muestre el segundo cuadro en transparencia. Explique que éste es el resultado de dos entrevistas. En la primera el informante organizó los hogares en 3 categorías según el bienestar de cada uno. En la segunda, el informante creó 4 categorías. El número en cada categoría representa los hogares individuales.
4. Explíqueles que el primer paso es darle un valor a cada hogar, en cada entrevista, según la categoría donde fue ubicado. Por ejemplo, en la primera entrevista, el hogar número 8, fue ubicado en la primera categoría. Se crearon cinco categorías, así que esta categoría es 5/5, lo cual le da a cada hogar en esa categoría el valor de 1. El hogar número 35 fue colocado en el 5ª categoría. Por tanto su valor es 1/5 o 0.2.

RANGO Y PUNTAJE

99: RANGO DE RIQUEZA Y ANÁLISIS DE BIENESTAR (continuación)

PROCEDIMIENTO

Versión A (continuación)

5. Muestre en transparencia el tercer cuadro. Explique que éste es un cuadro de todos los valores de todas las tarjetas, en cada una de las entrevistas. Demuestre la forma de calcular el promedio de las calificaciones. Hable de la falta de confiabilidad de valores atribuidos a hogares que han ubicado los informantes en diferentes categorías de bienestar (por ejemplo, el hogar 35 de este ejemplo).
6. Explique la forma de dividir los hogares en categorías estimadas identificando grandes diferencias en las calificaciones promedio, y no hacer más grupos que el menor número de categorías hechas por cualquier informante (véase el 4 en este ejemplo). Hable de las limitaciones de esta agrupación estimada, y haga resaltar el hecho que los grupos indican un bienestar relativo y no absoluto.

Versión B

1. Que se formen subgrupos de hasta 3 personas, para cerciorarse de que todos puedan participar. Entregue a cada grupo un juego de tarjetas preparadas (véase la muestra a continuación).
2. Pida que cada grupo calcule la clasificación total de los hogares usando la información en las tarjetas. De ser necesario, haga cada paso usted mismo.
3. Discuta los resultados, cuántos grupos de bienestar se identificaron, y cómo lo realizaron, y cualquier problema que surgió.

COMENTARIOS

Los siguientes temas son de particular importancia para ser tratados después de un ejercicio de clasificación de bienes:

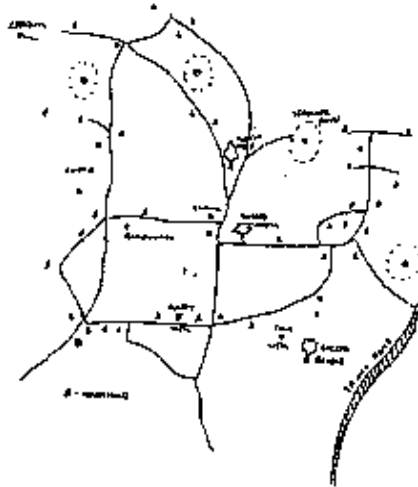
- La noción de manejar información que es percibida por los entrevistadores como delicada/tabú; resalte que esto se basa en categorías de bienestar relativos y no absolutas.
- El uso de trucos para que se enfoquen los resultados en asuntos particulares, para que no sólo se perciba de forma general el criterio del bienestar, sino también criterios específicos, como membresía en una asociación de agricultores o un miembro de la familia que trabaja en el exterior.
- Las ventajas y desventajas de entrevistas individuales versus grupales.
- El posible peligro, si la información fue en su mayor parte equivocada (ejemplo, recomendadores de impuestos).

Fuente: Versión A: HED passim.; Barbara Grundin (1988). Versión B: Irene Gujji y Jules Pratty, inspiradas por Bari Guye y Karen Schoonmaker-Fraudenberger (1991) y Jennifer Rieckberg-McCracken, comentario personal

RANGO Y PUNTAJE

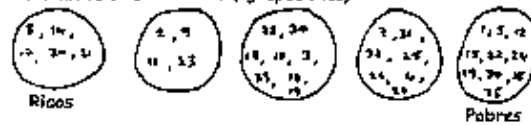
99: RANGO DE RIQUEZA Y ANÁLISIS DE BIENESTAR (continuación)

TRANSPARENCIA 1

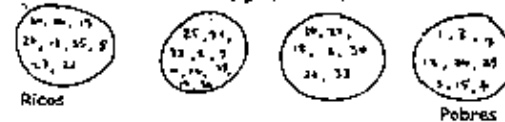


TRANSPARENCIA 2

Informante 1 : 5 montones (agrupaciones)



Informante 2 : 4 montones (agrupaciones)



Vector Cuadro para Montoneos

Hogar No.	Clasificación		Total
1	02	025	045
2	04	030	155
3	04	025	085
4	06	025	085
5	02	025	065
6	-	00	-
7	04	025	065
8	10	10	200
9	08	025	155
10	04	05	11
11	08	025	155
12	02	-	-
13	06	10	16
14	10	15	25
15	02	025	045
16	06	015	125
17	10	10	20
18	02	04	07
19	06	025	135
20	10	10	20
21	10	10	20
22	02	05	07
23	05	10	15
24	02	025	245
25	04	125	174
26	04	05	34
27	04	10	14
28	02	025	135
29	02	045	065
30	05	05	10
31	02	025	115
32	04	025	115
33	06	05	11
34	02	025	095
35	02	10	12

Ejemplo de Tarjeta Preparada

No. de Hogar:
32

Nombre del Jefe de Casa:
José Fulano




Primera clasificación: Conjunto 3 de 5

Segunda clasificación: Conjunto 2 de 3

Tercera clasificación: Conjunto 3 de 4

RANGO Y PUNTAJE

100: RANGO DE BIENESTAR (PRÁCTICA POSTERIOR)

- ✓ **OBJETIVOS**
- Más práctica de la Clasificación de Bienestar usando los conjuntos.
 - Demostrar cómo realizar el análisis y comprender los resultados.
-  **MATERIALES** Cuadros para retroproyector o para rotafolio.
-  **TIEMPO** 30 minutos
-  **PROCEDIMIENTO**
1. Primero hable de la importancia de comprender las diferencias entre los bienes que tiene un hogar y su bienestar. Explique que la clasificación de bienes usando conjuntos hace uso de las percepciones de los informantes para clasificar los hogares de una comunidad o pueblo, o parte de ésta, según sus bienes o bienestar en general.
 2. En la presentación, resalte la preparación cuidadosa que requiere el uso de este método. Puede usar un ejemplo del Sudán (a continua-

RANGO Y PUNTAJE

100: RANGO DE BIENESTAR... (continuación)

PROCEDIMIENTO

El proceso de discutir los criterios de bienes y la creación de conjuntos de las tarjetas, se llevó a cabo con tres informantes distintos. Los tres estaban de acuerdo en cuanto a los rasgos de las formas de sobrevivencia de cada hogar que caracterizaban sus bienes. En general, se pensaba que los más ricos eran agricultores, tenían ganado y vehículos, o los que estaban involucrados en actividad comercial o recibían remesas del exterior. Los de condición media estaban involucrados en el cultivo, pero principalmente eran arrendatarios, y podían tener algún ganado; y los hogares más pobres eran los que se basaban únicamente en el trabajo agrícola como fuente de ingresos.

El primer informante era rico. Al comienzo hizo 5 conjuntos, pero después de distribuir las 50 tarjetas, dividió el conjunto de los ricos en dos. Todos los cambios que hizo posteriormente fue de los ricos a los conjuntos menos ricos. Finalmente, creó una categoría para los más pobres, dejando siete conjuntos en total. Los informantes segundo y tercero eran ambos pobres. Ninguno cambió el número de conjuntos de los cinco con los que comenzó. Después de las clasificaciones, se pidió al primer informante que nombrara los componentes clave de la forma de ingreso de cada hogar. Así se hicieron comentarios como comerciante, dueño de camión, dueño de tierra en un proyecto gubernamental, trabajador del gobierno, etc.

Un extracto de los resultados se muestra a continuación (hogares 1 al 16). Los puntajes totales para cada hogar se dividen en 5 clases: A: puntajes 2.5 a 3; B: 2.0 a 2.49; C: 1.5 a 1.99; D: 1.0 a 1.49; y E: menos de 1.0. Los hogares con mayores ocupaciones se ponen en una lista según su clase en la segunda figura.

Los resultados centrales de este ejercicio fueron los siguientes:

1. Es claro que en su mayoría, los hogares dependen de fuentes de ingreso no agrícolas. Pocos dependen únicamente de la agricultura. Los que sí dependen sólo de la agricultura están en la Clase E.
2. El gran número de comerciantes y dueños de vehículos refleja la proximidad y las oportunidades de Khartoum.
3. Se pueden hacer algunas comparaciones interesantes entre las formas de clasificar de los tres informantes. Están de acuerdo en cuanto a varios hogares, por ejemplo: 2, 8 y 13 son todos muy pobres. Pero hay también grandes divergencias, en particular entre los informantes ricos y pobres; el hogar 44 lo colocó el informante rico en el conjunto primero, pero los otros dos en conjuntos inferiores. Tal vez los informantes 2 y 3 no sabían que los hijos inmigrantes mandaban remesas.

Fuente: Jules Pretty y Ian Scoones (1982)

COMENTARIOS

Es esencial que permita suficiente tiempo para clarificar cada paso. De ser necesario, repita más de una vez los pasos más complejos.

RANGO Y PUNTAJE

100: RANGO DE BIENESTAR...(continuación)




RECURSOS FINALES					
HOGARES	CLASIFICACION DE INFORMANTES			TOTALES	CLASE
	1	2	3		
1	0.72	0.4	.	-	-
2	0.29	0.2	0.2	0.69	E
3	1.00	0.8	0.6	2.40	B
4	0.43	0.6	0.4	1.43	D
5	0.72	0.8	1.0	2.52	A
6	0.43	0.2	0.4	1.03	D
7	0.57	0.2	0.2	0.97	E
8	0.29	0.2	0.2	0.69	E
9	1.00	0.2	0.6	1.80	C
10	1.00	0.8	1.0	2.80	A
11	0.66	0.6	0.6	2.26	B
12	0.72	0.4	0.2	1.32	D
13	0.14	0.2	0.2	0.69	E
14	0.43	0.2	0.2	0.83	E
15	0.72	0.8	0.2	1.72	C
16	0.86	0.8	1.0	2.66	A

LAS OCUPACIONES PRINCIPALES DE LOS HOGARES EN LAS CINCO CLASES

<p>Clase A (Más ricos) Comerciante Camión, pick-up, tractor, taller Molino, vendedor de hule. Comerciante Campesino; hace ladrillos; 2 camioneros Mercader; tierra productiva Programa Agrícola Coronel del Ejército Dueño de laboratorio médico Asistente Médico</p>	<p>Clase C Supervisor del Proyecto Agrícola; tiene tierra y 20 vacas. Taller; tractor; tiene tierra. Programa Agrícola; tiene tierra. Camión; comerciante. Comerciante y taxi. Taxi. Camión y taxi; hijo doctor.</p>	<p>Camión; buena tierra; hijos en universidad. Taxi; taller. Tienda de alimento p/ganado Campesino; camión y 2 hijos en el exterior. Agricultor; campesino con 2 hijos en el exterior. Camión; funcionario de universidad.</p>
<p>Clase B Comerciante grande Carnicero; con camión Comerciante Abogado; 2 camioneros Hijo en Arabia Saudita Comerciante; tierra productiva; sastre</p>	<p>Clase D Oficial del Ejército retirado. Funcionario Público con tierra. Asistente Médico Campesino con varios camioneros. Agricultor del Proyecto; Camión y bicicleta de carga. Taxi.</p>	<p>Clase E (Más Pobres) Pequeño agricultor. Campesino pobre. Viejo; pequeño agricultor. Barrendero/ordenanza. Funcionario del gobierno; tiene algún ganado. Camión Tierra no-apta para cultivo hijos en el exterior. Camión.</p>

RANGO Y PUNTAJE

101. JUEGO DE ROLES DE UNA ENTREVISTA PARA LA CALIFICACIÓN DE LA RIQUEZA Y BIENESTAR

- ✓ **OBJETIVOS**
- Mostrarle a los participantes cómo procede la entrevista.
 - Mostrar la etapa en la que se debe comenzar a indagar para obtener mayor información y hacer énfasis en la necesidad de verificar la información.
-  **MATERIALES** Un juego de 10 tarjetas con los nombres de hogares; un informante preparado (ya sea un participante u otro capacitador).
-  **TIEMPO** 15 minutos
-  **PROCEDIMIENTO**
1. Prepare bien a la persona que será el informante. Esta persona, que puede ser uno de los participantes, debe tener experiencia con la clasificación de bienes para que el ejercicio se desenvuelva bien. Deben imaginar un pueblo de 10 hogares y describir criterios realistas de su condición económica.
 2. Prepare el ambiente de entrevista, ya sea en el suelo o en los bancos. Si lo permite el tiempo, hable con el "informante" sobre los nombres locales de los bienes, de algunos criterios locales y cómo se organizan las familias. Si hay poco tiempo, explíquelo a los participantes que deben suponer que ya tuvieron esa discusión.
 3. Con el juego de tarjetas, pídale al informante que identifique los nombres de los hogares locales (o cualquier unidad familiar apropiada). Escríbalos en las tarjetas, asigne un número aleatorio a cada uno, y dígale a cada uno de los participantes así como al informante lo que está haciendo. Léalos y pregúntele si hay otros hogares.
 4. Pida que el informante ponga las tarjetas en diferentes conjuntos o filas, según el bienestar relativo de cada uno. Ponga la primera tarjeta, leyendo en voz alta el nombre de la familia en la tarjeta. Tome la siguiente tarjeta, lea el nombre y entrégueselo al informante. Pueden hacer algún comentario sobre ese hogar, o simplemente ponerlo en su lugar. Siga hasta que se hayan colocado todas las tarjetas.
 5. Pida que el informante revise que todas las tarjetas estén en el lugar correcto. Comience con el grupo de los más ricos (o pobres), y lea los nombres en cada conjunto/fila. El informante debe hacer de caso que hay uno o dos en el lugar incorrecto y los ponga en su posición. Esto recalcará ante los participantes, la importancia de verificar la información.
 6. Luego registre los conjuntos terminados, explique a los participantes cómo lo está haciendo y por qué lo está haciendo lo más rápidamente posible (para evitar que los resultados los disperse el viento, animales, niños, etc.).

RANGO Y PUNTAJE

101. JUEGO DE ROLES DE UNA ENTREVISTA PARA LA CALIFICACIÓN ...{continuación}

PROCEDIMIENTO

7. Luego hable con el informante sobre la diferencia entre los hogares de un conjunto y de otro. Registre estas características en los lugares apropiados, explicándole esto a los participantes.
8. Finalmente, agradezca al informante, dando fin así a la entrevista, y pregunte a los participantes si tienen algunas observaciones o preguntas.

COMENTARIOS


La demostración es útil para clarificar los roles del entrevistador y el informante. Es importante permitir que los participantes hablen sobre el proceso posteriormente. Durante el trabajo de campo hay mucha variación en cuanto al uso de este método, en parte porque hay tantos pasos. Por ejemplo, al conocer este método por primera vez muchas personas no saben qué hacer con la primera tarjeta. La respuesta es, simplemente, ponerla en el suelo y leer el nombre. Además, muchos no saben qué hacer una vez que han puesto todas las tarjetas en sus conjuntos. Lo que sigue es la verificación, el registro, y la discusión de las diferencias entre los grupos. De ser posible, que la demostración se lleve a cabo en el idioma del lugar. Si el informante puede pensar sobre percepciones típicas de bienestar, suele darse mucha risa, y autoreconocimiento.

Fuente: Irene Gujil, Karifa Manneh, Mary Martin y Terri Soroh (1992)

RANGO Y PUNTAJE

eju



 LISTA DE CONTACTOS

Servicio de Información Mesoamericano sobre Agricultura Sostenible
Pascal Chaput
Tel: (505-2) 2682302
Fax: (505-2) 2225652
E-Mail: simas@nicarao.apc.org;
cicutec@schmitz.org.ni; simas@uni.edu.ni
Managua, Nicaragua.

Dirección de Programas de Investigación y Desarrollo (DPID), Universidad Núr Fernando Dick
Tel/fax: 00-591-3-363939
E-Mail: dpid@tabarsi.nur.edu
Santa Cruz de la Sierra, Bolivia

FAO-FPPP
Sudamérica / Rosario León
Av. Circunvalación entre Av. Santa Cruz y Calle Potosí N° 10.
Casilla 949
Tel: 591 42 93148
Fax: 591 42 93145
Cochabamba, Bolivia
Centroamérica / Carlos Brenes Castillo
Oficina FAO
Boulevard Rohrmeser 300 mts. oeste de Nunciatura Apostólica
Apartado 8198
San José Costa Rica
Tel: +506 200511
Fax: +506 2326137

Programa de Desarrollo Regional Las Verapaces (GTZ-SEGEPLAN)
Orlando Flores
Tel: 5029-9-400165 Guatemala

Grupo de Estudios Ambientales a.c.
Alfonso Gonzalez
Tel: 684 24 36 / 684 02 53
México. D. F.

IRR AMÉRICA LATINA
International Institute of Rural Reconstruction
Pasaje Muimiagui Donoso 4451 y Av. América
Casilla: 17-08-8494
Tel/Fax: (593) 2 443 763
E-Mail: daniela@irr.ecs.a
Quito, Ecuador

IIED AMERICA LATINA
International Institute for Environment and Development
Piso 6 Cuerpo A, Corrientes 2835, 1193
Tel: 961 3050 / 961 1854
Buenos Aires, Argentina

COMUNIDEC
Sistema de Investigación y Desarrollo Comunitario
Pinto 240 y Reina Victoria
Tel: 564012
Apartado: 554 Suc. 12 de Octubre
Fax: 564012
Quito

UNIVERSITY OF GUELPH
Guelph, Ontario, Canada N1G 2W1
(519) 824-4120, Ext. 6123
Telex: 069 56649
Fax: (519) 767-1510

DSE (Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional)
Hans-Böckler-Str. 5, D-5300 Bonn 3, Alemania

WRI (World Resources Institute)
1709 New York, Avenue NW-Washington DC 20006
Fax: (202) 638 0036

CIAT (Centro de Investigación Agrícola Tropical)
Fax: (010) 57 23 647243
A.A 6713, Cali, Colombia

APENDICE A

REFERENCIAS CLAVE EN
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO
DE RECURSOS HUMANOS

**ILEIA (Information Centre for Low
External Input and sustainable
Agriculture)**

Kastanjelaan 5 P.O. BOX 64, 3830 AB
Leusen, Netherland
Fax: 31 (033) 4943086

**PROMETODO (Proyecto: Estudio
Participativo sobre Metodologías del
Trabajo Rural)**

Dr. Piñeyro 163 Altos; Zona Universitaria
A.P. 450-2
Fax: (809) 682 4088
Santo Domingo, República Dominicana



Consejo de Pueblos Nahuas de Alto Balsas, Guerrero (CPNAB); Grupo de Estudios Ambientales (GEA). **EXPERIENCIAS DE UN TALLER DE DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN COMUNITARIA PARTICIPATIVA**; Guerrero, México; septiembre de 1993.

Agencia para el Desarrollo Ecológico de las Zonas Agrícolas (ADEZA) y Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (GTZ)- Proyecto de Desarrollo Integral Los Llanos; **GUÍA PARA FACILITAR PROCESOS DE "APRENDIZAJE, PLANIFICACIÓN Y ACCIÓN"**; La Rioja, Argentina; 20 de mayo de 1996.

COTESU-INTERCOOPERATION; **ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE DIAGNÓSTICOS RURALES FORESTALES ¿QUÉ QUEREMOS CONOCER REALMENTE?**; Cochabamba, Bolivia; marzo de 1994.

CORPNARIÑO, GTZ, Unidad de Planificación Ambiental (UPA), Fundación Social; **NUESTRO MUNICIPIO**; Colombia.

Instituto de los Recursos Mundiales, Grupo de Estudios Ambientales, A.C., Programa de Manejo Participativo de Recursos Naturales; **EL PROCESO DE EVALUACIÓN PARTICIPATIVO: UNA PROPUESTA METODOLÓGICA**; México D.F.; agosto de 1993.

Valarezo, Galo Ramón; **MANUAL DE PLANEAMIENTO ANDINO COMUNITARIO: EL PAC EN LA REGIÓN ANDINA**; 2da. Edición; Quito, Ecuador; 1993.

Equipo Técnico del Territorio Indígena Multiétnico (TIM); **GUÍA DE TÉCNICAS PARTICIPATIVAS PARA EL TERRITORIO INDÍGENA MULTIÉTNICO (TIM)**; Beni, Bolivia; 1995.

Proyecto FAO/HOLANDA/CDF, Desarrollo Forestal Comunal en el Altiplano Boliviano; **UNA EXPERIENCIA EN CAPACITACIÓN PARTICIPATIVA (LA METODOLOGÍA SARAR Y SU APLICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA FORESTERÍA SOCIAL)**; Potosí, Bolivia; 1996.

Programa "Las Verapaces", Plan Internacional, CARE, SEGEPLAN y GTZ; **PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA PARA EL DESARROLLO COMUNAL**; Guatemala; 1996.

Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional (DSE); **MÉTODOS PARTICIPATIVOS EN LA EXTENSIÓN RURAL Y EN EL DESARROLLO DE ORGANIZACIONES**; Quito, Ecuador; 1996.

Lizárraga, Pilar - Orihuela, Ivana; **GUÍA DEL PARTICIPANTE: PROCESO DE ENSEÑANZA EN METODOLOGÍAS DE PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA A PUEBLOS INDÍGENAS**; Santa Cruz, Bolivia; Agosto de 1996.

Levy, Jaime - Arce, Rodrigo; **GUÍA METODOLÓGICA DE LA PLANIFICACIÓN COMUNITARIA PARTICIPATIVA - PCP**; 1996.

Linzer, Anne Katrin; **EL DIAGNÓSTICO RURAL PARTICIPATIVO: UN MÉTODO PARA LA PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS CON COMUNIDADES LOCALES**; Santa Cruz, Bolivia.

APENDICE B

REDES Y FUENTES DE MATERIALES
DE DRP GRATIS PARA LECTORES DE
PAISES EN VIAS DE DESARROLLO

CIAT, UNIV. NUR, DFID; **MEMORIA DEL TALLER INTERNACIONAL EN METODOLOGÍAS PARTICIPATIVAS EN PROYECTOS DE DESARROLLO**; Santa Cruz, Bolivia; agosto de 1997.

FTPP - FAO; **APLICACIÓN DE METODOLOGÍAS PARTICIPATIVAS EN LA FORESTERÍA COMUNITARIA**; Costa Rica; mayo de 1996.

León, Rosario - Uberhuaga Patricia (FTPP-CERES); **LOS PROCESOS TECNOLÓGICOS Y LA AUTOGESTIÓN INDÍGENA**; Cochabamba, Bolivia; junio de 1996.

Grupos de Estudios Ambientales A.C.-Estudios Rurales y Asesoría A.C.; **PLANEACIÓN E INVESTIGACIÓN PARTICIPATIVAS**; México; 1994.

Manuales y Guías para la capacitación

Auvine, B. Densmore, B. Extrom, M. Poole S. and Shanklin, M. 1977 (re impreso) **A MANUAL FOR GROUP FACILITATORS**. Center for Conflict Resolution. USA.

Brandes, D. 1992 (reprint) **GAMESTER'S HANDBOOK: 140 GAMES FOR TEACHERS AND GROUP LEADERS**. Stanley Thornes, Cheltenham. U.K.

Hope, A., Timmel, S. and Holdzi, C. 1984. **TRAINING FOR TRANSFORMATION. A HANDBOOK FOR COMUNITY WORKERS**. Volumes 1-3 Mambo Press, Gweru, Zimbabwe.

Lynton, R. and Pareek, U. 1990 **TRAINING FOR DEVELOPMENT**. Kamarian Press.

Messerschmidt, D. 1995 **RAPID APPRAISAL FOR COMUNITY FORESTRY**. IIED Participatory Methodology Serie, IIED, London.

Newstrom, J. W. And Scannell, E.E. 1980. **Games Trainers Play**. Mc Graw Hill, Inc., USA

Oomkes, F. and Thomas, R. 1992. **CROSS-CULTURAL COMUNICATION: A TRAINER'S MANUAL**. GOWER, ALDERSHOT, UK.

Pemberton, M. 1982 **EFFECTIVE SPEAKING**. The Industrial Society, London.

Scanell, E.E. and Newtrokm, J. W. 1983. **MORE GAMES TRAINERS PLAY**. Mc Graw-Hill, Inc. USA

Srinivasan, I. 1990 **TOOLS FOR COMUNITY PARTICIPATION: A MANUAL FOR TRAINING TRAINERS IN PARTICIPATORY TECHNIQUES**. PROWWES/UNDP Technical Series. N.Y.

Theis, J. And Grady, H. 1991. **PARTICIPATORY RAPID APPRAISAL FOR COMUNITY DEVELOPMENT**. Sustainaible Agriculture Programe. IIED and Save de Children.

UNICEF. 1993 **VISUALIZATION IN PARTICIPATORY PROGRAMMES (VIPP). A MANUAL FOR FACILITATORS AND TRAINERS INVOLVED IN PARTICIPATORY GROUP EVENTS**. UNICEF, Dhaka, Bangladesh.

Vella, L. 1989. **LEARNING TO TEACH: TRAINING OF TRAINERS FOR COMUNITY DEVELOPMENT**. OEF International and Save de Children, USA.

REFERENCIAS MENCIONADAS EN EL TEXTO

- Bagadion, B.U. and Korten, F.F. 1991. **DEVELOPING IRRIGATOR'S ORGANIZATIONS; A LEARNING PROCESS APPROACH.** In : Cernea, M.M.. Putting People First. Oxford University Press, Oxford. 2nd Edition.
- Baker, G. Knipscheer, H.C. and de Souza Neto, J. 1988. **THE IMPACT OF REGULAR RESEARCH HERARINGS (RRFH) IN ON-FARM TRIALS IN NORTHEAST BRAZIL.** Expl. Agric. 24:281-288
- Bunch, R. 1983. **TWO EARS OF CORN : A GUIDE TO PEOPLE-CENTRED AGRICULTURAL IMPROVEMENT.** Word neighbors. Okahoma City, USA
- Bunch, R. 1991. **PEOPLE-CENTRED AGRICULTURAL IMPROVEMENT.** In : Haverkort, B., van der Kamp and Waters-Bayer, A. (eds.) **Joining Farmers' Experiments : Experiences in participatory development.** IT Publications Ltd. London.
- Cernea, M.M. 1991. **PUTTING PEOPLE FIRST.** Oxford University Press, Oxford. 2nd Edition.
- Chambers, R. 1992. **RURAL APPRAISAL : RAPID, RELAXED AND PARTICIPATORY.** IDS Discussion Paper 311. IDS, Brighton. UK.
- Conway, G.R. 1987. **THE PROPERTIES OF AGROECOSYSTEM.** Agric. Systems 24:95-117.
- Cornwall, A. Guijt, I. and Welbourn, A. 1993. **AKNOWLEDGING PROCESS .CHALLENGES FOR AGRICULTURAL RESEARCH AND EXTENSION METHODOLOGY.** In: Scoones, I. and Thompon, J. (eds) 1994. **Beyond Farmers First.** Intermediate Technology Publications Ltd, London.
- Elgood, C. 1988 **HANDBOOK OF MANAGEMENT GAMES.** Fourth Edition. Gower publishing, Aldershot, UK.
- Finterbush, K. And van Wickeln W.A, 1989 **BENEFICIARY PARTICIPATION IN DEVELOPMENT PROJETS : EMPIRICAL TEST OF POPULAR THEORIES.** Econ: Development and Cultural Change 37 (3) :573-593
- Freire, P. 1968 **PEDAGOGY OF THE OPPRESSED.** Penguin Books, London.
- Gill, G. 1991 **BUT WHAT ABOUT TRE REAL DATA?** RRA Notes 12, IIED, London.
- Grandin, B. E.. 1988 **WEALTH RANKING IN SMALLHOLDER COMUNITIES : A FIELD MANUAL.** IT Publications Ltd., London.
- Guba, E.G. 1981. **CRITERIA FOR ASSESING THE TRUSTWORTHINESS OF NATURALISTIC INQUIRIES.** Educational Communication of Thecnology Journal 29: 75-92.
- Gueye, B. and Schoonmaker- Freudenberger. K. 1991. **INTRODUCTION Á LA METHODE ACCELERÉE DE RECHERCHE PARTICIPATIVE (MARF) : QUELQUES NOTES POUR UNE FORMATION PRACTIQUE.** IIED, London.
- Guijt, I. 1991. **PERSPECTIVES ON PARTICIPATION. AN INVENTORY OF INSTITUTIONS IN AFRICA.** IIED, London.
- Gupta, A. 1989. **SCIENTIS VIEWS OF FARMERS PRACTIQUES IN INDIA :BARRIERS TO EFFECTIVE INTERACTION.** In: Chambers, R. Pacey, A, and Thrupp, L- A. 1989. **Farmers first :Farmers Innovation and Agricultural Research.** Intermediate Technology Publications Ltd. London.

APENDICE B

REDES Y FUENTES DE MATERIALES
DE DRP GRATIS PARA LECTORES DE
PAISES EN VIAS DE DESARROLLO

Inglis, A. 1991. **HARVESTING LOCAL FORESTRY KNOWLEDGE : A COMPARISON OF RRA AND CONVENTIONAL SURVEYS.** RRA Notes 12, IIED London.

Kolb, D. 1984. **EXPERIENTIAL LEARNING : EXPERIENCE AS THE SOURCE OF LEARNING AND DEVELOPMENT.** Prentice-Hall, Inc. New Jersey, USA.

Kottak, C.P. 1991 **WHEN PEOPLE DON'T COME FIRST : SOME SOCIOLOGICAL LESONS FROM COMPLETED PROJECTS,** In : Cernea, M. Putting People First. Oxford University Press, Oxford. 2nd. Edition.

Lincoln, Y.S. 1990 **THE MAKING OF A CONSTRUCTIVIST. A REMEMBRANCE OF TRANSFORMATIONS PAST.** In : Guba, E. G. The Paradigm Dialog, Sage Publications, Newbury Park.

Lincoln, Y.S. and Guba, E.G. 1985. **NATURALISTIC INQUIRY.** Sage Publications, Newbury Park.

Marshall, C. 1990. **GOODNESS CRITERIA. ARE THEY OBJETIVE OR JUDGEMENT CALLS?** In: Guba, E.G. The Paradigm Dialog. Sage Publications. Newbury Park.

Montgomery J.D. 1983 **WHEN LOCAL PARTICIPATION HELPS.** Journal Policy Analisis and Management 3 (1) :90-105.

Narayan, D. 1993 **FOCUS ON PARTICIPATION : EVIDENCE FROM 121 RURAL WATER SUPPLY PROJECTS.** UNDP-World Bank Water Supply and Sanitation Program, World Bank, Washington DC. USA

PATECORE/IIED. 1993 **LA PERTINENCE DE LA MÉTHODE ACCÉLERÉE DE RECHERCHE PARTICIPATIVE DANS LE CADRE DE LA GESTION DES TERROIRS VILLAGEOIS.** Mimeo. PATECORE, Burkina Faso and IIED, London.

Pretty J.N. 1994 **ALTERNATIVE SYSTEMS OF INQUIRY FOR SUSTAINABLE AGRICULTURE.** IDS Bulletin 25 (2) : 37-48. IDS, University of Sussex, UK.

Pretty J.N. 1995 **REGENERATING AGRICULTURE : POLICIES AND PRACTICE FOR SUSTAINABILITY AND SELF-RELIANCE.** Earthscan Publications Ltd. London.

Pretty J.N. 1990. **RAPID CATCHMENT ANALYSIS FOR EXTENSION AGENTS.** IIED, London and Ministry of Agriculture, Kenya.

Pretty J.N. and Chambers. R. 1993. **TOWARDS A LEARNING PARADIGM : NEW PROFESSIONALISM AND INSTITUTIONS FOR SUSTAINABLE AGRICULTURE.** IDS Discussion Paper DP 334 IDS, Brighton, UK.

Pretty J.N. and Sandbrook, R. 1991. **OPERATIONALISING SUSTAINABLE DEVELOPMENT AT THE COMUNITY LEVEL : PRIMARY ENVIRONMENTAL CARE.** Paper presented to the DAC Working Party on Development Assistance and the Enviroment, OECD, Paris, France. Oct. 1991.

Pretty J.N. and Scoones, I. 1989. **RAPID RURAL APPRAISAL FOR ECONOMICS: EXPORTING INCENTIVES TO TREE-MANAGEMENT IN SUDAM.** IIED, London.

Rahnema, M. 1992 **PARTICIPATION**. In: Sachs, W. The Development Dictionary, Zed Books Ltd. London.

Reij, C. 1988 **THE AGROFORESTRY PROJECT IN BURKINA FASO : AN ANALYSIS OF POPULAR PARTICIPATION IN SOIL AND WATER CONSERVATION**.

In: Conroy, C. and Litvinoff, M. The Greening of Aid. Earthscan Publications Ltd. London

Scoones, I. 1995. **PRA AND ANTHROPOLOGY : CHALLENGES AND DILEMMAS**. PLA Notes 23. IIED, London.

Scoones, I. and Thompson, J. 1994. **BEYOND FARMERS FIRST. INTERMEDIATE TECHNOLOGY** Publications Ltd. London.

Shah, P., Bharadwaj, G. and Ambastha, R. 1991. **FARMERS AS ANALYSTS AND FACILITATORS IN PARTICIPATORY RURAL APPRAISAL AND PLANNING**. RRA Notes 13. IIED, London.

Smith, J.K. 1990. **ALTERNATIVE RESEARCH PARADIGM AND THE PROBLEMS OF CRITERIA. IN: GUBA THE PARADIGM DIALOG**. Sage publications. Newbury park, CA. USA.

Thompson, J. 1995. **PARTICIPATORY APPROACHES IN GOVERNMENT BUREAUCRACIES : FACILITATING THE PROCESS OF INSTITUTIONAL CHANGE**. World Development (forthcoming)

Uphoff, N. 1992 Learning from Gal Oya : **POSSIBILITIES FOR PARTICIPATORY DEVELOPMENT AND POST- NEWTONIAN SCIENCE**. Cornell University Press, Ithaca.

USAID. 1987. **WOMEN IN DEVELOPMENT : A.I.D.' EXPERIENCE, 1973-1985**. AID Program Evaluation Report 18. Agency for International Development, Washington DC

Welbourn, A. 1991. **THE SOCIAL AND ECONOMIC DIMENSIONS OF POVERTY AND III HEALTH**. Based on fieldwork in Sierra Leone, Uganda and Kenya. Liverpool School of Tropical Medicine.

Williams, S. Seed, J. And Mwau, A. 1994. **THE OXFAM GENDER TRAINING MANUAL**. Oxfam, Oxford UK.

World Bank. 1994 **THE WORLD BANK AND PARTICIPATION. REPORT OF THE TRAINING GROUP ON PARTICIPATORY DEVELOPMENT**. April 1994. World Bank, Washington. DC

Scoones, I 1995 *Participatory anthropology: challenges and dilemmas*. PLA Notes 23 (forthcoming) IIED, London

Scoones, I and Thompson, J. (eds) 1994 *Beyond Farmer First*. Intermediate Technology Publications Ltd. London

Shah, P. Bharadwaj, G and Ambastha, R. 1991 *Farmers as analysts and facilitators in participatory rural appraisal and planning*. RRA Notes 13 IIED, London

Smith, J.K 1990 *Alternative research paradigm and the problems of criteria*.

In Cuba E (ed) *The Paradigm Dialog* Sage Publications, Newbury Park, CA, USA

Thompson, J 1995 *Participatory approaches in government bureaucracies: facilitating the process of institutional change*. World Development (forthcoming)

Uphoff, N 1992 *Learning from Gal Oya: Possibilities for Participatory Development and Post-Newtonian Science*. Cornell University Press, Ithaca

UNSAID. 1987 *Women in Development: A.I.D.'s Experience, 1973-1985*. AID Program Evaluation Report No 18 Agency for International Development, Washington DC

We/bouin, A 1991 *The Social and Economic Dimensions of Poverty and Illhealth*. Based on fieldwork in Sierra Leone, Uganda and Kenya. Liverpool School of Tropical Medicine

Williams, S. Seed, J and Mwaui, A 1994 *The Oxfam Gender Training Manual*. Oxfam, Oxford, UK

World Bank 1994 *The World Bank and Participation*. Report of the Learning Group on Participatory Development. April 1994. World Bank, Washington, DC

• *Forests, Trees and People (FTP) Newsletter* is a quarterly publication produced in English, French and Spanish which is distributed to people interested in community forestry activities. It forms part of the FTP programme's networking activities which are jointly run by the Community Forestry Unit, FAO, Rome, Italy; SILVA at 21 rue Paul Bert, 941300 Nogent-sur-Marne, France; and regional programmes in Cameroon, Ecuador and Thailand.

• *Honey Bee IS* a global network for documenting, testing and exchanging information about indigenous ecological and technological innovations. The Honey Bee newsletter is published in five languages and the network extends to 57 countries. Network membership for those in the South is based on exchange of material. The main contact point is Anil Gupta, Indian Institute of Management, Ahmedabad 380015, India.

• *Institute of Development Studies (IDS)* at the University of Sussex, Brighton, BN1 9RE, UK produces the Discussion Papers series and the IDS Bulletin. Topics cover a broad range of development issues.

• *International Institute for Environment and Development (IIED)*, 3 Endsleigh Street, London WC1H 0DD, UK. The Sustainable Agriculture Programme produces an informal journal, PLA Notes (Notes on Participatory Learning and Action - formerly RRA Notes), which is available free to subscribers in the South. There is a small charge for back issues. The programme also produces the Participatory Methodology Series (of which this guide is one component) consisting of a range of training materials including training guides and audio-visual materials. Page i of this

guide gives more details. The Gatekeeper Series provides short briefing papers on policy issues, while the Research Series covers recent research related to sustainable agriculture. Both series are free to Third World readers. The Drylands Programme produces a French series, Relais MARP, to provide practical information on participatory appraisal in West Africa. It also distributes a quarterly bulletin, Haramata, along with Issues Papers in English and French that deal with natural resource management issues in dryland areas, largely in Africa. This bulletin is free to those working for Southern organisations. The Human Settlements Programme produces a journal, Environment and Urbanisation, that covers a range of community development issues in urban settings.

• Information Centre for Low External Input Agriculture (ILEIA), PO Box 64, 3830 AB Leusden, The Netherlands produces the quarterly ILEIA Newsletter on a range of issues relating to sustainable agriculture and participatory technology development. Individuals and organisations in the South may request free subscriptions from ILEIA.

• International Rural Development Centre, Swedish University of Agricultural Sciences (IRDC), Box 7005, S75007, Uppsala, Sweden, publish a series of issues papers targeted at policy-makers and implementors of rural development.

• Intermediate Technology (IT) Publications produces several quarterly journals including *Appropriate Technology* and *Waterlines*. It also runs a Books by Post scheme, which increases access to a catalogue of recommended books on appropriate technology and development issues.

More information can be obtained from IT Publications, 103-105 Southampton Row, London WC1B 4HH, UK.

• Mysore Relief and Development Agency (MYRADA), 2 Service Road, Domlur Layout, Bangalore 560 071, India. MYRADA's Participatory and Learning Methods (PALM) series is a useful collection of papers, videos and training materials focusing on participatory methods for learning and analysis

• Overseas Development Institute (ODI), Regent's College, Inner Circle, Regent's Park, London NW1 4NS, UK produces a newsletter for the Agricultural Administration (Research and Extension) Network, which covers a range of methodological and institutional issues relating to participatory agricultural research and extension. Other ODI networks cover Social Forestry, Pastoral Development and Irrigation Management. Newsletters are available at low subscription rates or free on application

• Oxfam, 274 Banbury Road, Oxford, OX2 7DZ, UK produces a journal, *Development in Practice*, which examines methodological, institutional and development policy issues. *Baobab*, produced by the Arid Lands Information Network, Casier Postal 3, Dakar, Senegal is designed for field practitioners working in dryland areas and is produced in both English and French.

• Panos, 9 White Lion Street, London N1 9PD, UK produces *Panoscope* six times per year. This is aimed at stimulating debate on a wide range of development issues. Panos Briefings are intended for journalists reporting on environment and development issues. These publications are available free to Southern organizations on application.

• Popular Participation Programme (PPP) at the Development Studies Unit, Department of Social Anthropology, Stockholm University, S-10691, Stockholm, Sweden produces a discussion paper series

• Rodale Institute publishes *International Ag-Sieve* newsletter, a summary of news about regenerative agriculture, six times a year. Subscriptions are available from Rodale Institute, 611 Siegfriedale Road, Kutztown, PA 19530, USA. *Entre nous* is published in French by Rodale International, BP A237, Thies, Senegal and focuses on regenerative agriculture in West Africa.

• The Television Trust for the Environment (TVE), at Postbus 7, 3700 AA Zeist, The Netherlands, distributes the video *Participatory Research with Women Farmers*, produced by ICRISAT in India. It is available in French, Spanish and English and is free of charge for organizations in developing countries.

• World Neighbors, 5116 Portland Avenue, Oklahoma City, OK 73112, USA publishes *World Neighbors in Action*, a newsletter with practical new ideas for agricultural development. It is free to applicants from the South.