

La facilitación

Programa de formación-acción
para líderes rurales

Desatando Energías Locales

Byron Miranda Abaunza



IICA



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



La facilitación: Programa de Formación – Acción para Líderes Rurales: Desatando Energías Locales por IICA se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
Basada en una obra en www.iica.int.

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

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

Corrección de estilo: Máximo Araya

Diagramación: Gabriela Watson

Diseño de portada: Gabriela Watson

Impresión: Imprenta IICA

Colaboraron en la preparación de este documento: Francisco Mejía, José A. Herrera, Katya Quesada y José Carlos Arze

Miranda Abaunza, Byron

La facilitación: Programa de Formación – Acción para Líderes Rurales: Desatando Energías Locales / Byron
Miranda Abaunza – San José, C.R.: IICA, 2012.
68 p.; 21.5 x 28 cm

ISBN: 978-92-9248-407-1

1. Desarrollo rural 2. Participación comunitaria 3. Desarrollo de líderes 4. Liderazgo 5. Programas de capacitación 6. Capacitación
I. IICA II. Título

AGRIS
C10

DEWEY
307.72

San José, Costa Rica
2012

Desatando Energías Locales

Programa de formación-acción para líderes rurales

● ¿Por qué este programa?

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

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

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

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

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

Introducción

Este encuentro busca mejorar los conocimientos y las capacidades de los participantes en el tema de la facilitación, con el objetivo de que ello les permita facilitar procesos de cambio en sus comunidades y/o instituciones.

Lo anterior se logrará mediante reflexiones de los propios participantes, las cuales se basarán en sus vivencias y experiencias personales.

Los participantes comprenderán las funciones que cumplen las personas que facilitan, aprenderán a utilizar diversas herramientas para el trabajo en equipo e identificarán actividades comunales en que podrán facilitar procesos de desarrollo y cambio.

La adquisición de conocimientos tendrá lugar en un ambiente de alegría, respeto, confianza y solidaridad, el cual permitirá estimular el aprendizaje vivencial y el crecimiento personal y colectivo, encauzado todo hacia el logro de metas comunes.

El material adjunto es una guía con pautas para orientar cada actividad del encuentro. En algunos casos, se incluye información adicional, con la intención de complementar la experiencia vivida con orientaciones conceptuales básicas. Se exhorta a los interesados en facilitar los ejercicios propuestos que realicen una investigación profunda sobre los distintos temas que se tratarán en el encuentro, con el fin de ampliar sus conocimientos y mejorar su capacidad para brindar retroalimentación y dirigir la reflexión grupal.

Contenidos

Las tres P del encuentro.....	5
El programa del encuentro.....	7
Primer día: Bienvenida e introducción.....	9
Segundo día: El autoconocimiento y la comunicación efectiva.....	23
Tercer día: El facilitador y su papel en procesos de cambio.....	39
Cuarto día: Plan de acción.....	51
Anexos. Test de personalidad MBTI.....	61

Las tres P del encuentro

1 PROPÓSITO

Propósito: Entender el papel que desempeña una persona facilitadora de procesos de desarrollo en las comunidades rurales, e identificar estrategias para llevar a cabo esa tarea.

2 PROCESO

Proceso:

- Ejercicios vivenciales
- Dinámicas
- Trabajo individual, grupal y en plenarios
- Retroalimentación de las experiencias personales
- Presentaciones conceptuales
















3 PRODUCTOS

Productos:

Los participantes:

- Toman conciencia de la importancia de la facilitación para contribuir al desarrollo de sus comunidades, así como de los valores, las cualidades y las habilidades que deben poseer las personas facilitadoras.
- Adquieren conocimientos y destrezas que les permitirán desempeñarse como facilitadores.
- Elaboran un plan de acción para ejercitar en sus comunidades las destrezas adquiridas en facilitación.

Programa del encuentro

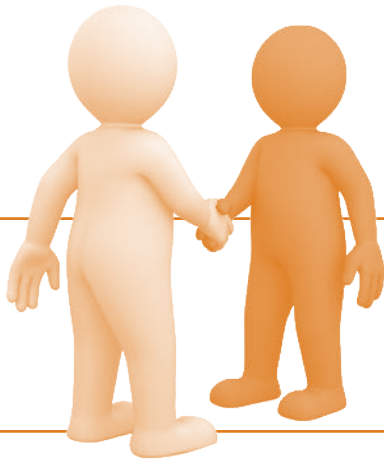
Primer día Bienvenida e introducción	Segundo día El autoconocimiento y la comunicación efectiva	Tercer día El facilitador y su papel en los procesos de cambio	Cuarto día Plan de acción
	El cuadrado perfecto 	La pared 	Paisaje sonoro 
Bienvenida, ubicación e inscripción 	Estilos de personalidad 	La facilitación y las personas que facilitan 	Nuestro plan de acción 
Apertura 	Mudos y ciegos 	La silueta de la persona facilitadora 	Cierre 
El programa "Desatando energías locales" 	La comunicación 	La batalla de los globos 	
	Técnicas de visualización en procesos interactivos 	Facilitación del trabajo en equipo 	Retorno a casa 
Cierre 	Cierre 	Cierre 	

Primer día

Objetivos: Dar la bienvenida a los participantes, definir los roles y las reglas del encuentro y explicar sus intenciones y contenidos.

● Actividades

- **Bienvenida:** Recepción, inscripción y ubicación
- **Actividad 1:** Apertura
- **Actividad 2:** Presentación de participantes
- **Actividad 3:** Canción
- **Actividad 4:** Formación de equipos
- **Actividad 5:** Definición de responsabilidades
- **Actividad 6:** Normas y comunicación
- **Actividad 7:** Las tres P del encuentro
- **Actividad 8:** Programa del encuentro
- **Actividad 9:** Introducción al programa "Desatando energías locales"
- **Actividad 10:** Cierre



Bienvenida: Recepción, inscripción y ubicación

Intención: Ofrecer un ambiente receptivo y amistoso centrado en cada persona y en su llegada.

Materiales:

- Letrero de bienvenida.
- Hojas de registro.
- Bolígrafos.
- Materiales del encuentro.
- Gafetes.
- Llaves de las habitaciones.
- Refrigerio o almuerzo de bienvenida.

Descripción: El equipo facilitador recibe a los participantes de forma tal que se sientan bienvenidos. Seguidamente procede a inscribir a cada uno de ellos, les entregan las llaves de su habitación y les muestran la zona donde se encuentran los dormitorios, el lugar donde se llevará a cabo la alimentación y el sitio donde realizarán las actividades del encuentro.

Cuando todos los participantes se encuentren registrados y se haya ubicado su equipaje en los dormitorios, se les invita a disfrutar de un refrigerio antes de pasar al salón donde se llevará a cabo el encuentro.

Es recomendable que la inscripción se realice en un espacio diferente al salón donde se desarrollarán las actividades del encuentro, ya que dicho salón ha sido decorado y ambientado especialmente para dar una sorpresa de bienvenida a los participantes, a fin de hacer sentir muy bien a cada uno de ellos.

Actividad 1. Apertura



Intenciones: Celebrar la oportunidad de estar juntos, agradecer el interés en participar, explicar la importancia del tema del encuentro y presentar al equipo facilitador.

Duración: 10 minutos.

Descripción: Los participantes se dirigen al salón donde se realizará el encuentro. Allí los facilitadores les dan la bienvenida y les brindan una breve presentación sobre el encuentro (nombre y características principales).

Actividad 2. Presentación de los participantes

Intención: Lograr que los participantes y los facilitadores se conozcan mediante un intercambio de información.

Duración: 40 minutos.

Materiales:

- Mapa de la zona o el territorio donde residen los participantes.
- Pizarra.
- Tarjetas pequeñas.
- Alfileres.

Descripción: En la pizarra el equipo facilitador coloca un mapa de la zona o el territorio donde residen los participantes. Se solicita a cada uno de ellos que escriba su nombre en una tarjeta pequeña. Luego se les pide que uno por uno pasen al frente del salón y que informen a los demás su nombre, el lugar de procedencia, la organización con la que están involucrados y otros datos que deseen brindar. Se les solicita que, al indicar su lugar de procedencia, en el mapa lo señalen con un alfiler. La persona facilitadora hace una reflexión final sobre la procedencia de los participantes.

Actividad 3. Canción



Intenciones: Despertar sentimientos y emociones que contribuyan a romper la tensión inicial que suele existir al inicio de un encuentro, y experimentar la música como un medio eficiente que favorece el aprendizaje.

Duración: 10 minutos.

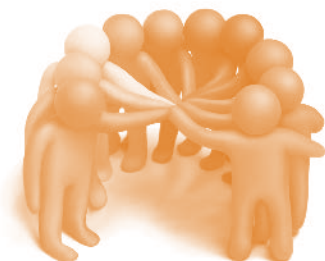
Materiales:

- Cancionero.
- Guitarra (si fuera posible).

Descripción: Se selecciona una canción relacionada con el tema del encuentro (ver cancionero). Si un participante o varios de ellos sabe(n) la canción, se le(s) solicita que la enseñe(n) a los demás, para que todo el grupo la cante con la ayuda del cancionero. Si ninguno de ellos la conoce, el facilitador canta la canción propuesta para que el grupo se le una.



Actividad 4. Formación de equipos



Intenciones: Promover la identidad de equipo y la responsabilidad compartida como elementos básicos para lograr que un grupo de personas trabaje armónicamente; y ofrecer a los participantes espacios concretos de comunicación que les brinden la oportunidad de observar y valorar sus reacciones y comportamientos individuales y que fomenten el crecimiento grupal durante el encuentro.

Duración: 45 minutos.

Materiales:

- Cartulina y marcadores de colores.

Descripción: Se solicita a los participantes que se agrupen de acuerdo con su lugar de procedencia, áreas de trabajo o intereses comunes en torno a acciones conjuntas que podrían realizar en su territorio o en la organización donde trabajan. También se les pide que definan un nombre, un lema y un símbolo para el equipo y la expectativa que este tiene del encuentro, y que los escriban en una cartulina. Cada persona puede decorar su gafete de manera creativa con su nombre y un símbolo que lo identifique individual y grupalmente.

Cada grupo selecciona un facilitador para ese día, cuya función es fomentar el buen funcionamiento del grupo y ayudarlo a entender claramente las instrucciones de las actividades en equipo.

En plenaria, el facilitador de cada grupo presenta y caracteriza a su equipo, indicando su nombre, los integrantes, el territorio u organización de donde provienen, el significado de su lema y símbolo y la expectativa del encuentro.



Actividad 5. Definición de responsabilidades

Intención: Lograr que los participantes se integren a la dinámica del evento, desarrollando su capacidad de observación, análisis crítico y evaluación del encuentro, tanto grupal como individualmente. Para ello, deben señalar las lecciones aprendidas de cada actividad y valorar la participación de los asistentes y los moderadores, además de sus reacciones y las dificultades observadas en el desarrollo del encuentro. Lo anterior permitirá mantener un ambiente dinámico y agradable, donde los participantes sientan que constituyen una parte integral del encuentro y consideren que sus aportes son importantes y valiosos.

Duración: 15 minutos.

Materiales:

- Cartel grande donde se señalen las responsabilidades de los equipos.
- Hoja con la explicación de las responsabilidades.
- Los símbolos de las responsabilidades (pequeños) para identificar las tareas diarias de cada equipo.

Descripción: Se entrega a cada grupo la hoja de las “Responsabilidades de los equipos”, las cuales deberán asumir durante el encuentro. El facilitador explica brevemente las responsabilidades y el procedimiento para que cada equipo asuma una responsabilidad y presente el reporte diario. Para ello se revisa la descripción de las diferentes responsabilidades y se escoge la que se va a asumir el primer día y las asignadas para los días siguientes. Asimismo, se define el método de trabajo para elaborar los reportes diarios.

Los miembros del grupo se ponen de acuerdo sobre cómo van a presentar el reporte al día siguiente, pudiendo recurrir a una presentación normal o a métodos alternativos como una canción, un poema, una dramatización o un sociodrama, entre otros. Cada equipo escribe su nombre en una tarjeta grande de color y lo pega en el cartel de responsabilidades correspondiente. En la mesa se colocará la imagen o el símbolo de la responsabilidad asumida. Cada presentación no debe tener una duración mayor a los cinco minutos.



Responsabilidades de los equipos

	<p>Memoria: Esta responsabilidad estriba en resumir las actividades del día anterior, señalando los temas importantes y el aprendizaje que se alcanzó en cada ejercicio o sesión.</p>
	<p>Observación del trabajo en equipo: Esta tarea consiste en observar el funcionamiento de los grupos de trabajo. Se analiza su grado de participación de sus integrantes y el estado de ánimo de estos. Se identifican acciones positivas que contribuyan a que el trabajo sea más efectivo.</p>
	<p>Análisis de los líderes: Los encargados de esta tarea deberán observar la forma de comportarse de los líderes de los demás grupos y los esfuerzos que realizan para lograr que las metas propuestas durante el día sean alcanzadas. Luego de analizar las características que hacen de esos líderes ejemplos a seguir, deberán presentar las observaciones al resto de los participantes.</p>
	<p>Observación del proceso: Esta tarea consiste en observar las actividades realizadas durante el día y señalar los hechos más relevantes, especialmente aquellos relacionados con el aprendizaje del grupo y la reacción de los participantes. Se deberá valorar la contribución de esas actividades al propósito y a los productos esperados del encuentro, destacando aspectos positivos, así como las limitaciones y los ajustes requeridos para que el aprendizaje sea más efectivo, para lo cual se deben considerar los contenidos del encuentro y aspectos logísticos.</p>
	<p>Cuidado de la felicidad: El propósito de esta tarea es asegurar que todos los participantes se sientan bien, que el ambiente de trabajo sea alegre para todos. A esos fines se pueden realizar dinámicas para animar al grupo u otras actividades.</p>
	<p>Puntualidad, orden y aseo: Esta responsabilidad estriba en motivar y facilitar la puntualidad y el cumplimiento de lo programado, así como en colaborar para que el salón y las otras áreas de trabajo utilizadas durante el encuentro se mantengan limpios y en orden.</p>
	<p>Noticias: Esta tarea consiste en asegurar que el grupo de participantes esté informado sobre lo que sucede en el encuentro, la comunidad, el país y el mundo, a fin de recordar que lo que ocurre en nuestro entorno siempre nos puede afectar. Las noticias se presentan en cualquier momento conveniente, según lo concertado con los facilitadores del evento, o en el espacio designado a la presentación de las responsabilidades por equipo.</p>

Actividad 6. Normas y comunicación

Intención: Ofrecer un ambiente de trabajo adecuado que facilite la interacción y el aprendizaje y que propicie un espíritu de libertad y respeto.

Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Cartel grande donde se señalan las normas del encuentro.

Descripción: El equipo facilitador plantea y explica las tres reglas de convivencia básicas, las cuales son comunes a todos los encuentros. Luego, mediante una “lluvia de ideas”, los equipos proponen y escriben en tarjetas normas o reglas adicionales a las propuestas para que el encuentro se desarrolle en un clima de respeto, seguridad y confianza. Esas tarjetas son pegadas en el afiche respectivo.

Las normas: Las tres reglas básicas son las siguientes:

Cuídese

Me cuido: no necesito pedir permiso para tomar agua, ir al baño o tomar mis medicinas; soy responsable de mí mismo y de mi participación.

Cuidémonos

Nos cuidamos: estar pendientes de nuestros/as compañeros/as nos hace solidarios y nos facilita el trabajo; somos un grupo.

“Se puede ir a pescar”

Es posible permitirse breves momentos de distracción, para pensar en otra cosa que no sea el encuentro, considerando que vinimos a él dejando muchas cosas por hacer y muchas personas que nos son de gran estima. Así, cuando nos pregunten algo de improvisado y no estemos atentos, podemos decir: “disculpe, estaba pescando”.



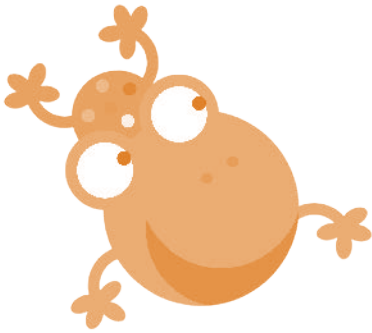
CUÍDESE



CUIDÉMONOS



**SE PUEDE IR
A PESCAR**



La ranita mensajera

Intención: Permitir que los participantes y los facilitadores expresen sus comentarios sobre el encuentro a través de una comunicación secreta.

Materiales:

- Cartel de la ranita.

Descripción: El equipo facilitador explica el objetivo del cartel de la ranita, que previamente ha sido ubicado en una esquina del salón. Este cartel sirve como un apoyo para la comunicación durante el encuentro. Los participantes pueden colocar en él tarjetas con información sobre noticias, anuncios, cumpleaños o comentarios sobre el curso y quejas, utilizando frases como “ocurrió así”, “lo insólito” y “lo genial”, entre otras.

Mensajes personales

Intención: Permitir que los participantes y los facilitadores expresen sus emociones y sentimientos a otros participantes mediante una comunicación secreta.

Materiales:

- Sobres.

Descripción: Se solicita a los participantes que tomen un sobre, que escriban en él su nombre y dirección postal y que lo peguen cerca de su afiche. Los facilitadores también tienen sus respectivos sobres, que colocarán en la pared junto con los demás. Las personas que así lo deseen podrán incluir en esos sobres mensajes escritos para felicitar a otros o expresarles alguna emoción. Nadie puede leer los mensajes durante el encuentro, ni siquiera la persona interesada. Al finalizar el evento, cada participante recogerá el sobre que le corresponde.



Actividad 7. Las tres P del encuentro

Intención: Brindar orientaciones detalladas sobre el propósito del encuentro, la forma como se realizará y los productos que se espera lograr.

Duración: 5 minutos.

Materiales:

- Cartel con las tres P del encuentro.

Descripción: La persona facilitadora explica en la pizarra el propósito del encuentro, la metodología y actividades del proceso para lograr dicho propósito y los beneficios que obtendrán las personas participantes (productos). Luego se coloca el afiche de las tres P en una pared del salón.

Las tres P de la facilitación

Propósito (la razón de ser del encuentro): Entender el papel que desempeña una persona facilitadora de procesos de desarrollo en las comunidades rurales, e identificar estrategias para llevar a cabo esa tarea.

Proceso

En el encuentro se realizarán las siguientes actividades:

















- Ejercicios vivenciales
- Dinámicas
- Trabajo individual, grupal y en plenarias
- Retroalimentación de las experiencias personales
- Presentaciones conceptuales

Productos

Los participantes adquieren los siguientes beneficios:

- Toman conciencia de la importancia de la facilitación para contribuir al desarrollo de sus comunidades, así como de los valores, las cualidades y las habilidades que deben poseer las personas facilitadoras.
- Adquieren conocimientos y destrezas que les permitirán desempeñarse como facilitadores.
- Elaboran un plan de acción para ejercitar en sus comunidades las destrezas adquiridas en facilitación.

Actividad 8. Programa del encuentro

Programa del encuentro			
Día 1 DÍA DE BIENVENIDA	Día 2 DÍA DE CONOCERSE Y DE VALORES	Día 3 DÍA DE CONOCERSE Y DE HABILIDADES PERSONALES	Día 4 DÍA DE CEREMONIA
 El Encuentro de Bienvenida	 El Encuentro de Bienvenida	 El Encuentro de Bienvenida	 El Encuentro de Bienvenida
 El Encuentro de Bienvenida	 El Encuentro de Bienvenida	 El Encuentro de Bienvenida	 El Encuentro de Bienvenida
 El Encuentro de Bienvenida	 El Encuentro de Bienvenida	 El Encuentro de Bienvenida	 El Encuentro de Bienvenida
 El Encuentro de Bienvenida	 El Encuentro de Bienvenida	 El Encuentro de Bienvenida	 El Encuentro de Bienvenida

Intención: Compartir el programa del encuentro con los participantes para que conozcan las actividades que se van a llevar a cabo y el aprendizaje que se espera que adquieran a través de ellas.

Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Afiche ilustrado del programa del encuentro.

Descripción: El afiche del programa muestra el hilo conductor del encuentro, la forma en que este se va a ir desarrollando y los ejes temáticos de cada día. El programa se revisa en forma breve, sin entrar en demasiados detalles, para despertar la curiosidad de los participantes. Al iniciar cada día, se describe brevemente la ruta recorrida y se muestra el camino que se transitará en la jornada correspondiente.

Actividad 9. Introducción al programa “Desatando energías locales”

Intención: Fortalecer los conocimientos de los participantes sobre aspectos generales del desarrollo de territorios y sobre las orientaciones del programa “Desatando energías locales”.

Duración: 20 minutos.

Materiales:

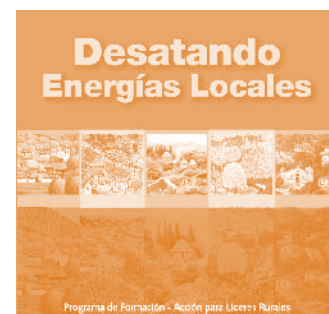
- Exposición.

Descripción: Los problemas de las zonas rurales sobrepasaron desde hace mucho tiempo la capacidad de los gobiernos para solucionarlos. Por tanto, para impulsar el desarrollo del medio rural, se requieren nuevas estrategias y herramientas que ayuden a la ciudadanía rural a ser más auto-dependiente en la solución de los problemas que la afectan.

Mediante el enfoque del desarrollo territorial, se impulsa la transformación económica e institucional de un espacio rural determinado, con el fin de reducir la pobreza. Bajo ese enfoque, el concepto de “territorio” va más allá de lo espacial, pues es considerado como un producto social e histórico, con identidad y cultura particulares que reflejan las relaciones de sus habitantes.

Uno de los caminos para lograr esa transformación es crear una nueva institucionalidad representativa de los diferentes sectores de las comunidades y capaz de integrar sus capacidades y crear oportunidades de desarrollo equitativo. Para construir esa nueva institucionalidad, se requiere una mayor participación ciudadana en los procesos de desarrollo, así como contar con una base de líderes más amplia (la formación de líderes es, sin duda, uno de los ejes de todo proceso de cambio).

El programa de formación-acción para líderes rurales “Desatando energías locales” constituye una herramienta complementaria a los instrumentos que tradicionalmente se han utilizado para impulsar el desarrollo rural. El programa busca fortalecer las capacidades de los líderes locales, con el fin de que ello les permita actuar colectivamente en torno al logro de cambios en las comunidades



rurales y de objetivos comunes. Ello será posible gracias a la energía que el crecimiento de las personas, la renovada confianza en sus capacidades, la solidaridad y la apuesta colectiva por el bienestar común desaten en el ámbito local.

La persona facilitadora ampliará lo expuesto mediante una presentación, en la que detallará las orientaciones del programa “Desatando energías locales” y resaltaré la importancia de la formación de líderes para los procesos de desarrollo rural.

Se sugiere ampliar la información revisando bibliografía complementaria.

Actividad 10. Cierre

Intención: Crear un ambiente propicio para hacer una reflexión y cerrar el tema el día.

Actividad sugerida: Presentar un video, hacer una reflexión o realizar una dramatización u otra actividad acorde con el tema del encuentro. En este caso, se sugiere presentar el video “La Madre Teresa”.

Duración: 20 minutos.

Materiales:

- Proyector de multimedia.
- Video.

Descripción: Se presenta el video y se reflexiona sobre su mensaje y la relación con la facilitación. Si no se cuenta con el video, se puede realizar una presentación de ilustraciones, filminas y otros materiales sobre la Madre Teresa, complementada con una narración sobre su obra.

Para finalizar, los facilitadores recuerdan a los equipos que deben preparar un reporte completo del día, de acuerdo con su área de responsabilidad, el cual deben exponer el día siguiente en un período que no pase de cinco minutos.



Segundo día

Objetivo: Identificar las diferencias personales, para afirmar el yo y construir el nosotros, con el fin de que ello permita una comunicación efectiva en el proceso de facilitación.

● Actividades

- **Actividad 1:** Buenos días. Ayer fue...hoy es...
- **Actividad 2:** Canción
- **Actividad 3:** Reportes grupales
- **Actividad 4:** Rompehielo: El cuadrado perfecto
- **Actividad 5:** Estilos de personalidad
- **Actividad 6:** Rompesueño: Mudos y ciegos
- **Actividad 7:** La comunicación
- **Actividad 8:** Técnicas de visualización
- **Actividad 9:** Cierre

Actividad 1. Buenos días. Ayer fue... hoy es...

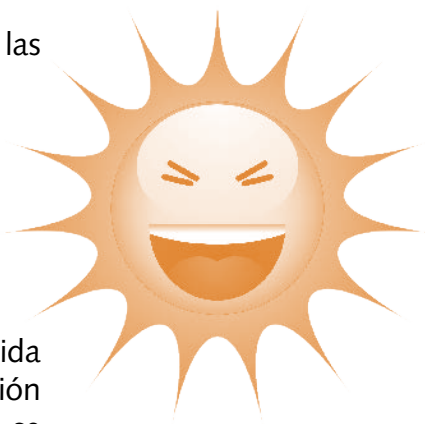
Intenciones: Iniciar el día con un saludo afectuoso y presentar las actividades del día.

Duración: 5 minutos.

Materiales:

- Afiche del programa del encuentro.

Descripción: La persona que facilita ofrece una cálida bienvenida a los participantes. Posteriormente, hace una breve recapitulación de las actividades realizadas el día anterior y presenta las que se llevarán a cabo ese día.



Actividad 2. Canción

Intenciones: Despertar sentimientos y emociones en los participantes para mantener vivo su interés por el encuentro, y experimentar la música como un medio eficiente que favorece el aprendizaje.

Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Cancionero.
- Guitarra (si fuera posible).

Descripción: Se selecciona una canción relacionada con el tema del encuentro (ver cancionero). Si uno o varios participantes saben la canción, se les pide que la enseñen a los demás para que el grupo pueda cantarla con la ayuda del cancionero. Si ninguno de ellos la conoce, el facilitador canta la canción propuesta para que el grupo se le una.



Actividad 3. Reportes grupales



Intención: Propiciar que los participantes comprendan la importancia de la responsabilidad compartida y ejerciten destrezas para observar y analizar procesos, mediante la elaboración y exposición de reportes diarios sobre el desarrollo del encuentro.

Duración: 30 minutos.

Materiales:

- Reportes escritos.
- Afiche de responsabilidades.

Descripción: Cada grupo presenta el reporte de la actividad que tuvo a su cargo el día anterior, así como sugerencias sobre aspectos que pueden ser mejorados en actividades posteriores, para lo cual contarán con un período máximo de cinco minutos. El equipo facilitador comenta brevemente el desarrollo de la actividad y, si corresponde, se aceptan las mejoras sugeridas. Se realiza una rotación de tareas, asignando nuevas responsabilidades a cada grupo, las cuales deberán cumplir ese día.

Actividad 4. Rompehielo: El cuadrado perfecto



Intención: Tomar conciencia de que la comunicación es una herramienta fundamental para la búsqueda de soluciones colectivas.

Duración: 30 minutos.

Materiales:

- 1 cuerda de 20 metros para cada grupo.
- 1 pañuelo para cada participante, de un tamaño que permita amarrarlo alrededor de la cabeza.
- 1 cámara de filmación (recomendable).
- 1 televisor o proyector (recomendable).

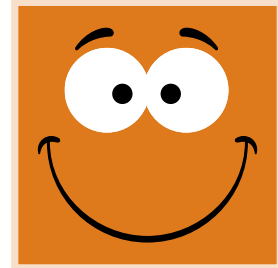
Descripción: Para realizar esta dinámica, los participantes se dividen en grupos que no excedan de quince personas. Uno de los miembros de cada grupo se desempeñará como observador.

El equipo facilitador entrega un pañuelo a cada persona de los grupos para que se cubra los ojos, excepto el observador. Luego se entrega un extremo de la cuerda a uno de los miembros del grupo y se les anuncia que se ha entregado la cuerda a uno de ellos. Seguidamente se les solicita que formen con ella un cuadrado perfecto, de tal manera que al final todas las personas queden agarradas de la cuerda. Se les indica que entre ellos pueden hablar, palpar y tratar de organizarse hasta que ambas puntas de la cuerda se encuentren y formen el cuadrado perfecto. Luego de que todas las indicaciones se hayan dado, la persona que facilita no podrá hablar. Se recomienda filmar la forma de actuar de todos los grupos.

Cuando el grupo considere que ya han formado el cuadrado, deberá anunciarlo al facilitador, quien autorizará que se quiten el pañuelo de los ojos y se inicie la discusión.

Si se filmó la actuación de los grupos, se proyecta lo filmado para que en plenaria lo observen los participantes. Luego se genera una reflexión sobre la dinámica, para lo cual la persona que facilita puede apoyarse en las siguientes preguntas: ¿cómo se sintieron al principio?, ¿cómo se organizaron?, ¿hubo alguna propuesta?, ¿surgió el liderazgo de una o más personas?, ¿cómo se sintieron las personas que siguieron el liderazgo ejercido?, ¿cómo fue la comunicación?, ¿cuáles problemas de comunicación surgieron?, ¿fueron escuchadas todas las sugerencias?, ¿cómo resultó el trabajo en grupo?, ¿qué sucede cuando no se puede ver a dónde se va? y otras similares. Seguidamente los observadores hacen un informe sobre el comportamiento de sus grupos.

Por último, se pregunta sobre la aplicación de la dinámica a la vida diaria. Se genera reflexión en el sentido de que la comunicación y la búsqueda de soluciones involucran todos los sentidos.



Actividad 5. Estilos de personalidad

Intenciones: Comprender los estilos de personalidad de los participantes y valorar su importancia en el proceso de la facilitación.

Duración: 2 horas y 30 minutos.

Materiales

- Cuestionario “Introducción al perfil de conducta de Persolog”.
- Tarjetas de colores (verde, azul, rojo, amarillo).
- Marcadores y pizarras.

Descripción: La diversidad de personalidades es una realidad con la que tienen que lidiar los facilitadores. Para trabajar en equipo y facilitar procesos de cambio en forma eficaz, es necesario comprender esa diversidad y el comportamiento de las personas con que interactuamos.

El modelo de personalidad DISC¹ es un instrumento que permite conocer, mediante un cuestionario simple, los diversos tipos de personalidad y las diferencias y similitudes en las formas de comportamiento de las personas.

En este ejercicio se aplicará dicho instrumento a los participantes, con el fin de que conozcan su personalidad y que ello les permita interactuar de mejor manera con otras personas de su comunidad.

La persona que facilita debe explicar aspectos generales del modelo DISC. Luego se entregará el cuestionario “Introducción al perfil de conducta de Persolog” a todos los participantes, quienes lo llenarán siguiendo las orientaciones del facilitador y con la ayuda del siguiente cuadro:



¹ Modelo de personalidad de Persolog, empresa dedicada a la elaboración de instrumentos de aprendizaje para el desarrollo personal. Véase: <http://www.persolog-al.com/>.

Estilos de personalidad
Tabla para facilitar la suma de los resultados

	D	I	S	C
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
TOTAL (100)				

Dominante

Influyente

Sereno/a

Cauteloso/a

Seguidamente se determinará el estilo de la personalidad de todos los participantes. El facilitador realizará una explicación general de cada uno de los estilos de personalidad (dominante, influyente, sereno/a y cauteloso/a) y orientará al grupo en la realización de una serie de ejercicios que les permitirán comprender mejor su personalidad y tomar conciencia de la importancia de ello para la interacción social y el trabajo en equipo.

El facilitador deberá destacar la importancia de esta actividad para que los participantes adquieran un mejor conocimiento de su personalidad, lo cual será de gran ayuda para comprender mejor sus fortalezas y debilidades personales y las de los demás. También deberá explicar que no existen personalidades buenas o malas, sino personalidades diferentes, y que un grupo de personas que sepan sacar provecho de las fortalezas de sus diferentes estilos de personalidad logrará más metas que una persona por sí sola.

Actividad 6. Rompesueño: Mudos y ciegos

Intención: Tomar conciencia de que la cooperación permite vencer hasta los obstáculos más difíciles.

Duración: 40 minutos.

Materiales:

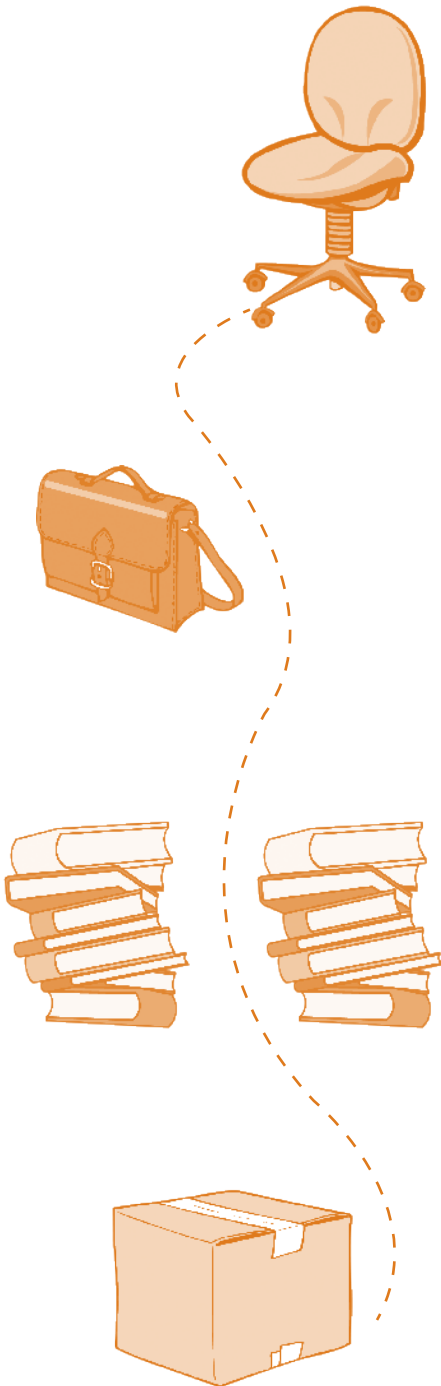
- Sillas, cuerdas y otros objetos diversos.
- Pañuelos de colores para la mitad de las personas participantes de un tamaño que permita amarrarlos alrededor de la cabeza, tapando los ojos.

Descripción: Previamente el equipo facilitador prepara una ruta de aproximadamente 50 metros, la cual debe presentar una serie de obstáculos (subidas, bajadas, giros, pasos estrechos entre paredes y otros) contruidos con las sillas, las cuerdas y demás objetos. Debe tenerse sumo cuidado en que dichos obstáculos no pongan en riesgo la integridad física de las personas participantes. Ninguna de ellas puede conocer la ruta.

Se solicita a los participantes que formen una pareja con una persona que les inspire confianza y que se pongan de acuerdo sobre quién será ciego y quién mudo. Las personas que no logren formar pareja y los miembros del equipo facilitador constituirán el grupo de observadores de la dinámica.

Luego se juntan por aparte los mudos y los ciegos, a quienes el equipo facilitador les brindan indicaciones sobre qué deben hacer durante la dinámica. Al grupo de ciegos se les explica que la respectiva pareja muda les atará un pañuelo sobre los ojos, de modo que no podrán ver, pero sí podrán hablar. Al grupo de mudos se les indica que deberán guiar a su pareja ciega a lo largo de toda la ruta y que no podrán pronunciar ni una sola palabra hasta que haya terminado la dinámica.

Seguidamente se juntan todas las parejas y proceden conforme se les explicó. Una vez que una pareja ha transitado por toda la ruta, pasan a formar parte del grupo de observadores. La persona ciega puede quitarse el pañuelo. El grupo de observadores vigilará el comportamiento de mudos y ciegos al realizar la dinámica, para



lo cual no podrán hablar. Luego de que todas las parejas hayan recorrido la ruta, vuelven a hacerlo de nuevo para reconocer la trayectoria.

Realizado lo anterior, en plenaria se realiza una reflexión sobre la dinámica. La persona que facilita pide a las personas que hicieron de ciegos que expresen cómo se sintieron y luego se les solicita lo mismo a los mudos. Se propicia la reflexión mediante las siguientes preguntas: ¿qué dificultades se presentaron durante el recorrido?, ¿cómo se dio la comunicación entre las parejas?, ¿cómo se desarrolló la confianza de las personas ciegas hacia las mudas? y otras similares.

Después se le solicita al grupo de observadores que brinden sus apreciaciones sobre las formas de actuar de las diferentes parejas. El equipo facilitador anota los aportes en tarjetas, las que pegan en la pizarra correspondiente.

Posteriormente se dirige la reflexión hacia los procesos de cooperación y comunicación que se dan en la vida cotidiana. Para ello se plantean algunas preguntas generadoras de reflexión sobre cómo podemos relacionar la dinámica con la comunicación en nuestras organizaciones y comunidades, tales como las siguientes: ¿nos sentimos muchas veces ciegos, sin saber el lugar a donde vamos o el porqué de nuestras actividades?, ¿en nuestras organizaciones y comunidades nos comportamos como mudos y ciegos?, ¿existe confianza suficiente entre las personas en nuestras organizaciones y comunidades? y ¿cómo se puede mejorar la comunicación y la cooperación entre las personas?



Actividad 7. La comunicación

Intenciones: Detectar algunos factores que impiden una buena comunicación e identificar la importancia y las implicaciones de la comunicación en el proceso de facilitación.

Duración: 40 minutos.

Materiales:

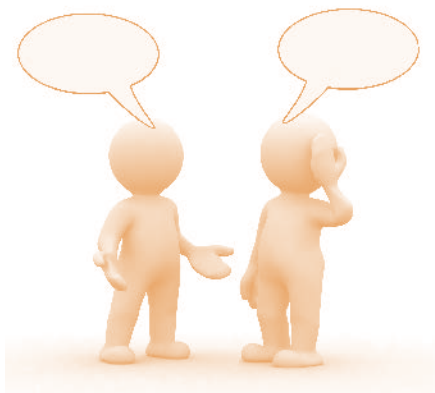
- 1 foto o cuadro con una imagen de muchos detalles.
- Tarjetas u hojas de papel.

Descripción: Se solicita que siete participantes voluntarios salgan del salón. Los restantes miembros del grupo se sientan y fungen como observadores.

La persona que facilita hace entrar a un voluntario y le muestra (y también al grupo que se encuentra en el salón) la foto o el cuadro. Después le solicita que describa oralmente lo que vio al segundo voluntario. Este a su vez debe transmitir lo escuchado al tercer voluntario y así sucesivamente hasta llegar al último voluntario, quien debe escribir en una tarjeta u hoja de papel lo que captó de la descripción que oralmente le dio su compañero de grupo.

Luego se vuelve a mostrar al grupo la foto o cuadro, se compara con lo escrito por el último voluntario y se analizan las diferencias o distorsiones existentes.

En plenaria se hace una reflexión final sobre las implicaciones de una comunicación adecuada en el proceso de facilitación, destacándose aspectos importantes como el papel de la persona facilitadora y el mensaje a transmitir.



Para finalizar, el facilitador puede retroalimentar la discusión con una pequeña reflexión sobre lo que significa la comunicación.

Comunicación es el acto mediante el cual las personas se transmiten información, determinado por su forma de ser, las vivencias, el contexto, la experiencia y la manera en que cada una interpreta el mundo.

Por medio de la comunicación se puede:

Intercambiar información, abrirse a nuevas ideas, comprender la posición de otro, interactuar con quienes nos rodean, negociar para lograr propósitos u objetivos, transmitir conocimientos, aprender a escuchar, expresar opiniones, transmitir emociones y sentimientos, aprobar o desaprobar lo comunicado.

Para que exista comunicación debe haber:

- **Fuente:** Persona que transmite un mensaje (idea o conjunto de ideas).
- **Mensaje:** La idea o conjunto de ideas que se transmite.
- **Receptor:** Persona que recibe y comprende el mensaje.
- **Código:** Sistema de signos utilizado para transmitir el mensaje (por ejemplo, idiomas, gestos, posturas).
- **Canal:** Medio por el que se transmite el mensaje (los sentidos).
- **Contexto:** Circunstancias o situación en que se transmite el mensaje y que contribuye a su comprensión.
- **Retroalimentación:** Información de regreso emitida por el receptor (su reacción o respuesta al mensaje recibido).



La persona que facilita puede concluir la reflexión destacando que en la comunicación se debe:

- Tener la disposición de querer comunicarse sin ser forzado a ello.
- Evaluar acciones o elementos que puedan ser modificados para redefinir nuevas estrategias.
- Persuadir sin ejercer ningún tipo de manipulación.
- Cooperar mediante el aporte de ideas que generen reacciones positivas.
- Crear una atmósfera de comprensión que propicie que las opiniones de los demás sean consideradas valiosas para generar cambios.
- Utilizar el vocabulario empleado por todos los participantes y guardar el respeto por los demás.
- Transmitir el mensaje en forma clara, de modo que sea comprendido fácilmente y no genere malas interpretaciones.

Actividad 8. Técnicas de visualización

Intención: Dar a conocer técnicas que mejoren el desempeño de los grupos de trabajo y que faciliten la participación de sus miembros, la captura y síntesis de información, el logro de acuerdos y el establecimiento de compromisos concretos.

Duración: 1 hora y 30 minutos.

Materiales:

- Tarjetas de diversos colores y formas (rectangulares, ovaladas, nubes).
- Marcadores.
- Pizarras.

Descripción: Las técnicas de visualización son un conjunto de herramientas que facilitan el trabajo y la toma de decisiones grupales, pues complementan la comunicación verbal con mecanismos que hacen énfasis en los sentidos auditivo y visual. Por ejemplo, el uso de tarjetas de cartón de diversos colores y formas hace posible una participación equilibrada, ya que limita la intervención de las personas propensas a hablar mucho y brinda a los más callados la oportunidad de expresarse.



Dichas técnicas también permiten discusiones más ágiles y precisas, ya que contribuyen a un mejor entendimiento de los temas tratados y al seguimiento de un solo hilo conductor, por medio del registro y visualización permanente de las intervenciones de los participantes y los puntos en discusión.

El facilitador inicia la actividad con un breve ejercicio que ilustra las ventajas de utilizar técnicas de visualización. A ese fin pregunta a los asistentes: ¿Qué tan difícil es lograr una comunicación efectiva en sus reuniones? Los participantes tratan de responder a la pregunta de forma usual (verbalmente) y mediante la utilización de técnicas visuales.

Posteriormente se realiza un ejercicio para que los asistentes aprendan el uso de técnicas de visualización en que se utilizan tarjetas y pizarras. Antes del ejercicio, el facilitador da explicaciones generales sobre técnicas básicas para el uso de tarjetas. Los participantes deben responder de forma colectiva a la siguiente pregunta: ¿Cómo se puede tener una excelente comunicación en nuestras reuniones?, para lo cual deben seguir los siguientes pasos:

- **Lluvia de ideas:** Los participantes se distribuyen a conveniencia en tres grupos: 1) los gobernados (el pueblo), a quienes se les dan tarjetas de color verde; 2) los gobernantes (el gobierno local), que reciben tarjetas de color rojo; y 3) funcionarios de instituciones, a quienes se les brindan tarjetas de color azul. Cada persona responde a la pregunta orientadora del ejercicio en tarjetas rectangulares del color correspondiente a su grupo. Pueden brindar tantas respuestas como deseen, pero deben usar solo una tarjeta para cada respuesta.
- **Agrupación:** Luego deben agrupar las tarjetas según sus contenidos (hacer grupos de respuestas similares). Se deben crear tantas agrupaciones como se considere necesario.



Seguidamente se debe sintetizar la idea central de cada grupo de tarjetas, la cual se debe escribir en una tarjeta ovalada. Esta tarjeta se coloca sobre el grupo de tarjetas rectangulares que corresponda. Para facilitar la identificación de cada grupo, se sugiere dibujar una nube con un marcador grueso alrededor de cada agrupación.

- **Selección:** Seguidamente se seleccionan las respuestas (agrupaciones) más importantes, para lo cual se realiza una votación. A cada participante se le entregan etiquetas engomadas que debe colocar en sus agrupaciones de preferencia. Si la cantidad de grupos es par, se le da la mitad de etiquetas (por ejemplo, 4 grupos = 2 etiquetas/persona); si es impar, la mitad menos una etiqueta (por ejemplo, 7 grupos = 3 etiquetas/persona). Cada persona debe colocar como máximo una etiqueta en cada nube de ideas. Posteriormente se presentan los resultados en plenaria.

El facilitador concluirá el ejercicio resaltando las bondades de las técnicas de visualización para trabajar en grupo (por ejemplo, propician una mayor participación, facilitan la toma de acuerdos, agilizan la discusión, etc.).

Se sugiere a los facilitadores ampliar sus conocimientos en el tema mediante una revisión de bibliografía al respecto.

Reglas para el uso de tarjetas:

El uso de tarjetas debe facilitar la transmisión de ideas a personas colocadas hasta a ocho metros de distancia, para lo cual se deben cumplir las siguientes reglas básicas:

Colocar cada idea en una sola tarjeta.

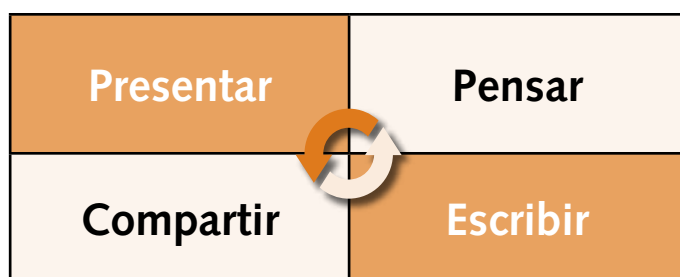
Escribir en cada tarjeta tres líneas como máximo.

Escribir en letra grande y clara.

Además, para que los grupos trabajen con orden es deseable que los participantes sigan el siguiente ciclo de etapas:





- a) Pensar: en forma individual deben analizar el tema de interés e identificar sus opiniones al respecto.
- b) Escribir: en forma individual deben escribir sus opiniones en tarjetas, siguiendo las reglas anteriormente indicadas.
- c) Compartir: en forma grupal deben discutir las distintas opiniones.
- d) Presentar: finalmente en forma grupal deben decidir la forma como presentarán las ideas del grupo a los demás participantes.

Se sugiere que las cuatro etapas tengan una duración similar.



Formas de las tarjetas

Se sugiere utilizar las tarjetas de diferentes formas de la siguiente manera:

	Las tarjetas rectangulares, que son las más utilizadas, se emplean para registrar las opiniones de los participantes y para presentar información variada.
	Las tarjetas ovaladas se pueden utilizar para sintetizar ideas o marcar ejes.
	Las tarjetas redondas medianas y grandes son ideales para la visualización de temas, y las tarjetas redondas pequeñas para presentar enumeraciones.
	Las tarjetas en forma de nube se utilizan para títulos y subtítulos.

Actividad 9. Cierre

Intención: Ilustrar la importancia de la organización y la comunicación para facilitar una adecuada interacción grupal que permita alcanzar objetivos colectivos.

Duración: 15 minutos.

Actividad sugerida: Presentar un video, hacer una reflexión o realizar una dramatización u otra actividad acorde con el tema del encuentro. En este caso se sugiere presentar el video "Gol".

Materiales:

- Proyector de multimedia.
- Computadora.
- Video en DVD.

Descripción: Se indica a las personas participantes que deben tomar notas de los aspectos que más les interesa del video. Luego de presentarlo, los facilitadores orientan la discusión en plenaria solicitando a los participantes sus reacciones.

Finalmente, los facilitadores recuerdan a los equipos que deben preparar un reporte completo del día, de acuerdo con su área de responsabilidad, el cual deben exponer el día siguiente en un período que no pase de cinco minutos.



Tercer día

Objetivo:

Tomar conciencia de la importancia del papel de un facilitador y de las características indispensables para que desempeñe eficazmente sus funciones.

● Actividades

- **Actividad 1:** Buenos días. Ayer fue... hoy es...
- **Actividad 2:** Canción
- **Actividad 3:** Reportes grupales
- **Actividad 4:** Rompehielo: La pared
- **Actividad 5:** La facilitación y las personas que facilitan
- **Actividad 6:** La silueta de la persona facilitadora
- **Actividad 7:** Rompesueño: La batalla de los globos
- **Actividad 8:** Facilitación del trabajo en equipo
- **Actividad 9:** Cierre

Actividad 1. Buenos días. Ayer fue.... hoy es...

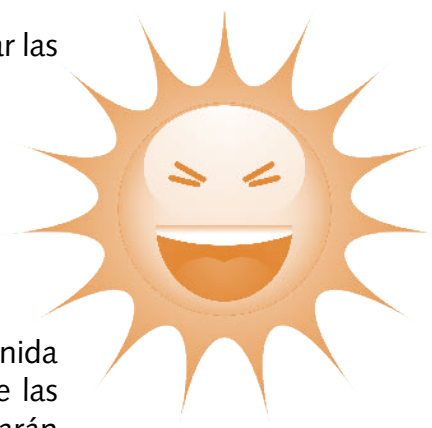
Intenciones: Iniciar el día con un saludo afectuoso y presentar las actividades del día.

Duración: 5 minutos.

Materiales:

- Afiche del programa del encuentro.

Descripción: La persona que facilita ofrece una cálida bienvenida a los participantes. Luego hace una breve recapitulación de las actividades realizadas el día anterior y presenta las que se llevarán a cabo este día.



Actividad 2. Canción

Intenciones: Despertar sentimientos y emociones en los participantes para mantener vivo su interés por el encuentro, y experimentar la música como un medio eficiente que favorece el aprendizaje.

Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Cancionero.
- Guitarra (si fuera posible).

Descripción: Se selecciona una canción relacionada con el tema del encuentro (ver cancionero). Si uno o varios participantes saben la canción, se les pide que la enseñen a los demás para que el grupo pueda cantarla con la ayuda del cancionero. Si ninguno de ellos la conoce, el facilitador canta la canción propuesta para que el grupo se le una.



Actividad 3. Reportes grupales



Intención: Propiciar que los participantes comprendan la importancia de la responsabilidad compartida y ejerciten destrezas para observar y analizar procesos, mediante la elaboración y exposición de reportes diarios sobre el desarrollo del encuentro.

Duración: 30 minutos.

Materiales:

- Reportes escritos.
- Afiche de responsabilidades.

Descripción: Cada grupo presenta el reporte de la actividad que tuvo a su cargo el día anterior, así como sugerencias sobre aspectos que pueden ser mejorados en actividades posteriores, para lo cual contarán con un período máximo de cinco minutos. El equipo facilitador comenta brevemente el desarrollo de la actividad y, si corresponde, se aceptan las mejoras sugeridas. Se realiza una rotación de tareas, asignando nuevas responsabilidades a cada grupo, las cuales deberán cumplir ese día.

Actividad 4. Rompehielo: La pared

Intención: Tomar conciencia de que el trabajo en equipo es necesario para organizarse, coordinar acciones y tomar decisiones al realizar tareas con cierto grado de dificultad.

Duración: 30 minutos.

Materiales:

- Bloques de cemento.

Descripción: El equipo facilitador coloca frente a una pared una fila de tantos bloques de cemento como participantes haya, a quienes se les solicita subirse a los bloques. Luego se les pide que se ordenen según la edad (de mayor a menor o viceversa) o la estatura, pero deben hacerlo sin bajarse de los bloques. Si una persona se cae del bloque o pone un pie en el suelo, tiene que colocarse en el extremo menos favorable de la fila.



Una vez que todos los participantes se han ordenado según se les solicitó, se reflexiona sobre cómo se organizaron y tomaron decisiones, sobre cuáles fueron los comportamientos y actitudes ante esas decisiones y sobre las reacciones de los participantes ante errores y diferencias individuales (edad, género y otras).

Actividad 5. La facilitación y las personas que facilitan

Intención: Reflexionar sobre la facilitación y la función que desempeñan las personas que facilitan procesos de desarrollo y cambio en las comunidades y organizaciones.

Duración: 1 hora.

Materiales:

- Tarjetas y marcadores.
- Pizarras.



Descripción: El equipo de facilitación solicita a los participantes que reflexionen en grupos sobre:

- ¿Quiénes asumen roles de facilitadores en su comunidad/ organización?
- ¿Por qué los asumen?
- ¿Cómo lo hacen?
- ¿Con qué capacidades cuentan? (fortalezas)
- ¿Qué les hace falta? (debilidades)

Los participantes comparten en plenaria sus reflexiones y discuten al respecto.

Actividad 6. La silueta de la persona facilitadora

Intención: Lograr un primer acercamiento al perfil de una persona facilitadora de procesos comunitarios de desarrollo y cambio.

Duración: 1 hora.

Materiales:

- 1 hoja con la figura “Silueta de la persona facilitadora” para cada participante.
- 1 cartel grande con la silueta de la persona facilitadora.
- Tarjetas, marcadores y pizarras.

Descripción: Se les entrega a todos los participantes una hoja con la figura de la silueta de la persona facilitadora. Luego se les solicita que escriban en la silueta las respuestas a las preguntas que se encuentran en ella: ¿qué piensa?, ¿qué siente? y ¿qué hace?

Hecho lo anterior, comparten sus respuestas con los demás miembros de sus grupos y elaboran respuestas colectivas que escriben en tarjetas, las que pegan en una pizarra colocada junto al cartel con la silueta de la persona facilitadora.

Cada grupo hace una presentación de sus conclusiones sobre el perfil de una persona facilitadora. Una vez que todos los grupos han realizado su presentación, los participantes y el equipo facilitador elaboran una silueta que reúne todos los aportes de los grupos.

El facilitador podrá retroalimentar la discusión con la siguiente información:

¿Qué es un facilitador?

La facilitación es un proceso mediante el cual se brinda apoyo, se motiva y se anima a un grupo de personas para que logren aprendizajes, logrando de esa manera que cada persona brinde sus propios aportes a ese fin. Sin la contribución y el conocimiento de cada miembro del grupo, la habilidad de este para entender una situación o responder a ella puede reducirse. Por tanto, el



papel del facilitador es extraer el conocimiento (ideas) de todos los miembros de un grupo, de manera que aprendan los unos de los otros y actúen en conjunto ante determinada situación.

Un facilitador es una persona que:

- Reconoce las fortalezas y las debilidades de cada uno de los miembros de un grupo y les ayuda a que se sientan cómodos al compartir sus pensamientos, necesidades y preocupaciones.
- Brinda apoyo al grupo y fortalece la confianza de sus miembros para compartir nuevas ideas y ponerlas a prueba.
- Valora la diversidad y tiene conciencia de las diferentes necesidades e intereses de los miembros del grupo.
- Lidera con el ejemplo, sabe escuchar a los demás y puede comunicarse claramente.
- Piensa y actúa creativamente.
- Sabe manejar los sentimientos de las personas, alentar el humor y propiciar el respeto.
- Es comprometida y apoya procesos participativos.
- Tiene características personales que animan a los miembros del grupo a participar, tales como la humildad, la generosidad, la paciencia, la comprensión y la tolerancia.
- Sabe cómo utilizar diversas técnicas para animar a los miembros de un grupo a adquirir conocimientos, a fortalecer sus capacidades y a aplicar lo aprendido en sus comunidades mediante actividades colectivas y equipos de trabajo.
- Orienta cuidadosamente al grupo, de modo que no toma el control de todo en forma autoritaria, sino que propicia que todos brinden sus aportes en la búsqueda de soluciones satisfactorias.

Se recomienda ampliar esta información con bibliografía complementaria.



La silueta de la persona facilitadora

HOMBRE

MUJER

¿Qué siente? ←

→ ¿Qué piensa?

¿Qué piensa? ←

→ ¿Qué siente?

¿Qué hace?

Actividad 7. Rompesueño: La batalla de los globos

Intenciones: Brindar a los participantes la oportunidad de recrearse y propiciar su integración mediante una dinámica que fomenta la libertad de movimiento y la competencia.

Duración: 15 minutos.

Materiales:

- 1 globo para cada participante.
- 1 cuerda de 10 cm para cada participante.

Descripción: Los participantes se colocan en un espacio abierto donde puedan desplazarse con facilidad, y se les entrega un globo y una cuerda de 10 cm. Se les solicita que inflen el globo y que lo amarren con la cuerda a uno de sus tobillos.

A la señal del facilitador, cada participante debe procurar reventar el globo de los otros participantes y evitar que revienten el suyo. Los participantes a los que les revientan sus globos quedan eliminados y deben retirarse de la zona donde se realiza la dinámica. Gana la dinámica el participante que logre que su globo permanezca inflado y atado a su tobillo.

En sesión plenaria, se reflexiona sobre las emociones que los participantes experimentaron al realizar el ejercicio (temores, alegría, enojo, relajamiento).



Actividad 8. Facilitación del trabajo en equipo

Intención: Lograr que los participantes comprendan el funcionamiento de los equipos de trabajo y ensayen técnicas que les permitan desempeñarse mejor como facilitadores.

Duración: 2 horas y 30 minutos.

Materiales:

- Tarjetas, marcadores y pizarras.

Descripción: A continuación se presentan dos ejercicios tomados del libro “Técnicas que facilitan el trabajo en equipo”. Los facilitadores deben asignar los ejercicios a los distintos grupos e indicar la secuencia para realizarlos. Cada equipo debe seleccionar de entre sus miembros un facilitador, quien será el encargado de guiar la participación de los miembros y la discusión, y un expositor, que presentará los resultados del grupo a los demás participantes.

Ejercicio 1: Observación de procesos

Todas las sesiones de trabajo grupal tienen dos componentes: el contenido y el proceso. El contenido es el tema tratado y las decisiones tomadas, mientras los procesos se refieren a aspectos complementarios, como la participación, el liderazgo, la comunicación, la interacción y otros.

Este ejercicio busca que los participantes ejerciten sus destrezas para identificar y observar los procesos que ocurren cuando se trabaja en equipo.



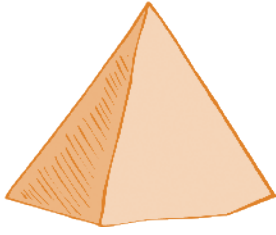
Descripción: Los miembros de cada grupo deben, con base en sus experiencias de trabajo grupal en sus comunidades, analizar los procesos que se indican en el siguiente cuadro, para lo cual pueden apoyarse en las preguntas incluidas en la columna de la izquierda:

PARTICIPACIÓN	¿Todas las personas tienen igual oportunidad de participar? ¿Hay personas excluidas o aisladas del grupo? ¿Se hace algún esfuerzo para que participen los más callados? ¿Dominan la reunión unas pocas personas?
LIDERAZGO	¿Ha surgido algún líder? ¿Puede el líder guiar realmente al grupo? ¿Se comparte el liderazgo? ¿Hay personas que ejercen más influencia sobre otras? ¿Se muestra rivalidades entre los participantes? ¿Existe una lucha por el liderazgo? ¿Se produce una rotación del liderazgo?
FUNCIONES (ROLES)	¿Aportan las ideas iniciales siempre las mismas personas? ¿Son bloqueadas algunas ideas? ¿La tarea de escribir siempre la realizan los mismos? ¿Se rotan funciones entre los miembros del equipo (escribir, hablar, opinar, etc.)?
TOMA DE DECISIONES	¿Influyen algunas personas en las decisiones de otros participantes? ¿Se toman las decisiones considerando las opiniones de todos los miembros del grupo? ¿Se toman decisiones sin consultar el parecer del resto de los involucrados? ¿Se llega a resultados importantes?
COMUNICACIÓN	¿Se siente la gente con libertad de hablar? ¿Con frecuencia se interrumpe a la persona que habla? ¿El grupo escucha atentamente a quien habla? ¿Se hacen aclaraciones sobre los puntos expuestos?
INTERACCIÓN	¿Son las personas sensibles a las necesidades de los demás? ¿Hay en el grupo personas que son más aceptadas que otras? ¿Se han creado bandos o grupos de poder?

El ejercicio concluye con una reunión plenaria en que todos los participantes comparten los resultados de cada grupo.

Ejercicio 2: Pirámide de consenso

El consenso, a diferencia del voto por mayoría, requiere que una decisión sea aprobada por todas las personas que integran un grupo. El consenso es un acuerdo colectivo que se logra mediante un proceso de negociación en que todos participan y que culmina con la aceptación unánime de una decisión.



En un grupo, en especial en aquellos muy numerosos, llegar a un consenso generalmente toma tiempo.

Descripción: La finalidad del ejercicio es que los participantes respondan en forma grupal a la siguiente pregunta:

¿Cuál es la misión de un facilitador de procesos de desarrollo?

Para llegar a la respuesta, se siguen los siguientes pasos de la pirámide del consenso:

- Paso 1.** Los participantes y el equipo facilitador discuten el ejercicio, hasta que se tenga certeza de que los participantes lo comprenden totalmente.
- Paso 2.** Todas las personas participantes deben escribir en una tarjeta una respuesta concisa y precisa para la pregunta.
- Paso 3.** Después de que todos han escrito su respuesta, se forman parejas. Los dos miembros deben llegar a una respuesta de consenso que satisfaga a ambos.
- Paso 4.** Luego cada pareja se junta con otra y llegan, a su vez, a una respuesta de consenso.
- Paso 5.** Seguidamente el grupo de cuatro personas se junta con otras cuatro y llegan a una respuesta de consenso, y se procede así sucesivamente hasta llegar a una respuesta con la que todos los participantes están de acuerdo.

El equipo facilitador debe brindar a los participantes el tiempo suficiente para que puedan llegar a consensos (con frecuencia se necesitan tres o cuatro sesiones para completar la tarea). La respuesta final debe expresar en forma clara y concisa las principales características de la misión de un facilitador (el facilitador del grupo debe explicar el significado general de una misión).

Para finalizar el ejercicio, el facilitador debe brindar retroalimentación utilizando las siguientes ideas:

Consenso significa: Que todos los miembros del grupo contribuyen para llegar a un acuerdo; que las opiniones de todos son escuchadas y estimuladas; que las diferencias se consideran útiles y necesarias; que todos pueden emitir comentarios sobre el tema tratado; que aquellos en desacuerdo están dispuestos a experimentar durante un período de tiempo; que todos los miembros comparten la decisión final; y que todos los miembros

están de acuerdo en asumir la responsabilidad de implementar la decisión final.

Se recomienda al facilitador ampliar la información con bibliografía complementaria. Asimismo, si considera necesario realizar más ejercicios, se le sugiere revisar el libro “Técnicas que facilitan el trabajo en equipo”².

Actividad 9. Cierre

Intención: Ilustrar el papel de un equipo de trabajo ante situaciones adversas.

Duración: 15 minutos.

Actividad sugerida: Presentar un video, hacer una reflexión o realizar una dramatización u otra actividad acorde con el tema del encuentro. En este caso se sugiere presentar el video “Stone”.

Materiales:

- Proyector de multimedia.
- Computadora.
- Video.

Descripción: Se instruye a las personas participantes que tomen nota de los aspectos que más les interese del video. Luego de observarlo, en plenaria los participantes expresan sus puntos de vista sobre el video. Se entabla una discusión al respecto, que será orientada por la persona facilitadora.

Finalmente, el equipo facilitador recuerda a los equipos que deben preparar un reporte completo del día, de acuerdo con su área de responsabilidad, el cual deben exponer el día siguiente en un período que no pase de cinco minutos.

² Miranda, B. 2001. Técnicas que facilitan el trabajo en equipo. San Salvador, SV, IICA.



Cuarto día

Objetivo:

Elaborar un plan de acción para poner en práctica lo aprendido durante el encuentro y transmitir ese aprendizaje a la comunidad.

● Actividades

- **Actividad 1:** Buenos días. Ayer fue... hoy es...
- **Actividad 2:** Canción
- **Actividad 3:** Reportes grupales
- **Actividad 4:** Rompehielo: Paisaje sonoro
- **Actividad 5:** Nuestro plan de acción
- **Actividad 6:** Evaluación del encuentro
- **Actividad 7:** Entrega de certificados
- **Actividad 8:** Cierre: Celebrando el aprendizaje
- **Actividad 9:** Honrando el salón
- **Actividad 10:** Despedida

Actividad 1. Buenos días. Ayer fue... hoy es...

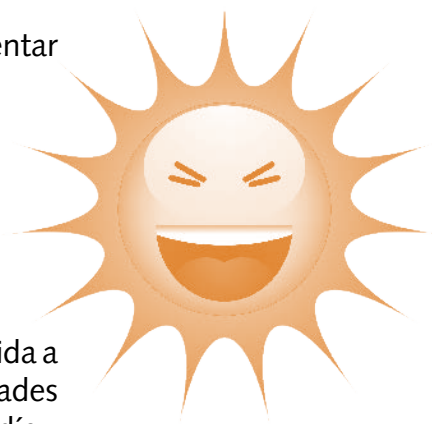
Intenciones: Iniciar la jornada con un saludo afectuoso y presentar las actividades del día.

Duración: 5 minutos.

Materiales:

- Afiche del programa del encuentro.

Descripción: La persona que facilita ofrece una cálida bienvenida a los participantes, hace una breve recapitulación de las actividades del día anterior y presenta las que se realizarán durante ese día.



Actividad 2. Canción

Intenciones: Despertar sentimientos y emociones en los participantes para mantener vivo su interés por el encuentro, y experimentar la música como un medio eficiente que favorece el aprendizaje.

Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Cancionero.
- Guitarra (si fuera posible).

Descripción: Se selecciona una canción relacionada con el tema del encuentro (ver cancionero). Si uno o varios participantes saben la canción, se les pide que la enseñen a los demás para que el grupo pueda cantarla con la ayuda del cancionero. Si ninguno de ellos la conoce, el facilitador canta la canción propuesta para que el grupo se le una.



Actividad 3. Reportes grupales



Intención: Propiciar que los participantes comprendan la importancia de la responsabilidad compartida y ejerciten destrezas para observar y analizar procesos, mediante la elaboración y exposición de reportes diarios sobre el desarrollo del encuentro.

Duración: 30 minutos.

Materiales:

- Reportes escritos.
- Afiche de responsabilidades.

Descripción: Cada grupo presenta el reporte de la actividad que tuvo a su cargo el día anterior, así como sugerencias para realizar mejoras en actividades futuras. El tiempo máximo de la presentación es de cinco minutos por grupo. El equipo facilitador comenta brevemente sobre el desarrollo de la actividad y, si corresponde, se aceptan las mejoras sugeridas. Se realiza una rotación de tareas asignando nuevas responsabilidades a cada grupo, las cuales deberán cumplir ese mismo día.

Actividad 4. Rompehielo: Paisaje sonoro



Intención: Iniciar el día con una actividad amena que haga más relajante el ambiente de trabajo.

Duración: 15 minutos.

Descripción: Se solicita a las personas participantes que se coloquen de pie en círculo y se abracen. La persona facilitadora explica que van a realizar un paisaje sonoro, para lo cual va a describir verbalmente un paisaje y los participantes deben hacer los sonidos que lo representan. Seguidamente el facilitador describe un ambiente natural o urbano y los participantes emiten sonidos propios de ese ambiente. Se recomienda finalizar la dinámica llevando a los participantes a un estado de silencio.

Actividad 5. Nuestro plan de acción

Intención: Definir los compromisos de los participantes para la aplicación práctica del aprendizaje que obtuvieron mediante el encuentro, para lo cual formulan un plan de acción (este constituye un puente que une un encuentro con otro y brinda la oportunidad a los participantes de ejercitarse como líderes y promotores del desarrollo en sus comunidades).

Duración: 1 hora y 30 minutos.

Materiales:

- Tarjetas, marcadores, chinchetas y pizarras.
- Guía para la reflexión grupal.
- Cuadro para formular el plan de acción.

Descripción: Los participantes se reubican en sus grupos y reflexionan sobre la aplicación en la vida diaria de los conocimientos obtenidos en el encuentro. Con este propósito, se les entrega la guía que se adjunta. Una vez finalizada la reflexión, deberán formular su plan de acción con la ayuda del cuadro adjunto.

El facilitador debe recordarles que la intención de este plan es que trasladen lo aprendido a sus comunidades, por lo que las actividades que identifiquen (proyectos, eventos, reuniones y celebraciones comunitarias, entre otras) deben ser aplicables a su realidad y prioridades.

Los resultados deben colocarse en una pizarra. También se debe entregar una copia a los facilitadores del formulario “nuestro plan de acción”, con los detalles sobre las propuestas de plan de acción.



PROGRAMA DE FORMACIÓN-ACCIÓN
“DESATANDO ENERGÍAS LOCALES”
PLAN DE ACCIÓN

Nombre del grupo: _____

Cantón: _____

Integrantes:

Nombre del coordinador: _____

Teléfono o correo electrónico: _____

La siguiente pregunta debe ser respondida en las pizarras:

¿Qué queremos hacer? (objetivo) _____

Agenda

Actividades	Materiales	Responsable

Costos y financiamiento

	Costo	Fuente de financiamiento
Alimentación		
Materiales		
Otros		

Otros datos

Lugar de la actividad: _____

Número de participantes: _____

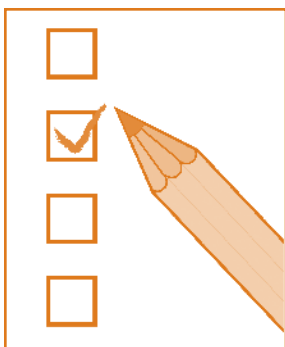
Fecha: _____

Reunión previa para coordinar detalles del evento (fecha y lugar): _____

Reunión para elaborar el informe (fecha y lugar): _____

Costo total del evento: _____

Actividad 6. Evaluación del encuentro



Intención: Valorar el encuentro y el desempeño del equipo facilitador.

Duración: 30 minutos.

Materiales:

- 1 cartel grande para anotar los resultados de la evaluación.
- 2 bolsas plásticas.
- 2 tarjetas para cada participante (una roja y una azul).



Descripción: En la tarjeta roja, cada participante escribe con un marcador lo que más le gustó y le resultó útil del encuentro. En la azul anota lo que menos le gustó y cree que se debería cambiar. Luego coloca la tarjeta roja en una bolsa y la azul en otra. El facilitador revuelve las tarjetas en las bolsas y cada participante saca al azar una tarjeta de cada bolsa. Cada persona lee el contenido de la tarjeta roja y de la azul que le correspondió y las pega en el cartel preparado con ese propósito. Cada participante tiene derecho a colocar en el cartel solo dos tarjetas (una de cada color). El facilitador realiza un resumen sobre los aspectos más destacados señalados por los participantes.

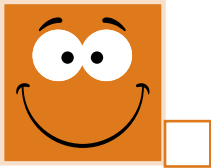










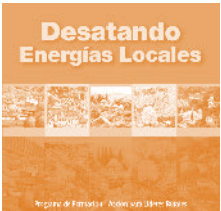



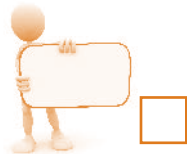





Adicionalmente, el facilitador podrá considerar llevar a cabo una evaluación más detallada, a fin de obtener respuestas más precisas sobre el desempeño del encuentro, para lo cual puede elaborar una guía como la que se adjunta.

Ejercicio de evaluación

Favor colocar en el cuadro adjunto una calificación a cada actividad según la siguiente escala:

1: mala 2: regular 3: buena 4: muy buena 5: excelente

Evaluación del encuentro

Primer día	Segundo día	Tercer día	Cuarto día
	El cuadrado perfecto  <input type="checkbox"/>	La pared  <input type="checkbox"/>	Paisaje sonoro  <input type="checkbox"/>
Bienvenida, ubicación e inscripción  <input type="checkbox"/>	Estilos de personalidad  <input type="checkbox"/>	La facilitación y las personas que facilitan  <input type="checkbox"/>	Nuestro plan de acción  <input type="checkbox"/>
Apertura  <input type="checkbox"/>	Mudos y ciegos  <input type="checkbox"/>	La silueta de la persona que facilita  <input type="checkbox"/>	Facilitadores  <input type="checkbox"/>
El programa "Desatando energías locales"  <input type="checkbox"/>	La comunicación  <input type="checkbox"/>	La batalla de los globos  <input type="checkbox"/>	Alimentación  <input type="checkbox"/>
	Técnicas de visualización en procesos interactivos  <input type="checkbox"/>	Facilitación del trabajo en equipo  <input type="checkbox"/>	Hospedaje  <input type="checkbox"/>
Cierre  <input type="checkbox"/>	Cierre  <input type="checkbox"/>	Cierre  <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Actividad 7. Entrega de certificados



Intención: Entregar certificados con el fin de reconocer la valiosa contribución de los participantes en el encuentro.

Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Certificados.

Descripción: A cada participante se le entrega un certificado que no sea el suyo. Una vez que a todos se les haya proporcionado un certificado, se inicia su entrega a quienes realmente pertenecen. Para ello, se invita a uno de los participantes a pasar al centro del salón, donde llamará a la persona a quien corresponde el certificado que tiene en sus manos. La persona que lo recibe repetirá el procedimiento hasta que todos los certificados sean entregados. Si en algún momento se interrumpe la cadena, el facilitador invitará a otro participante a continuar con el proceso.

Actividad 8. Cierre: Celebrando el aprendizaje



Intención: Celebrar el aprendizaje y el hecho de haber compartido tantos buenos momentos, para lo cual los participantes se expresan mutuamente la gratitud por los aportes de cada persona.

Duración: 15 minutos.

Materiales:

- Calcomanías con caritas alegres.
- Un globo por persona.

Descripción: Cada participante recibe diez calcomanías de caritas alegres y un globo que deberán inflar. A la señal del facilitador, el participante debe buscar a diez personas para felicitarlas por sus aportes y participación en el encuentro, a quienes condecorará colocándoles una calcomanía de carita alegre en cualquier parte de su cuerpo. Además, cada participante deberá seleccionar a otro, a quien dará un abrazo intenso con el globo en medio de sus cuerpos, hasta que éste se reviente.

Actividad 9. Honrando el salón

Intención: Ordenar y limpiar el local donde se desarrolló la mayor parte del proceso de aprendizaje, como un gesto de respeto y agradecimiento.

Duración: 30 minutos.

Materiales:

- Valijas.
- Cajas de cartón.
- Basureros y bolsas plásticas.
- Cobertores de pizarras.
- Cinta adhesiva.

Descripción: Todos los participantes y facilitadores ordenan y empacan los materiales utilizados en el encuentro, los cuales deben quedar listos para ser utilizados en una próxima actividad. Posteriormente, dichos materiales son trasladados al medio de transporte que los conducirá a su destino. Se limpia y acomoda el salón.

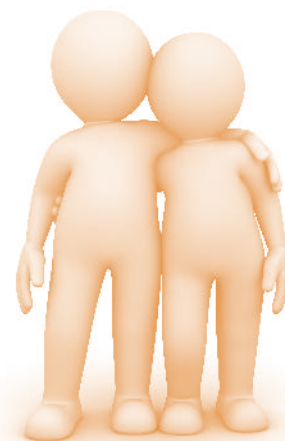


Actividad 10. Despedida

Intención: Brindar una afectuosa despedida a los participantes.

Duración: 10 minutos.

Descripción: Se agradece a los participantes por sus aportes y se brindan las indicaciones finales que correspondan. Finalmente, se procede a despedirlos y a desearles un feliz retorno a sus hogares.



Anexos

Lecturas complementarias

Test de personalidad MBTI¹

Como alternativa al modelo de personalidad DISC propuesto en la actividad 5 del segundo día, seguidamente se junta para consideración de la persona facilitadora el test de personalidad “Indicador de Myers-Briggs”.

Intención: Conocer y comprender los estilos de personalidad de los participantes, valorar diferencias y complementariedades en el proceso de facilitación.

Duración sugerida: 2 horas y 30 minutos.

Materiales:

- Cuestionario “Inventario de Estilos de Personalidad”.
- Hoja con tabla de resultados para cada participante.
- Gráfico “Molino de viento”, de los estilos de personalidad, para cada grupo.
- Gráfico general “Molino de viento”.
- Hoja de “Descripción breve de los 16 Tipos de Personalidad”.
- Papelógrafo, marcadores.
- Dos flores.

Descripción: Se entrega a cada participante el cuestionario “Inventario de estilos de personalidad” adjunto. Se indica que este será útil sólo si lo contestan rápida y honestamente. Es importante hacer un ejemplo con todo el grupo para que comprenda la forma de responderlo.

La persona que facilita explica que el cuestionario incluye 32 preguntas, cada una tiene dos opciones de respuesta “a” o “b”. Las personas participantes completan el cuestionario seleccionado con una “x” la opción de su preferencia.

Una vez que lo han completado, se les distribuye el “Formulario de calificaciones” también adjunto, donde colocarán los datos del cuestionario. Éste formulario incluye el número de las preguntas con sus dos opciones de respuesta y letras interpretativas junto a cada opción, estas letras son las siglas de los diferentes componentes de la personalidad en idioma inglés (E, I, J, P, S, N, F, T). Se deberá marcar con una “x” para cada pregunta la opción seleccionada en el cuestionario “Inventario de estilos de personalidad”, ya sea esta “a” o “b”, luego se sumará el número de veces que se marcó cada letra: E, I, J, P, S, N, F, T.

¹ Indicador Myers-Briggs, siglas en inglés. <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type>

Los resultados finales de la suma de cada letra serán colocados en el bloque asignado a totales. En este hay cuatro apartados, cada uno contiene dos letras (apartado 1: "E" – "I"; apartado 2: "S" – "N"; apartado 3: "T" – "F"; y apartado 4: "J" – "P)", en los espacios en blanco a la izquierda de cada letra se colocan las sumas obtenidas. Finalmente, para cada uno de los cuatro apartados se seleccionará la letra con la mayor puntuación y se colocará en el espacio "Estilo personal", ubicado en la parte final del "Formulario de calificaciones".

El resultado será una combinación de cuatro letras, en caso de que dos letras del mismo apartado tengan igual puntaje se deberá colocar una «X», lo cual dará a entender que ambos aspectos del apartado tienen la misma relevancia en el estilo personal de la persona participante.

La persona que facilita el encuentro dará una explicación general del significado de las letras y sus respectivas combinaciones, por ejemplo: ENFJ, ISTP, ISXP, ESTJ. Cada persona participante recibirá una hoja con la "Descripción breve de los 16 Tipos de Personalidad" y verificará el estilo que le corresponde.

Seguidamente, se reubican en sus grupos y se les entrega el "Molino de estilos" para que cada persona coloque en la respectiva aspa un punto en la letra que obtuvo mayor puntaje. Los resultados, individuales y colectivos, son registrados por un facilitador en cada grupo, que deberá presentar de forma verbal ante el plenario el resultado grupal, para luego pegarlo en el afiche general de los resultados de todos los grupos.

La persona que facilita explica que los resultados no son buenos ni malos, sino que proporcionan información útil en cuanto a las preferencias de las personas para pensar y actuar. Hace énfasis en que los resultados son solamente tendencias, no verdades absolutas y, además, reflejan la situación y circunstancias actuales de la persona.



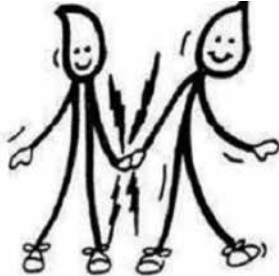

Posteriormente el facilitador de la actividad conduce los siguientes ejercicios para poner en evidencia las diferencias entre los estilos de personalidad y la complementariedad de los mismos. En cada ejercicio, las personas con letra X cumplirán función de observadores y registrarán el ejercicio junto con el facilitador de la actividad.

Ejercicio 1: Introversión (I) y Extroversión (E): ¿Cómo sería para usted un fin de semana ideal?

Con base en los resultados individuales, se forman dos grupos: las personas que pertenecen a la "I" y las personas que salieron con la letra "E". En cada equipo comparten la respuesta a la pregunta: ¿cómo sería para usted un fin de semana ideal? Los equipos pueden trabajar dentro o fuera del salón y nombran a una persona del grupo para que registre los resultados y los explique en plenaria.

Cada responsable de grupo expone en plenaria las respuestas y desde la facilitación se insta a encontrar diferencias entre las personas introvertidas y las extrovertidas. Se resumen algunos hallazgos que ponen en evidencia las diferencias entre estos grupos, con base en las respuestas obtenidas anteriormente y los aportes del plenario. Se hace énfasis en que las diferencias no son buenas o malas, sino que más bien se considera la complementariedad de éstas. Para ello utiliza el Cuadro de diferencias Introversión-extroversión que se presenta a continuación.

Cuadro de diferencias Introversión-Extroversión

LA EXTROVERSIÓN (E) Tendencias/Características	LA INTROVERSIÓN (I) Tendencias/Características
 <p data-bbox="430 1365 852 1428">Se siente atraído hacia afuera por las condiciones y demandas externas.</p>	 <p data-bbox="950 1365 1372 1428">Se siente atraído hacia adentro por las condiciones y demandas internas.</p>
 <p data-bbox="487 1732 803 1795">Recibe energía de personas y experiencias externas.</p>	 <p data-bbox="1015 1732 1323 1795">Recibe energía de recursos y experiencias internas.</p>

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

Algunas palabras claves




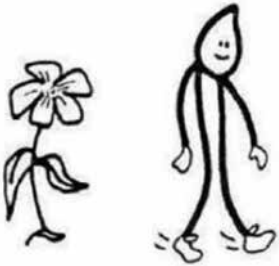
EXTROVERSIÓN (E)	INTROVERSIÓN (I)
Activo	Reflexivo
Hacia afuera	Hacia adentro
Sociable	Reservado
Gente	Soledad
Muchos	Pocos
Expresivo	Callado
Amplitud	Profundidad

Ejercicio 2: Sensación (S) Intuición (N): Describa la flor

Se forman dos grupos según pertenecen a la "S" o la "N". En cada equipo, las personas integrantes describen una flor que previamente se les ha entregado. De regreso a plenario, la persona responsable de cada grupo expone las descripciones y se insta a encontrar diferencias entre las personas sensoriales y las intuitivas.

La facilitación resume algunos hallazgos que evidencian las diferencias entre estos grupos, con base en las respuestas expuestas y los aportes del plenario. Hace énfasis en la complementariedad; para ello utiliza el Cuadro de diferencias Sensación-Intuición que se presenta a continuación.

Cuadro de diferencias Sensación-Intuición

LA SENSACIÓN (S) Tendencias/Características	LA INTUICIÓN (N) Tendencias/Características
 <p data-bbox="479 1207 803 1239">Le atraen las partes y piezas.</p>	 <p data-bbox="974 1207 1364 1270">Le atraen el conjunto y relaciones entre las partes.</p>
 <p data-bbox="495 1575 787 1638">Vive en el presente, disfrutando del momento.</p>	 <p data-bbox="1015 1575 1323 1638">Vive anticipando el futuro y lo que podría ser.</p>

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

Algunas palabras claves

SENSACIÓN (S)	INTUICIÓN (N)
Detalles	Conjunto
Presente	Futuro
Práctico	Imaginativo
Datos	Innovaciones
Sistemático	Al azar
Indicaciones	Corazonada
Repetición	Variedad
Diversión	Anticipación
Esfuerzo	Inspiración
Conserva	Cambia

Ejercicio 3: Pensamiento (T) y Sentimiento (F)

El delincuente juvenil

Se forman dos grupos, según pertenezcan a la "T" o la "F". y ambos analizan la siguiente situación: Un delincuente juvenil, 17 años de edad, 20 asesinatos, innumerables asaltos, líder de una de las pandillas más temibles en el país. ¿Qué hacer con él? En cada equipo, las personas integrantes comparten su apreciación sobre el caso presentado. De regreso a plenario, la persona responsable de cada grupo expone las salidas y se insta a encontrar diferencias entre las personas T y F.

La facilitación resume algunos hallazgos que evidencian las diferencias entre estos grupos, con base en las respuestas expuestas y los aportes del plenario. Hace énfasis en la complementariedad, para ello utiliza el Cuadro de diferencias Pensamiento-Sentimiento que se presenta a continuación.

Cuadro de diferencias Pensamiento-Sentimiento

EL PENSAMIENTO (S) Tendencias/Características	EL SENTIMIENTO (N) Tendencias/Características
 <p data-bbox="422 1333 860 1365">Se preocupa por la verdad y la justicia.</p>	 <p data-bbox="990 1333 1339 1396">Se preocupa por las relaciones humanas y la armonía.</p>
 <p data-bbox="462 1701 820 1764">Ve las cosas como espectador, desde fuera de la situación.</p>	 <p data-bbox="982 1701 1339 1764">Ve las cosas como participante, involucrado desde adentro.</p>

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

Algunas palabras claves

PENSAMIENTO (T)	SENSACIÓN (F)
Cabeza	Corazón
Objetivo	Subjetivo
Justicia	Armonía
Frío	Cariñoso
Impersonal	Personal
Critica	Aprecia
Analiza	Simpatiza
Preciso	Persuasivo
Principios	Valores





Ejercicio 4: Juicio (J) y Percepción (P): Un terrible huracán

Se forman dos grupos según pertenezcan a la "J" o la "P". y ambos analizan la siguiente situación: "La oficina de análisis meteorológicos informa sobre la proximidad de grandes aguaceros, de una tormenta tropical, la velocidad aumenta y en dos días tendremos sobre el territorio nacional, un terrible huracán, con deslizamientos de tierra, inundaciones y destrucción de la infraestructura vial de la mayor parte del territorio" ¿Cómo se prepararían o qué harían para enfrentar esta triste realidad?

En cada equipo, las personas integrantes comparten su apreciación sobre el caso presentado. De regreso a plenario, la persona responsable de cada grupo expone sus respuestas y se insta a encontrar diferencias entre las personas juiciosas y perceptivas.

La facilitación resume algunos hallazgos que evidencian las diferencias entre estos grupos, con base en las respuestas expuestas y los aportes del plenario. Hace énfasis en la complementariedad. Para ello utiliza el Cuadro de diferencias Juicio-Percepción que se presenta a continuación.

Cuadro de diferencias Juicio-Percepción

EL JUICIO (J) Tendencias/Características	LA PERCEPCIÓN (P) Tendencias/Características
 <p data-bbox="431 1440 854 1472">Prefiere un estilo de vida organizado.</p>	 <p data-bbox="980 1440 1354 1472">Prefiere un estilo de vida flexible.</p>
 <p data-bbox="440 1776 846 1808">Prefiere orden definido y estructura.</p>	 <p data-bbox="1019 1776 1312 1808">Preferir ir con la corriente.</p>

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

Algunas palabras claves

JUZGA (J)	PERCIBE (P)
Juzgar	Percibir
Organizado	Flexible
Estructura	Fluidez
Control	Experiencia
Decisivo	Curioso
Deliberado	Espontáneo
Cerrado	Abierto
Planea	Imprevisto
Plazos	Descubrimientos
Productivo	Receptivo

Finalmente en plenaria se responde y reflexiona sobre las siguientes preguntas: ¿Qué lecciones sacamos de los estilos de personalidad para la persona facilitadora?. El equipo facilitador anota en tarjetas las repuestas y la coloca en un pantalla.

¿Qué lecciones sacamos de los estilos de personalidad?	
Implicaciones, ¿qué descubro?	Aplicaciones, ¿para qué me sirve?

Ideas para la reflexión:

Todos los estilos tienen características positivas y negativas, complementándose y definiendo nuestras personalidades, todos tenemos diferentes personalidades, no somos ni malos ni buenos, nos comportamos según la situación y el trabajo que estemos haciendo. Para interactuar efectivamente en grupos las diferencias deben ser reconocidas y valoradas de ahí que sea importante reconocer los estilos personales; nuestro estilo es nuestro sello personal que debemos mejorar y superar.

Se cierra el ejercicio celebrando la diversidad de la riqueza humana y la importancia de esta complementación en la construcción de equipos de facilitación.

Cuestionario “Inventario de Estilos de personalidad”¹

Yo prefiero:

- 1 a. tomar decisiones después de saber lo que los demás piensan.
- 1 b. tomar decisiones sin consultar a nadie.

- 2 a. que me consideren imaginativo o intuitivo.
- 2 b. que me consideren objetivo y preciso.

- 3 a. tomar decisiones con respecto a personas de organizaciones con base en informaciones disponibles y un análisis sistemático de la situación.
- 3 b. tomar decisiones con respecto a personas de organizaciones con base en la compasión, sentimientos y comprensión de sus necesidades y principios.

- 4 a. permitir que se lleven a cabo compromisos que quieran hacer otras personas.
- 4 b. exigir que los compromisos se definan claramente para asegurar que se lleven a cabo.

- 5 a. pasar momentos tranquilo, pensando.
- 5 b. pasar momentos con otras personas, en actividad.

- 6 a. usar métodos que conozco bien y sé que dan buen resultado en el trabajo.
- 6 b. pensar en nuevos métodos para hacer los trabajos que se me van presentando.

- 7 a. llegar a conclusiones a base de una lógica no emotiva y un análisis minucioso hecho paso a paso.
- 7 b. llegar a conclusiones a base de lo que yo siento y creo de la vida y de la gente de experiencias pasadas.

¹ Inventario del Estilo Personal Craig Hogan y David W. Champagne. Organization Desing and Development.Inc. USA, 1993.

- 8 a. ____ evitar fechas límite.
8 b. ____ hacer un programa de trabajo y acatarlo.
- 9 a. ____ hablar por un momento y luego quedarme pensando acerca del asunto.
9 b. ____ hablar abiertamente por un largo rato y pensar más tarde.
- 10 a. ____ pensar en las posibilidades.
10 b. ____ afrontar la realidad.
- 11 a. ____ que me tengan en cuenta como a una persona que piensa.
11 b. ____ que me tengan en cuenta como a una persona que siente.
- 12 a. ____ pensar en todas las posibilidades por mucho tiempo antes de tomar cualquier decisión.
12 b. ____ obtener la información que necesito, pensar en ella por algún tiempo y luego tomar una firme y rápida decisión.
- 13 a. ____ tener pensamientos y sentimientos íntimos que los demás no puedan ver.
13 b. ____ actividades y eventos en los que puedan participar los demás.
- 14 a. ____ cosas abstractas y teóricas.
14 b. ____ cosas concretas o reales.
- 15 a. ____ ayudar a otras personas a estudiar sus propios sentimientos.
15 b. ____ ayudar a otras personas a tomar decisiones lógicas.
- 16 a. ____ cambiar las opciones y mantenerlas abiertas.
16 b. ____ predecir y saber de antemano.
- 17 a. ____ dejar que se sepa poco de lo que pienso y siento.
17 b. ____ hacer que lo que pienso y siento se sepa abiertamente.
- 18 a. ____ una posible visión general de los hechos.
18 b. ____ saber los detalles disponibles sobre los hechos.
- 19 a. ____ usar sentido común y convicción al tomar decisiones.
19 b. ____ usar datos, análisis y razonamiento al tomar decisiones.
- 20 a. ____ hacer planes por adelantado basado en las proyecciones.
20 b. ____ hacer planes a medida que se va haciendo necesario, justo antes

de llevar a cabo los planes.

- 21 a. conocer nuevas personas.
- 21 b. estar solo, o con una persona que conozco bien.

- 22 a. nuevas ideas y posibilidades.
- 22 b. detalles y conocimientos prácticos.

- 23 a. convicciones
- 23 b. conclusiones que se puedan verificar.

- 24 a. dentro de la medida de lo posible, tener citas y anotaciones apuntadas en cuadernos o agendas.
- 24 b. usar agenda o cuadernos lo menos posible.

- 25 a. discutir un nuevo tema con el grupo que no se había considerado antes.
- 25 b. solucionar problemas en mi cabeza y luego compartir el resultado con otra persona.

- 26 a. llevar a cabo con precisión planes que habían sido bien preparados y detallados.
- 26 b. concebir planes y estructuras sin, necesariamente, llevarlas a cabo.

- 27 a. que me consideren persona lógica.
- 27 b. que me consideren persona con sentimiento.

- 28 a. sentirme libre para hacer cosas sin pensarlo.
- 28 b. saber con bastante anticipación lo que se espera de mí.

- 29 a. ser el centro de atención.
- 29 b. ser reservado.

- 30 a. imaginarme lo que no existe.
- 30 b. examinar los detalles de las cosas existentes.

- 31 a. experimentar situaciones, discusiones y películas emocionantes.
- 31 b. usar mi habilidad para analizar situaciones.

- 32 a. comenzar reuniones a la hora acordada.
- 32 b. comenzar reuniones cuando todos ya estén cómodos y listos para comenzar.

Formulario de calificaciones

Instrucciones: Marque la opción que eligió (“a” o “b”) en cada una de las preguntas. Luego sume las marcas correspondientes a cada letra (E I S N T F J P) y coloque el resultado en la sección de “Totales”. Al final del formulario, en la sección “Estilo personal”, coloque para cada uno de los cuatro bloques indicados, la letra que obtuvo el mayor puntaje. En el caso de que hubiese un empate en algún bloque coloque una letra “X”.

1 a. ____ E

1 b. ____ I

2 a. ____ N

2 b. ____ S

3 a. ____ T

3 b. ____ F

4 a. ____ P

4 b. ____ J

5 a. ____ I

5 b. ____ E

6 a. ____ S

6 b. ____ N

7 a. ____ T

7 b. ____ F

8 a. ____ P

8 b. ____ J

17 a. ____ I

17 b. ____ E

18 a. ____ N

9 a. ____ I

9 b. ____ E

10 a. ____ N

10 b. ____ S

11 a. ____ T

11 b. ____ F

12 a. ____ P

12 b. ____ J

13 a. ____ I

13 b. ____ E

14 a. ____ N

14 b. ____ S

15 a. ____ F

15 b. ____ T

16 a. ____ P

16 b. ____ J

25 a. ____ E

25 b. ____ I

26 a. ____ S

18 b. ___ S

19 a. ___ F

19 b. ___ T

20 a. ___ J

20 b. ___ P

21 a. ___ E

21 b. ___ I

22 a. ___ N

22 b. ___ S

23 a. ___ F

23 b. ___ T

24 a. ___ J

24 b. ___ P

26 b. ___ N

27 a. ___ T

27 b. ___ F

28 a. ___ P

28 b. ___ J

29 a. ___ E

29 b. ___ I

30 a. ___ N

30 b. ___ S

31 a. ___ F

31 b. ___ T

32 a. ___ J

32 b. ___ P

TOTALES

(1)

___ (E) EXTROVERSIÓN

___ (I) INTROVERSIÓN

(2)

___ (S) SENSACIÓN

___ (N) INTUICIÓN

(3)

___ (T) PENSAMIENTO

___ (F) SENTIMIENTO

(4)

___ (J) JUICIO

___ (P) PERCEPCIÓN

Estilo personal:

(1)

(2)

(3)

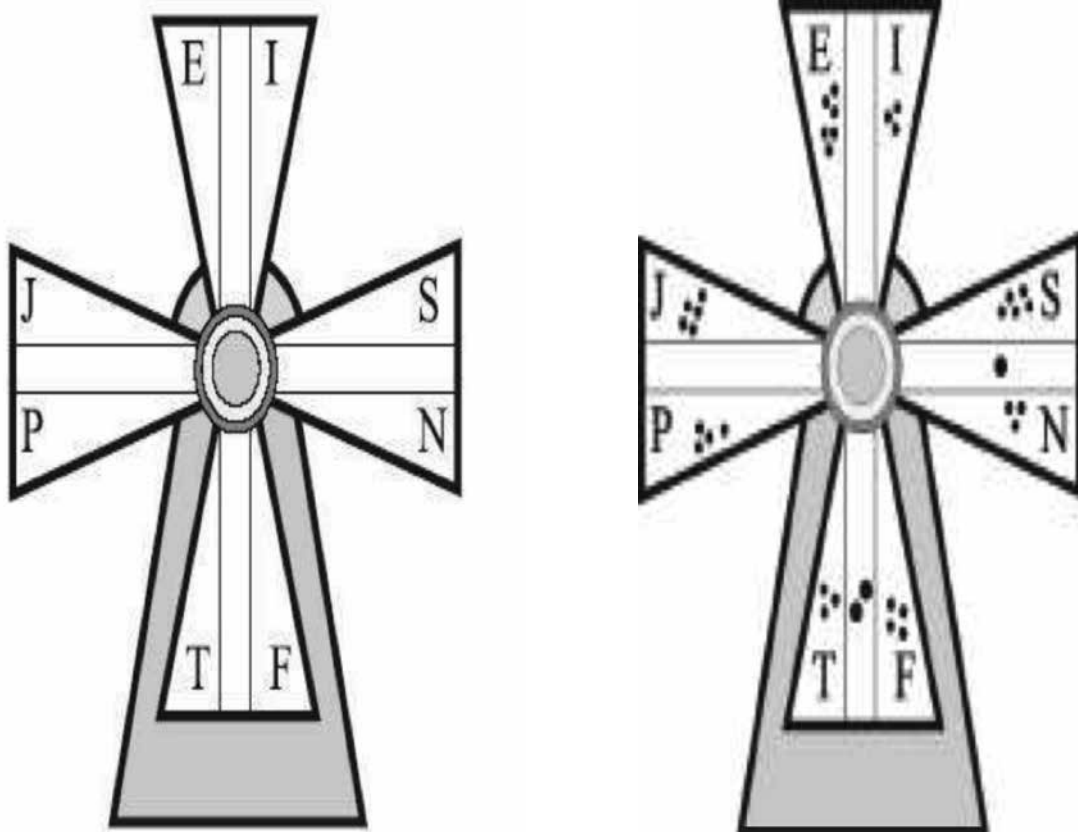
(4)

Descripción breve de los 16 tipos de personalidad

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

<p style="text-align: center;">ESFP</p> <p>ADAPTADOR realista en relaciones humanas; amigables y accesibles, altamente observador de sus sentimientos y necesidades; orientado hacia la experiencia práctica de primera mano.</p>	<p style="text-align: center;">ENTP</p> <p>PLANEADOR analítico e inventivo de cambios; entusiasta e independiente; persigue la inspiración con una energía impulsiva; intenta comprender e inspirar a otros.</p>
<p style="text-align: center;">ESFJ</p> <p>ARMONIZADOR práctico y trabajador con la gente; sociable, ordenado, con opiniones firmes; concienzudo, realista y bien atento al aquí y ahora.</p>	<p style="text-align: center;">ENTJ</p> <p>ORGANIZADOR intuitivo, innovativo, agresivo, analítico, sistemático, más atento a ideas y posibilidades nuevas que a los sentimientos de otros.</p>

Gráfico molino de estilos y ejemplo para participantes



Resultados de los participantes

Nombre del Participante	Estilo Personal

