

# Manual del facilitador rural

Métodos y herramientas para ayudar a  
grupos campesinos a conseguir sus metas



**Manual del facilitador rural.** Métodos y herramientas para ayudar a grupos campesinos a conseguir sus metas.

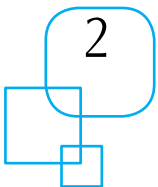
© Corporación PBA, segunda edición, Bogotá, 2011.

**Redacción:** Álvaro Montes, Diana Isabel Díaz.

**Diseño e impresión:** Torreblanca Agencia Gráfica  
[www.torreblancaag.com.co](http://www.torreblancaag.com.co)  
Impreso en Colombia

**ISBN:** 978-958-99921-4-2

Corporación PBA  
Calle 40 No. 13 - 09 Oficina 202  
Bogotá - Colombia  
Tel.: (+57 1) 285 8688  
Web: [www.corporacionpba.org](http://www.corporacionpba.org)





## Contenido

El acompañamiento a los procesos de desarrollo de las comunidades rurales:

|  |    |
|--|----|
| la estrategia de innovación rural participativa.....     | 5  |
| Marco pedagógico.....                                    | 12 |
| Autoayuda y asistencialismo.....                         | 19 |
| La comunicación.....                                     | 31 |
| La moderación.....                                       | 35 |
| Caja de herramientas.....                                | 46 |
| Técnicas y dinámicas de grupo.....                       | 51 |
| Sistematización y construcción colectiva de saberes..... | 62 |
| Cómo hacer buenos talleres.....                          | 66 |

# Presentación

La Red Nacional de Programas de Desarrollo y Paz, Redprodepaz, ha venido reflexionando sobre la importancia y el gran papel de la educación en la apuesta del Desarrollo Humano Integral y Sostenible liderada por los Programas y ha reconocido su vinculación con los aspectos relacionados con la democracia, el respeto a los derechos humanos y las libertades fundamentales, las aspiraciones de desarrollo económico, social, tecnológico y cultural, y el fortalecimiento de la propia identidad de los habitantes de un territorio.

Los Programas Regionales de Desarrollo y Paz, PDP, han rechazado la existencia de estrategias de desarrollo uniformes o universales para apostar por estrategias capaces de reconocer la herencia cultural y las fuerzas dinámicas de cada sociedad. Esta concepción y el reconocimiento de la necesidad de contribuir a la creación de un ambiente favorable al desarrollo económico y social de nuestros pueblos suponen una apuesta decidida por la educación como factor clave en las políticas y estrategias de desarrollo.

Una de las grandes apuestas de la Red y los PDP es la hoy denominada Escuela de Desarrollo y Paz, una estrategia que recoge y capitaliza las experiencias pedagógicas y contenidos de esta apuesta de desarrollo y las pone al servicio de las comunidades en el propósito de construir una comunidad amplia de aprendizajes que genere capacidades y condiciones sine qua non para que el desarrollo socioeconómico en las regiones se concrete y se mantenga y para que las actividades de generación de ingresos emprendidas perduren. El acento de esta apuesta está en la participación cada vez más activa de la sociedad y, en particular, de los grupos más vulnerables.

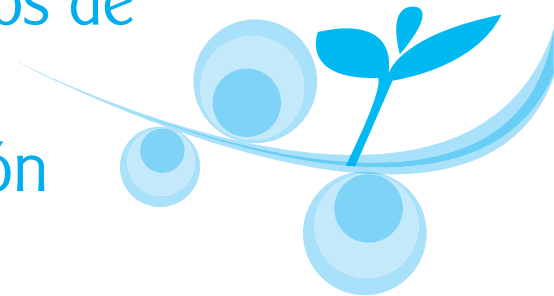
La Corporación PBA, como entidad de apoyo de la Red, pone al servicio de esta construcción sus conocimientos, sus aprendizajes y, especialmente, su experiencia metodológica y pedagógica en temas claves del desarrollo rural, así como sus procesos de educación virtual, que ha venido impulsando de manera exitosa con cinco programas en la región Caribe y que serán el punto de partida para el fortalecimiento y el desarrollo de esta escuela.

El trabajo de sistematización y diseño pedagógico es el resultado de las innumerables reflexiones sobre cómo transferir de manera efectiva conocimientos a poblaciones con bajos niveles educativos, y pretende articularse, como experiencia ya validada en campo, al proceso de diseño e impulso de la Escuela de Desarrollo y Paz.

**Isabel Cristina Ampudia**  
Directora  
Red Prodepaz



## El acompañamiento a los procesos de desarrollo de las comunidades rurales: la estrategia de innovación rural participativa



Del ya largo trabajo de la Corporación PBA con los pequeños productores colombianos y de otros países andinos, y del estudio de las experiencias nacionales e internacionales de los procesos de desarrollo de las comunidades rurales, la Corporación ha obtenido numerosas enseñanzas y experiencias que han sido fundamentales para la construcción de su estrategia de acompañamiento a dichos procesos. La Innovación Rural Participativa (IRP), como denominamos a esta estrategia, se basa en algunos principios orientadores que se han definido en la práctica social con esas comunidades y que son el resultado de la experiencia y de la reflexión de numerosos profesionales y productores que han aportado con sus luces y sus esfuerzos a esta labor. Algunos de ellos se esbozan a continuación.

## Integralidad de los procesos

Los procesos de desarrollo sostenible de las comunidades rurales son procesos complejos, en los que intervienen e influyen múltiples factores biológicos, sociales, culturales y económicos. Estos factores son interdependientes, por lo que el acompañamiento a los mencionados procesos requiere una estrategia integral, que combine diferentes visiones, disciplinas y líneas temáticas.

Estos procesos tienen, cuando menos, aspectos o componentes que se relacionan con:

- La cohesión social de las comunidades y el fortalecimiento de sus formas organizativas.
- La apropiación de las comunidades de sus programas, proyectos y negocios y la conformación de equipos de personas que lideren participativamente estos procesos en sus diferentes ámbitos.
- El mejoramiento de las actividades generadoras de ingresos de las comunidades rurales, productivas o de servicios.
- El desarrollo de hábitos y de emprendimientos empresariales que les permitan un manejo eficiente de sus actividades productivas y de servicios.

El desarrollo de actividades agropecuarias competitivas y rentables enfrenta retos significativos, puesto que requiere procesos de generación o adaptación de tecnologías por parte de las comunidades rurales involucradas. En efecto, la tecnología agropecuaria es específica, ya que trabaja en el crecimiento de seres vivos que se ven afectados de manera diferente por condiciones ambientales distintas. Las características físicas y químicas de los suelos, la temperatura, la pluviosidad, la fauna y la flora circundantes y las demás particularidades del medio ambiente influyen de manera determinante en el crecimiento y el desarrollo de plantas y animales. Por eso, la tecnología debe tener variantes en condiciones agroambientales variadas y la simple difusión de 'paquetes tecnológicos' homogéneos no es adecuada. En cada caso se requiere un proceso de adaptación y ajuste de las tecnologías a las condiciones del medio o de investigación participativa. Esta situación es mucho más cierta en el trópico biodiverso, en el que las características ambientales varían significativamente de un lugar a otro, y en la economía campesina, que es diversificada y registra arreglos de especies particulares que hacen que cada finca sea un mundo diferente. La competitividad de cada una de ellas dependerá críticamente de que cuente con una tecnología apropiada a sus peculiares características y condiciones.

Adicionalmente, el éxito económico de las actividades productivas depende de que se acoplen adecuadamente a las cambiantes condiciones y exigencias del mercado. Los productos ofrecidos no solo deben tener precios competitivos, sino que deben ofrecerse con la oportunidad requerida, contar con la calidad demandada y cumplir con las características que desean los consumidores. Esto exige de los agricultores un manejo eficiente y empresarial de sus unidades productivas y de sus actividades de comercialización.

## Métodos y herramientas para ayudar a grupos campesinos a conseguir sus metas

Para que las comunidades de pequeños agricultores cumplan con los requisitos mencionados, y cuenten con los volúmenes de producción que les permitan contar con capacidad de negociación, deben estar organizados. Pero la creación y la consolidación de organizaciones comunitarias con visión empresarial no es tarea fácil. Es indispensable que la comunidad se cohesione, que sepa manejar su organización y administrar su negocio, que establezca mecanismos democráticos e inclusivos de toma de decisiones, que aprenda a trabajar en equipo, que tenga las habilidades y conocimientos que le facilite la resolución de conflictos internos, etc. Más aún, se requiere que establezca relaciones con organizaciones similares con las que tenga puntos en común y participe con ellas en redes de asociaciones de productores o en organizaciones de segundo grado que comercialicen conjuntamente sus bienes y servicios, se intercambien información y conocimientos y se complementen y apoyen en diversos campos.

Finalmente, para que las actividades de generación de ingresos emprendidas se mantengan en el tiempo, crezcan y evolucionen, se necesita que las comunidades se apropien de sus procesos y proyectos, los aprendan a liderar colectivamente, atiendan sus distintos componentes y se sepan adaptar a las cambiantes condiciones de los mercados y del entorno. Como es obvio, lo anterior no lo pueden hacer comunidades cuyos individuos tengan una autoestima baja y cuya falta de convicción en sus capacidades los paralice para actuar, capacitarse y liderar su desarrollo.

El éxito de un proceso de desarrollo comunitario depende de que todos estos aspectos avancen armónicamente y se apoyen mutuamente. El fracaso de buena parte de los programas y proyectos que pretenden apoyar el desarrollo de las comunidades rurales se ha originado en que concentran sus esfuerzos y acciones en uno o máximo en dos de ellos. Los programas de generación de ingresos, por ejemplo, normalmente trabajan los aspectos productivos y, si acaso, los empresariales, y muchas veces fracasan por los conflictos internos en las comunidades, o por la destrucción, la burocratización o la corrupción de las organizaciones comunitarias, o por la falta de interés y de apropiación de los miembros de la comunidad de las iniciativas y los emprendimientos fomentados, o porque los involucrados no cuentan con los conocimientos y las habilidades para seguir dirigiendo su emprendimiento, o por falta de capacidad para gestionar los nuevos apoyos que el desarrollo de su proceso y su negocio exigen.

La historia de los emprendimientos empresariales de comunidades rurales muestra más fracasos que éxitos, ocasionados en buena medida por la falta de metodologías de fortalecimiento organizativo y de empoderamiento que dan al traste con los esfuerzos y recursos invertidos.

Para que el proceso sea exitoso y sostenible, los equipos de acompañamiento deben atender los diferentes componentes mencionados y contar con metodologías apropiadas para cada uno de ellos. Si bien es cierto que existen numerosas metodologías de investigación participativa, asistencia técnica y mejoramiento productivo, así como de desarrollo empresarial de los pequeños productores, que tienen mayores o menores limitaciones, también lo es que las metodologías de fortalecimiento organizativo y empoderamiento son bastante más escasas, a pesar de su trascendental importancia.

El desarrollo, la sistematización y la aplicación de metodologías en los cuatro componentes mencionados, que sean coherentes entre sí y se refuercen mutuamente, formando una estrategia



única, flexible e integral de acompañamiento, es fundamental para que los procesos de desarrollo socioeconómico de las comunidades rurales sean exitosos y sostenibles. Por esta razón la estrategia de Innovación Rural Participativa de la Corporación PBA está conformada por los cuatro métodos cuyos manuales forman parte de esta serie de apoyo para los facilitadores: Mejoramiento Tecnológico Participativo (MTP), Emprendimientos Participativos Rurales (EPR), Desarrollo Organizativo para la Innovación (DOI) y Empoderamiento de los Pequeños Productores Rurales (EPPR), así como un manual de facilitación.

Si bien es cierto que, en términos generales, todos los procesos de desarrollo de las comunidades rurales contemplan los cuatro aspectos mencionados –y, por tanto, el acompañamiento debe incluir las cuatro metodologías–, cada proceso tiene sus particularidades y sigue su propia ruta de desarrollo y crecimiento, su particular ruta de innovación. Por eso, la aplicación de las metodologías debe hacerse de manera creativa, teniendo en cuenta el grado de desarrollo, las características, los intereses y los deseos de cada comunidad.

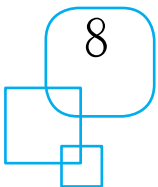
Las metodologías no se aplican secuencialmente, sino de manera simultánea, lo que no significa que todas ellas deban iniciarse al mismo tiempo. De nuevo, depende de cada proceso. Asimismo, cada metodología tiene sus propios objetivos, características y fases, pero los límites entre ellas a veces son difusos, pues existen numerosas conexiones e interacciones y varios vasos comunicantes. Forman parte de una estrategia integral; no son cuatro continentes separados.



## Énfasis en los procesos

Las teorías de desarrollo comunitario señalan cada vez más que el énfasis debe ponerse en el proceso, y no tanto en los ‘resultados’ que se obtengan. Esto quiere decir que es más importante la manera como se adelantan los procesos, el aprendizaje que en ellos se genera, las capacidades que se construyen o fortalecen que el cumplimiento mecánico de unas metas predeterminadas. Además, hay que destacar que el trabajo por resultados puede ser inmediatista (alcanzado un resultado, puede dejarse el trabajo), mientras que el desarrollo rural por procesos tiene miras más altas y exige mucho más tiempo y, sobre todo, mayor participación de las comunidades rurales como líderes de su desarrollo, y no como beneficiarios de proyectos.

Diversos trabajos muestran cómo, durante muchos años, se puso el énfasis en cumplir las metas de las matrices de marco lógico o de los planes operativos anuales (POA) y se ejecutaron numerosos proyectos y programas que cumplieron a cabalidad dichas metas, pero que no dejaron un proceso sostenible en las comunidades. A la vuelta de unos pocos años no quedaba nada de todos los esfuerzos y recursos invertidos. En contraposición a esta tendencia se comenzó a pensar más en el acompañamiento a los procesos haciendo énfasis en los aprendizajes obtenidos y en las capacidades construidas en las comunidades.



Sin lugar a dudas, este enfoque por procesos puede implicar mayor lentitud en obtener unos determinados 'resultados', puede requerir a veces que se hagan altos en el camino y que se regrese a puntos o estadios anteriores cuando el proceso así lo aconseja, pero tiene la ventaja de que se construyen sólidos procesos de desarrollo que tienden a volverse auto-gestionados, procesos que se basan en el desarrollo de capacidades en las comunidades y en la apropiación de los conocimientos y de las experiencias generadas.

Lo anterior no quiere decir que nos olvidemos de los resultados parciales de los procesos de desarrollo de las comunidades rurales –y de los proyectos que los apoyan–, sino que les otorguemos su verdadera importancia como señales relativas de avance, y no sacrifiquemos, en el altar de las metas y los resultados, el desarrollo y la evolución del proceso en su conjunto. Es decir, que por concentramos en cuidar las ramas no perdamos de vista el bosque.

## Empoderamiento y desarrollo de capacidades

El acompañamiento a las comunidades rurales en sus procesos de desarrollo debe promover el fuerte empoderamiento de cada una de las personas que participan en los procesos y evitar a toda costa las actitudes paternalistas y asistencialistas, que suplantando los esfuerzos propios de las comunidades por lograr su desarrollo y generan actitudes pasivas o mendicantes en sus miembros. Estas actitudes paternalistas van desde hacer las cosas por las comunidades –en lugar de propiciar que las hagan ellas mismas– hasta tomar las decisiones por ellas, con el argumento de que pueden equivocarse. Propiciar que las comunidades ejecuten sus proyectos, iniciativas y programas, que manejen autónomamente sus negocios, que tomen sus propias decisiones –aunque se equivoquen– y que sean responsables por ellas, es la mejor manera de crear capacidades y autoconfianza en sus miembros para que puedan andar sin 'muletas' en sus procesos de desarrollo.

Las actitudes paternalistas y asistencialistas pueden ser efectivas cuando de cumplir unas determinadas metas se trata, pero son perversas para el proceso de desarrollo en el mediano y el largo plazos. Si la entidad de acompañamiento hace las actividades por las comunidades, probablemente consiga mostrar unos resultados predeterminados (aumentar la producción o las ventas, elaborar unos planes de negocios u otros documentos, establecer unos experimentos, etc.), pero vuelve a las comunidades dependientes de su labor y de su presencia y no deja capacidades en ellas para que puedan comenzar a recorrer su largo y complejo camino de desarrollo con base en sus propios esfuerzos, conocimientos y recursos. Más aún, esa actitud impide que cualquier emprendimiento o proyecto adelantado con las comunidades rurales sea sostenible y les represente beneficios o bienestar a las generaciones futuras.



De manera que el acompañamiento debe propender, en todas sus actividades –técnicas, organizativas, empresariales, etc.–, por desarrollar capacidades en las comunidades para que ellas puedan tomar en sus manos sus procesos de desarrollo, única vía posible para que esos procesos tengan éxito. Para ello, debe propiciar la recuperación de la confianza en los miembros de las comunidades, el desarrollo de aptitudes y habilidades individuales en sus integrantes, la adquisición de conocimientos en las diferentes áreas del saber y el fortalecimiento de valores de solidaridad, trabajo en equipo y búsqueda del bien común.

La estrategia de empoderamiento debe tender, asimismo, a crear liderazgos colectivos, o equipos de liderazgo –y no concentrar el trabajo en un solo líder–, que atiendan las diversas áreas de desarrollo de las organizaciones de productores e, incluso, otros aspectos del desarrollo de las localidades y regiones donde actúan. De esta manera, los equipos gerenciales de las organizaciones se convertirán en gerentes sociales, con capacidad de multiplicar o replicar su experiencia, y no sólo se ocuparán del desarrollo y el bienestar de su organización y su negocio, sino que propenderán por el mejoramiento del entorno económico, social, cultural y ambiental de la región en la que habitan.

Como se mencionó, para que sus procesos sean exitosos, las comunidades rurales no solo tienen que aprender a manejar la sanidad, la tecnología y los otros componentes de su sistema productivo, así como los temas empresariales, financieros, de mercadeo y de logística de comercialización –de por sí suficientemente complejos–, sino que deben adquirir habilidades para fortalecer su cohesión y sus organizaciones, para manejar los conflictos internos que se puedan presentar y los problemas asociados al crecimiento de las organizaciones –que generalmente ocurre cuando comienzan a tener éxito–, para formular y ejecutar proyectos, gestionar recursos y apoyos especializados, etc. El aprendizaje y el trabajo en todos estos tópicos puede parecer abrumador, y lo es, sin duda, para un solo individuo o para unos pocos, pero no para una comunidad o una organización en la que todos participan en las actividades y tareas, en la que se reparten los trabajos y las responsabilidades, en la que se especializan equipos por temas y por áreas.



La estrategia de empoderamiento que caracteriza el enfoque de acompañamiento de la Corporación PBA en todos sus procesos incluye un elemento de fundamental importancia para los mismos, que no es común en este tipo de estrategias: buscamos, también, recuperar y preservar conocimientos tradicionales entre las comunidades rurales, pues estamos convencidos de que, de esa manera, preservamos también la diversidad biológica y cultural de sus pueblos. Valoramos y estimulamos la cultura de las comunidades rurales con las que interactuamos, al tiempo que tratamos de modernizar sus formas de trabajo. Estimulamos, asimismo, el intercambio de experiencias entre diferentes comunidades rurales, de diferentes culturas y pueblos, porque sabemos que esa práctica nos hermana y nos enriquece a todos.

La estrategia de empoderamiento que la Corporación PBA adelanta con las comunidades rurales no se limita a un proyecto y, por supuesto, no se reduce a la obtención de un resultado: hace parte, como ya lo hemos dicho, de un proceso de mayor envergadura. Concebimos el desarrollo rural como algo dinámico, en el que los principales protagonistas son las comunidades rurales. Las entidades de acompañamiento somos, apenas, facilitadores de los procesos y co-gestores de proyectos y de recursos que apoyen tales procesos.



## Sostenibilidad económica, social y ambiental



El acompañamiento a los procesos de desarrollo de las comunidades rurales debe preocuparse, desde sus inicios, por la manera como se va a conseguir su sostenibilidad. La sostenibilidad ambiental es vital para que las comunidades no degraden los recursos naturales y el medio ambiente, que sirven de base y sustento para su actividad económica, de manera que no pongan en riesgo su capacidad productiva futura. En este sentido, debe promoverse la selección de alternativas tecnológicas que respeten las características ecológicas de los agroecosistemas y sus limitaciones, y que aprovechen sus potencialidades; debe buscarse la protección de nacedores, fuentes de agua y otros ecosistemas estratégicos y deben propiciarse la colecta, la conservación y el aprovechamiento de la biodiversidad.

La económica debe preverse desde las fases más tempranas del proceso de acompañamiento. Si este comienza, por ejemplo, por actividades de investigación participativa debe discutirse con la comunidad desde su planeación inicial cómo ellas van a aplicarse para mejorar su actividad productiva, cómo se van a comercializar los productos obtenidos, cómo estas actividades van a contribuir para que los productos obtengan las características y calidades exigidas por el mercado, cómo se va a sacar provecho económico de todos los productos y subproductos de la investigación. Debe analizarse, asimismo, si la actividad o el sistema productivo sobre el que se va a trabajar puede ofrecer rentabilidad a los miembros de la comunidad y puede contribuir a mejorar sus ingresos y su seguridad alimentaria, sin depender permanentemente de apoyos o subvenciones externas. Debe buscarse que con los proyectos o iniciativas comenzados no se aumenten los riesgos económicos de las familias rurales -fomentando el monocultivo o la mono-actividad económica, por ejemplo-, sino que ellos disminuyan. Y debe evitarse cualquier sombra de asistencialismo que vuelva a la comunidad dependiente de las ayudas externas, y fomentar el desarrollo basado en sus propios recursos, esfuerzos y conocimientos.

La social debe buscarse empoderando a las comunidades, desarrollando en ellas capacidades y promoviendo su cohesión y organización. Todas y cada una de las actividades de acompañamiento deben pensarse en función de los aprendizajes y capacidades que le van a quedar a la comunidad. La ruta de innovación que se defina debe prever, desde sus orígenes, la manera como el rol de la comunidad va a ir aumentando en el proceso, y el de las entidades acompañantes disminuyendo, hasta que la comunidad cuente con las capacidades para liderar todos los aspectos de sus procesos de desarrollo, gestionar los apoyos y asesorías que requiera y exigir sus derechos y cumplir sus responsabilidades como ciudadanos activos y deliberantes que toman en sus manos los destinos de sus familias, sus comunidades y sus territorios.



# Manual del facilitador rural

## Capítulo 1: Teoría Marco pedagógico

### Las fuentes teóricas de las que se nutre el facilitador rural

La facilitación es, en buena medida, un acto pedagógico. Y la facilitación rural es un acto pedagógico en el campo de la educación de adultos. Delimitando de este modo el ámbito de competencias del facilitador rural podemos hallar fácilmente las teorías y modelos pedagógicos que alimentan de mejor manera el ejercicio de facilitación, así como los enfoques y conceptos que apoyan la metodología general de facilitación.

#### Paradigmas cognoscitivos

El estudioso de las ciencias de la educación Louis Not identificó dos paradigmas principales en pedagogía utilizados por el hombre a lo largo de la historia. Al primero de ellos lo denominó 'hetero estructuración cognoscitiva', que significa aprender por acción de otro<sup>1</sup>; con este término se refiere a los modelos pedagógicos basados en el trabajo de un maestro o educador que mediante diversos métodos y técnicas 'moldea' el aprendizaje y la conducta de los estudiantes. Es decir, un maestro que enseña a un alumno que aprende. Ejemplos típicos de este paradigma cognoscitivo son los modelos educativos de la antigüedad, por ejemplo en Grecia. El filósofo griego Aristóteles transmitía a sus discípulos su enorme acervo de conocimientos mientras caminaba con ellos a través de un jardín.

En nuestro tiempo, la educación formal estuvo enteramente basada en este paradigma en donde los docentes enseñan a los alumnos, y se conoce popularmente como 'conductismo' a la escuela pedagógica basada en este paradigma, aunque no sólo el conductismo representa este paradigma. Hasta hace algunos años las técnicas de memorización y repetición eran comunes en las escuelas, así



como el castigo y el estímulo, entre otras formas conductistas o estructurantes de enseñanza. Es un tipo de aprendizaje necesario según las circunstancias y un modelo muy efectivo. Cuando alguien toma un curso de conducción (que se inscribe en los modelos instruccionales de aprendizaje), necesita aprender por acción de un instructor, puesto que no hay posibilidad de aprender explorando libremente el automóvil.

Al segundo paradigma pedagógico lo denominó 'auto estructuración cognoscitiva', y consiste en aprender por acción propia<sup>2</sup>; con este término hace referencia a los modelos pedagógicos participativos, en los que el alumno desempeña un papel activo, casi tanto como el del maestro. La exploración propia del estudiante es la base del proceso de enseñanza-aprendizaje, y ya no son claros los papeles de un maestro que enseña y un alumno que aprende, sino que, en alguna medida, tanto educador como educando aprenden y enseñan a la vez. Ejemplo típico es la educación pre-escolar de María Montessori, que convirtió el jardín infantil en un escenario lleno de objetos diversos en donde los bebés y los infantes descubren –gracias a su interacción directa con pelotas, cubos, conos, papeles y otros objetos– los conceptos de formas, colores, texturas, etc. Los modelos basados en este paradigma, muy en boga en las últimas décadas en todo el mundo, son conocidos genéricamente como 'constructivismo' (aunque el constructivismo es una teoría y un modelo específico) o también como pedagogías participativas.

¡Alerta! Como en todo, no siempre es posible encontrar fronteras claras y en las diferentes sociedades humanas, a través de la historia, hallamos huellas de uno y otro paradigma. En la antigüedad griega, por ejemplo, el sabio Sócrates utilizaba un método que denominó 'mayéutica', en el que, mediante agudas preguntas, conducía a sus discípulos hasta las conclusiones esperadas. De alguna manera, Sócrates combinaba los dos paradigmas y, aunque él enseñaba y transmitía conocimientos, basaba su método en una interesante participación y razonamiento del propio alumno.

En síntesis puede decirse –a riesgo de simplificar demasiado– que existen dos formas de aprender: que el maestro le enseñe al alumno y que el alumno aprenda por su propia experiencia, con apoyo de un maestro.

La siguiente tabla sintetiza lo que acabamos de describir:

| Heteroestructuración                      | Autoestructuración                      |
|---|---|
| (Trans) formar al estudiante              | Ayudar al estudiante a (trans) formarse |
| Acción preponderante de un agente externo | Acción propia del estudiantes           |
| Prima el objeto del conocimiento          | Prima el sujeto                         |

### Teorías de aprendizaje

Entre las teorías del aprendizaje existen tres que resultan fundamentales por lo extendidas que se encuentran en el campo de la enseñanza y porque representan típicamente los paradigmas cognoscitivos de que habla Louis Not. Vamos a examinarlas:

#### El conductismo

Corriente de la psicología que sostiene que la única posibilidad de estudiar el aprendizaje humano es basarse en el estudio del comportamiento de las personas, basarse en la conducta

2. Auto significa 'por uno mismo'.



empírica. La conciencia, decían, no existe y equivale a la idea religiosa de espíritu, y por eso acuñaron el concepto de la mente como una 'caja negra' que no se puede conocer. Para los conductistas el aprendizaje se da por el mecanismo de estímulo -respuesta-, y apoyaron esta idea central con numerosos experimentos. El conductismo explicó el aprendizaje en términos de respuestas a estímulos exteriores y además dio pie a la formación de una teoría pedagógica conductista, basada en la repetición de conductas hasta que sean realizadas automáticamente, de cuyos efectos cuestionables en la educación de los niños se ha discutido bastante en los últimos años. Algunos teóricos claves del conductismo son Pavlov, Watson, Thorndike y Skinner.

### El cognitivismo

La Ciencia Cognitiva nació a finales de los años cincuenta como respuesta a las tesis del conductismo. Los cognitivistas se centran en el estudio de la representación del conocimiento en la mente humana, en oposición al concepto de caja negra del conductismo. Intentan inferir por diferentes procedimientos, el más conocido de los cuales es la analogía con el razonamiento computacional: cómo la información es recibida, procesada, almacenada y recuperada en la mente humana.

El cognitivismo sostiene que el pensamiento no es un simple proceso de *in put* y *out put* de datos externos. En la mente se establecen procesos de análisis, síntesis y reformulación de la información recibida, de tal manera que el resultado en el comportamiento no se explica simplemente por los *in put* recibidos. Entre los autores claves se puede mencionar a Jerome Bruner (psicología cognitiva), Albert Bandura (psicología social, la gente aprende por observación y experiencia), Howard Gartner (estudios sobre inteligencia humana).

El enfoque cognitivo ha ganado especial relevancia en las cuatro últimas décadas hasta convertirse prácticamente en la base de la mayoría de trabajos de investigación en Informática Educativa y en el diseño de cursos virtuales. La Ciencia Cognitiva combina diferentes disciplinas como la psicología cognitiva, la neurociencia, las ciencias computacionales, la antropología, la filosofía y la lingüística para estudiar los mecanismos de cognición (aprendizaje) y tratar de descifrar el inmenso misterio del pensamiento humano.

Con el cúmulo de investigaciones realizadas en estos años, los investigadores han logrado ponerse de acuerdo en algunos primeros puntos básicos aceptados por la comunidad científica sobre cómo aprenden los individuos y cómo se procesan en la mente del hombre las representaciones de la realidad.

La Ciencia Cognitiva sostiene tres ideas básicas (entre otras) que deben ser tenidas en cuenta para el diseño pedagógico:

- Aprendizaje por comprensión. Los individuos aprenden mediante los mecanismos de la comprensión, en lugar de la memorización que caracterizó a la educación formal durante décadas. La memorización de datos no garantiza aprendizaje, destrezas ni solución de problemas.

No basta el conocimiento de un gran conjunto de datos desconectados. Para desarrollar la competencia en un área de investigación; los estudiantes deben tener oportunidades de aprender con comprensión. La comprensión profunda de la materia de estudio transforma la información recibida en saber utilizable.

- **Conocimiento preexistente.** La gente construye conocimiento nuevo y comprensión tomando como base lo que ya sabe y cree. Hay mucha evidencia de que el aprendizaje se incrementa cuando los maestros prestan atención a los saberes y creencias con que los estudiantes llegan a una tarea de aprendizaje; usan estos conocimientos como punto de partida para la instrucción nueva.

Los estudiantes llegan al aula con concepciones previas sobre cómo funciona el mundo. Si no se incorpora al estudio esta comprensión inicial, es posible que ellos no asimilen los nuevos conceptos y la información que se les están enseñando; o puede suceder que aprendan para responder un examen, pero que, fuera del aula, regresen a sus concepciones previas.

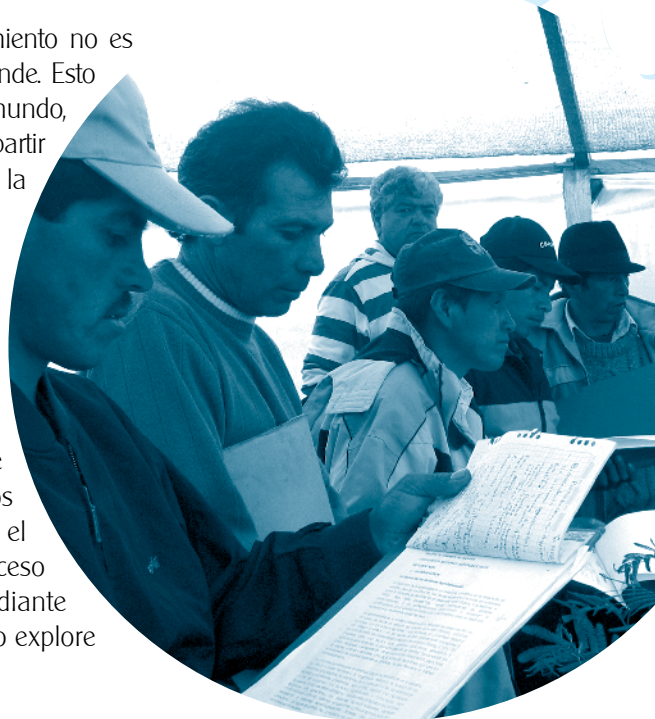
- **Aprendizaje activo.** Los nuevos desarrollos en la ciencia del aprendizaje también resaltan la importancia de ayudar a la gente a asumir el control de su propio aprendizaje. La meta cognición hace referencia a las habilidades que tiene la gente para predecir su desempeño en una tarea y monitorear sus niveles actuales de dominio y comprensión. Entre las prácticas docentes compatibles con un enfoque meta cognitivo del aprendizaje están aquellas que se centran en la generación de sentido, la autoevaluación y la reflexión sobre lo que arrojó buenos resultados y lo que necesita mejorarse. Se ha demostrado que estas prácticas elevan en los estudiantes el grado de transferencia de su aprendizaje a nuevos escenarios y acontecimientos.

### El constructivismo

El enfoque constructivista se funda en la idea de que el conocimiento no es transferible, sino que debe ser construido por cada individuo que aprende. Esto no quiere decir que cada individuo tiene una percepción subjetiva del mundo, sino que la realidad objetiva debe ser asimilada por cada aprendiz a partir de su propia experiencia y su interacción con otros, y no en virtud de la transferencia de datos del maestro.

En otras palabras, la teoría del desarrollo cognitivo propone que no es posible 'dar' información a un ser humano y esperar que inmediatamente la entienda y la use. Por el contrario, la persona debe 'construir' su propio conocimiento, a través de la experiencia. El psicólogo suizo Jean Piaget estableció que los modelos mentales en el individuo se construyen por asimilación y acomodación y que las diferentes experiencias de aprendizaje permiten avanzar en dichos niveles de asimilación y acomodación. El papel del maestro en el constructivismo no es, entonces, transmitir datos, sino facilitar el proceso de construcción de esos modelos mentales proporcionando al estudiante un entorno rico en experiencias y conceptos para que el estudiante lo explore libremente.

El constructivismo y el cognitivismo comparten aspectos fundamentales, como el papel de la experiencia, el papel de la interacción social en el aprendizaje y, por supuesto, el papel del individuo como constructor de su propia educación. De hecho, el constructivismo ha sido de alguna manera recogido en la Ciencia Cognitiva. Hay que decir que la pedagogía constructivista en el sentido piagetiano no es la única escuela que ha promovido este tipo de enfoques; de mucho tiempo atrás se han establecido escuelas pedagógicas basadas en lo que Louis Not denomina "autoestructuración cognoscitiva", entre ellas, por ejemplo, Dewey, Freinet, Montessori y Vigotsky.



## Freire y la educación popular



Vamos a concentrarnos en el paradigma participativo, que nos interesa porque se conecta mejor con las ideas sobre desarrollo rural sostenible y auto gestionado en las que creemos quienes trabajamos en el campo de la innovación rural y la participación ciudadana.

Sin duda, el mayor aporte pedagógico a la facilitación rural en Latinoamérica viene del pensador brasileño Paulo Freire, autor de lo que se conoce como la “educación popular”, un enfoque pedagógico participativo ampliamente utilizado en nuestros países para llevar a cabo procesos educativos en diversos escenarios, desde la lucha política de los movimientos sociales hasta el trabajo de cooperación internacional al desarrollo y la lucha contra la pobreza ejecutado por ONG, instituciones públicas y privadas de cooperación y organizaciones comunitarias.

Existen muchos estudios sobre el pensamiento y la práctica de Freire y hasta programas académicos de alto nivel inspirados en sus ideas, pero podemos aventurarnos a un resumen de las ideas esenciales más conectadas con el tema de este manual: la formación de facilitadores rurales.

Freire comenzó a desarrollar su pensamiento pedagógico con una crítica a los modelos educativos tradicionales que se utilizaban en toda Latinoamérica. Llamó “educación bancaria”, a la educación típica de la escuela en nuestros países, en la que los maestros depositaban datos en la mente de los alumnos, como en un banco de datos, y estos últimos se limitaban a recibir pasivamente; en síntesis, una educación transmisora de información. Freire consideraba también que nuestros pueblos tenían una “conciencia ingenua” sobre la realidad, fruto de una educación domesticadora.

A su primera propuesta de un nuevo modelo pedagógico la bautizó como “método sicosocial”, con el que se proponía una educación “liberadora”, que ayudaría a la población a pasar de una conciencia ingenua a una conciencia crítica de la realidad. Una educación problematizadora (investigativa, cuestionadora) que sustituyera a la transmisión de verdades prefabricadas.

Dos frases suyas nos llaman la atención:

- “Nadie educa a nadie; nadie se educa solo”.
- “Nadie lo sabe todo; todos saben algo”.

Con ellas resume algunos de sus principios más interesantes, como el “diálogo de saberes” que propuso como modelo de construcción de conocimiento en los sectores populares. El llamado “saber popular” se enriquecería en dialéctica con el “saber científico” en un proceso participativo en donde se reconoce que las culturas populares poseen también una sabiduría digna de considerar a la hora de buscar soluciones a los problemas de la realidad social en diálogo con el conocimiento basado en la ciencia formal. Tal idea resultó muy importante para quienes trabajaban en lo que entonces se conocía como extensión rural, en la que tradicionalmente un extensionista (agronomo o técnico agrícola) pretendía “enseñarle” a los campesinos pobres cómo mejorar los cultivos, ignorando el saber popular y la enorme experiencia agrícola de nuestros pueblos. La famosa revolución verde



en agricultura, impulsada por los países industrializados, no era más que el desconocimiento de ese saber popular y su aplastamiento para imponer soluciones o paquetes tecnológicos de origen industrial y académico en condiciones locales.

Freire criticó todo esto en su famoso libro de esos primeros años, *Extensión o comunicación*, en el que propuso a los extensionistas sustituir el modelo transmisor por un modelo de comunicación dialógica entre técnico y campesinos, basado en el diálogo de saberes.

Hay muchos otros aspectos del trabajo de Freire que valdría la pena explorar, pero los que hemos resumido aquí tan brevemente podrían ser los relacionados más estrechamente con el tema de facilitación rural.

### Educación de adultos

Por último, demos un vistazo al tema de la educación de adultos, porque cuando facilitamos procesos de desarrollo e innovación rural estamos también en el ámbito de la educación de adultos. Es necesario conocer varias ideas esenciales al respecto. El siguiente cuadro –adaptado del libro *Como la sal en la sopa* (Grundmann y Stahl 2002) – sintetiza bien tales ideas clave:

| Características específicas de adultos que aprenden   | Sugerencias para el facilitador   |
|---|---|
| Los adultos traen consigo experiencias previas sobre cuya base interpretan y entienden lo nuevo   | Partir de las experiencias y los conocimientos previos de los participantes.<br><br>Poner énfasis no sólo en lo intelectual, sino también en lo práctico y emocional (cabeza, mano, corazón),   |
| Los adultos se encuentran en una situación concreta de vida. Quieren establecer un vínculo claro entre lo aprendido y su situación, ya que aprenden con una finalidad práctica. | Identificar bien los grupos meta con lo que va a trabajar.<br><br>Identificar y priorizar junto con el grupo meta los temas a tratar en los talleres y en los procesos.<br><br>Dar un enfoque práctico a los contenidos de talleres y eventos de capacitación, así como a las reuniones y otros espacios. |
| Los adultos participan voluntariamente en los talleres de capacitación. Quieren tener un papel activo.  | Asegurar la participación activa.<br><br>Respetar la responsabilidad del adulto.  |

Con todos los elementos anteriores, el facilitador puede comprender mejor el marco teórico de su trabajo y la dimensión pedagógica del ejercicio de facilitación dentro de los procesos de desarrollo e innovación rural.

## Recursos para profundizar

Para saber más sobre pedagogía y educación, recomendamos:

Libros:

Not Louis. Las pedagogías del conocimiento. Bogotá, Fondo de cultura económica, 1994.

Pérez, Royman; Gallego, Rómulo. Corrientes constructivistas. De los mapas conceptuales a la teoría de la transformación intelectual. Bogotá, Cooperativa Editorial Magisterio, 1994.

Varios autores. Biblioteca pedagógica de bolsillo. Tomos 1 y 2. Bogotá, Instituto para la investigación educativa y el desarrollo pedagógico, 1999.

Gardner, Howard. La nueva ciencia de la mente. Historia de la revolución cognitiva. Barcelona, Ediciones Paidós, 1996.

Mejía, Marco Raúl. Educación popular hoy en tiempos de globalización. Bogotá, Ediciones Aurora, 2007.

Peresson, Mario y otros. Educación popular y alfabetización en América Latina. Bogotá, Dimensión Educativa, 1983.

Varios autores. Pedagogía y educación popular. Serie Aportes, Número 41. Bogotá, Dimensión Educativa, 1996.

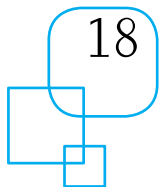
García Carrasco, Joaquín (coordinador). Educación de adultos. Barcelona, Editorial Ariel, 1997.

En Internet:

Biblioteca virtual del Instituto para la investigación educativa y el desarrollo pedagógico (Idep). <http://cms.bibloidepvirtual.edu.co/>

Foro latinoamericano de políticas educativas (Flape). <http://www.foro-latino.org/>

Consejo de educación de adultos de América Latina (Ceaal). <http://www.ceaal.org/>



## Capítulo 2: Fundamentos

# Autoayuda y asistencialismo



## El papel del facilitador rural en el desarrollo participativo y en la lucha contra la pobreza.

Hay muchas maneras de hacer las cosas. En el ámbito del desarrollo rural podemos identificar claramente dos formas de promoción y cooperación que han coexistido por décadas y que tienen formas diferentes de entender los problemas de pobreza y la manera de solucionarlos. Por asistencialismo entendemos aquellas acciones sociales que buscan llevar ayuda de algún tipo a los sectores más pobres de la población, con la prioridad de mitigar las heridas que causa la pobreza en la dignidad humana. Desayunos escolares, mercados para las familias más pobres, distribución directa de dinero entre la gente, comedores comunitarios, son algunas reconocidas formas de este tipo de asistencia.

Nadie discute la bondad de las intenciones, pero tales formas de ayuda no desarrollan competencias en la población para la supervivencia ni mejoran de manera sostenible la calidad de vida de las comunidades. Por el contrario, acrecientan una actitud pasiva en la gente y estimulan la cultura de 'esperar' y de 'pedir' todo el tiempo, por lo que se considera un enfoque erróneo en el ámbito de la cooperación internacional moderna. "Los donativos pueden hacer que la gente no vea la necesidad de resolver sus propios problemas", escribía R. Bunch hace ya casi treinta años, en su célebre *Dos mazorcas de maíz*.

Se excluye de esta crítica, naturalmente, la ayuda humanitaria en casos de emergencia, como la que se entrega a los sobrevivientes de tragedias naturales y que se convierte en la única forma efectiva de solidaridad y ayuda en los momentos posteriores a la calamidad.

La otra manera de combatir la pobreza es promover la autoayuda y el empoderamiento, es decir, tratar de que la población encuentre y aprenda estrategias de solución de sus problemas basadas en su propio esfuerzo; por supuesto, contando con apoyo exterior (que incluye fondos y recursos humanos). Varios conceptos importantes apoyan esta idea: empoderamiento (la gente con poder para cambiar sus propias vidas); sostenibilidad (generación y aprovechamiento de recursos para la generación actual y las generaciones futuras); participación (comunidades capaces de hacerse cargo de su propio desarrollo, con menores niveles de dependencia externa). La herramienta más utilizada para promover este tipo de ayuda es el proyecto, una formulación de objetivos de cambio, que sirve como orientador de verdaderos procesos de participación ciudadana.



¡Alerta! "La razón más importante de la participación del campesinado en un programa es que con ella aseguramos la permanencia de los logros del programa" (R. Bunch. *Dos mazorcas de maíz*, 1982).



Una muy antigua, pero todavía vigente, frase explica la diferencia entre los dos modelos: “Si le das un pescado a un hombre, comerá una vez; si le enseñas a pescar, comerá muchas veces”.

El facilitador rural, del modo en que lo entendemos en este manual, es un agente de cambio que participa en procesos de autoayuda, jugando el papel de animador social, asesor de las comunidades y promotor del desarrollo auto gestionado. En consecuencia, su tarea es ayudar a crear las condiciones para el aprendizaje social, para la participación ciudadana y para el crecimiento de las personas y de las organizaciones comunitarias en el medio rural. Enseñará a pescar, estimulará el empoderamiento, propiciará la democracia participativa, fomentará procesos. Nunca regalará pescados, ni decidirá por la gente, ni hará el trabajo que deberían hacer los líderes campesinos.

El siguiente cuadro describe rasgos del perfil ideal de un facilitador de procesos de desarrollo rural:

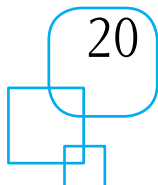
| Lo que no es                        | Lo que sí es   |
|-------------------------------------|--|
| No es un líder                      | Asesora a los líderes  |
| No es un gestor (no hace las cosas) | Asesora a las comunidades en la gestión  |
| No es un profesor (no enseña)       | Es un facilitador del aprendizaje (no enseña, sino que crea las condiciones para que la gente aprenda) |
| No decide                           | Respeta las decisiones de la comunidad   |
| No dirige                           | Acompaña   |
| No trae respuestas                  | Trae preguntas   |
| No trae soluciones                  | Trae métodos y caminos   |



## Dos enfoques de promoción rural

Paradigmas principales que pueden ser aplicados  
al diseñar proyectos sociales

Lo que se conoce como la lucha contra la pobreza, representada en innumerables programas de desarrollo social que se ejecutan en los países pobres, tuvo origen en la década de los sesenta y sus precursores fueron los donantes multilaterales y los organismos de crédito internacional. De aquellos días, cuando por proyectos de desarrollo solía entenderse únicamente la construcción de enormes obras de infraestructura con las que se buscaba la modernización del Tercer Mundo, hasta hoy, cuando en el ámbito de los proyectos sociales se incluyen también pequeños y medianos programas locales orientados al desarrollo sostenible, la gestión, el impacto cultural y la participación, ha transcurrido un trecho extenso en el que se acumularon experiencias y se desarrollaron teorías diversas. Los organismos internacionales de crédito y los gobiernos no son los únicos que intervienen activamente en estos procesos, sino que comparten el escenario con decenas de miles de instituciones privadas que se dedican profesionalmente a la promoción del desarrollo.





Ésta se concentra fundamentalmente alrededor de los proyectos sociales. Instituciones públicas y privadas, gobiernos y organizaciones no gubernamentales, empresas con y sin ánimo de lucro, entidades políticas, iglesias y sociedad civil adoptaron los proyectos como herramientas de primer orden en su propósito de intervención social. La mayor parte de los recursos internacionales de cooperación para atender los problemas de pobreza en el mundo se ejecuta a través de proyectos y puede decirse que en el campo de la animación sociocultural y la intervención social se ha consolidado una fuerte cultura de la planificación y la proyectiva. Los proyectos son, pues, instrumentos de la acción social, que forman parte casi siempre de estrategias más amplias de acompañamiento llevadas a cabo por instituciones de cualquier tipo interesadas en influir sobre la realidad.

Kees Prins propone la siguiente definición para el concepto de estrategia de intervención: *“Una estrategia de intervención se caracteriza por la actuación de personas e instituciones en el interior de familias y/o comunidades a las que no pertenecen, con la finalidad de apoyarlas en la satisfacción de sus necesidades y realización de sus posibilidades. Para que tal actuación sea eficaz es de suma importancia que se adecúe a las iniciativas y proyectos de la propia población, que en última instancia es protagonista de su destino”*<sup>3</sup>.

Algo común a todas las estrategias de intervención y a todos los enfoques de construcción de proyectos sociales es el fundamento teleológico del que parten, es decir, se estructuran a partir de objetivos, lo que hace de la planificación el momento clave del diseño. Esto se entiende porque sus raíces principales han sido derivadas de disciplinas como la administración y la ingeniería, que son los campos en donde de mucho tiempo atrás se había formalizado una teoría general de proyectos, de la cual había que echar mano necesariamente ante la ausencia de una conceptualización particular para el área social. La etimología misma de la palabra argumenta en favor de un concepto basado en objetivos. Proyectar viene del latín *proiectare*, que significa, según el Diccionario de la Real Academia Española, arrojar, dirigir hacia adelante o a distancia. En cierta forma, un proyecto es el planteamiento de uno o varios objetivos y de los pasos necesarios para obtenerlos. Esto supone que los problemas en la realidad son producto de una relación causa-efecto y el proyecto un dispositivo para aplicarlo sobre las causas, con la pretensión de modificar sus efectos en dicha realidad<sup>4</sup>. El asunto, como veremos más adelante, no es tan sencillo, y partir de objetivos no es la única manera posible de construir proyectos sociales, aunque es la manera más generalizada.

Desde hace mucho tiempo existe la preocupación por parte de quienes trabajan en la promoción de proyectos por encontrar metodologías adecuadas para su formulación y gestión, de lo cual ha surgido un variado mapa de propuestas y aproximaciones al problema, que se expresa en los diversos enfoques metodológicos utilizados en nuestros días. De algún modo estos enfoques están asociados a la orientación política y a las nociones económicas desde las que se promueven los proyectos, y, aunque el mapa es profuso, pueden caracterizarse dos tipologías básicas, dos grandes tipos de intervención social ubicados en extremos del mapa, en cuyo espacio intermedio se encuentra la gama de matices existentes. Por tratarse de tipologías muy generales, sería necio pretender que una metodología concreta coincida exactamente en alguno de los rangos descritos, que sólo tendrán utilidad para caracterizar las tendencias fundamentales, pero no los casos particulares. Son, únicamente, dos paradigmas que ayudarán a comprender la naturaleza de las metodologías con las cuales se han planificado y ejecutado proyectos sociales en las últimas cuatro décadas.

3. Prins, Kees. Proceso y producto. Un balance. Lima, Escuela para el desarrollo, 1996, p 15.

4. Maldonado G, Luis Facundo. Gestión de proyectos educativos. Bogotá, Tecné, 1997.

¡Alerta! En la práctica cotidiana se ha configurado una especie de tercer paradigma, que consiste en combinar los dos anteriores, tratando de convertirse en una síntesis que recupera las ventajas de cada modelo y se ajusta de manera más realista a la experiencia de los últimos años.

### a. Enfoques orientados a resultados o lineales

El primer paradigma constituido formalmente es el que caracterizó a las experiencias pioneras de la promoción del desarrollo en la década de los sesenta. Este paradigma ha evolucionado a lo largo de los años, aunque conserva más o menos intactos sus elementos esenciales. Echemos un vistazo a sus orígenes.

La teoría del desarrollo de moda por aquellos días, hacía pensar que la pobreza en los países del llamado tercer mundo se explicaba por el atraso institucional, tecnológico y de infraestructura en relación con los países desarrollados. Era cuestión de ponerse al día en estas materias para alcanzar el nivel de las sociedades avanzadas. Los organismos internacionales de crédito decidieron fomentar a gran escala proyectos de desarrollo para los países atrasados, probablemente inspirados en el éxito que tuvo el Plan Marshall con el que Estados Unidos había contribuido a la reconstrucción de Europa en la posguerra.

Financiados por las instituciones multilaterales de crédito (Banco Mundial, Agencia Interamericana de Desarrollo, etc.), aquellos primeros esfuerzos se orientaron con especial interés sobre iniciativas de infraestructura (proyectos hidroeléctricos, carreteras, electrificación, servicios públicos, etc.)<sup>5</sup>. Los programas de desarrollo de los gobiernos latinoamericanos en dicho periodo se centraron en este tipo de inversiones, en consonancia con una concepción según la cual el problema de los países pobres era un problema de atraso que podía resolverse mediante la modernización.



En términos metodológicos, el modelo se basa en un diseño de arriba-abajo (se trataba de proyectos pensados y planificados en la metrópolis y en los centros de poder público, para ser ejecutados en la periferia). Suponía, entonces, la importación de tecnologías y expertos (ante la ausencia de ambos en nuestros países) y asignaba a la población beneficiaria un rol pasivo (esto es, no tenían nada que hacer en ninguna de las etapas del proceso). Los proyectantes y los ejecutores (siempre expertos externos), eran generalmente economistas, ingenieros y administradores. Posteriormente fueron agregándose profesionales de las ciencias sociales, cuando se detectó que los proyectos generaban problemas de orden cultural y político a nivel local (impacto ambiental, por ejemplo, o protestas de las comunidades cuando una obra implicaba su reubicación o desalojo). El papel de sociólogos, antropólogos y trabajadores sociales fue importante en tales casos, por lo que poco a poco estos profesionales fueron vinculados desde el momento del diseño.

Las fases del ciclo del proyecto se entendían como tareas de la gerencia y de consultores especializados. El diagnóstico se reducía a los estudios de factibilidad técnica y los análisis de costo-beneficio de la inversión. El monitoreo

revisaba el cumplimiento de los planes, alertaba sobre eventuales desviaciones y estimaba la eficiencia, en tanto que la evaluación, directamente a cargo de los donantes, estaba orientada a registrar la eficacia del programa. Había una hegemonía de los factores económicos y tecnológicos en la planificación de proyectos y era comprensible que fuesen economistas e ingenieros los responsables de estas tareas. La realidad puede sobrepasar las previsiones de los especialistas; los proyectos de infraestructura solían generar más problemas que los que resolvían o con frecuencia se enfrentaban con situaciones no previstas y que resultaba difícil resolver. Esto obligó poco después a introducir herramientas de planificación más flexibles, que incorporaron factores no económicos en el diseño de soluciones sociales. El marco lógico, con su columna de suposiciones importantes –condiciones externas, factores fuera de control del proyecto, riesgos, etc. – es la más conocida de estas herramientas. Su utilización se ha generalizado en todo el mundo, aún en el campo de las organizaciones no gubernamentales y entre quienes defienden un paradigma distinto de intervención social. Posteriormente fue introducido el concepto de ‘necesidades básicas’, con el que las políticas de desarrollo trataban de dirigirse más hacia los pobres que hacia los estados, al menos en el papel, como resultado de las críticas que señalaron que la ayuda no estaba llegando a la población de manera directa.



En nuestros días, pocas instituciones hacen uso de un modelo puramente lineal (o vertical o de arriba hacia abajo) como el que acabamos de describir. La idea de participación popular en los procesos de desarrollo ha ganado terreno vertiginosamente en las últimas dos décadas, quizás como fruto de los esfuerzos que se hicieron desde el paradigma procesual (que veremos más adelante) y de los cambios en el contexto internacional. El Banco Mundial, por ejemplo, recomienda realizar proyectos con participación de los beneficiarios en diferentes etapas y evalúa positivamente experiencias participativas suyas y de otras instituciones, de acuerdo con una concepción de la participación que el Banco maneja, y que está consignada, junto con un conjunto de orientaciones metodológicas para formular proyectos, en diversos documentos publicados en los últimos años<sup>6</sup>.

En síntesis, el paradigma ha sufrido cambios a lo largo de los años, sobretudo en cuanto al rol de las comunidades, de las que ya nadie espera una actitud pasiva frente a la cooperación. Pero otros aspectos gruesos del paradigma se mantienen: el cumplimiento de objetivos es el aspecto principal de un proyecto, de allí la rigurosidad en la planificación y el peso fuerte que siguen teniendo los elementos cuantitativos del proceso. Esto quiere decir que los aspectos económicos, administrativos y técnicos pesan más que los elementos culturales y sociológicos. La planificación, el monitoreo y la evaluación son tareas principalmente de la gerencia y de consultores externos que se concentran en medir dichos aspectos cuantitativos. El monitoreo se hace para determinar si el proyecto se ejecuta conforme a lo planificado y la evaluación para calificar los resultados obtenidos y establecer enseñanzas para el futuro.

6. Para una revisión más detallada de las opiniones del Banco Mundial sobre los proyectos participativos y las metodologías participativas, puede consultarse los documentos “The World Bank Participation Sourcebook” y “The World Bank and Participation”, disponibles en el sitio web de la organización). El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), también dice inspirarse en una “filosofía” de la participación y los proyectos apoyados por este programa se fundan en una metodología en la participación de amplio rango de beneficiarios es condición necesaria para el éxito de los proyectos. (Puede consultarse “Empowering People: A Guide to Participation” y “Who Are the Question-makers? A Participatory Evaluation Handbook”, o “How to Implement the Programme Approach”, que son muy buenos manuales de promoción de proyectos participativos de PNUD).





Los conceptos de eficacia, eficiencia e impacto regulan el diseño general y las nociones gerenciales con las cuales se administra y se gestiona. Hoy nadie se atreve a ponerse en pie contra la idea de participación, pero muchas veces ésta se entiende más en función de la delegación de responsabilidades y tareas, la reducción de recursos externos (ya no se requiere importar expertos porque en nuestros países los hay) y la búsqueda de sostenibilidad de los proyectos (la cooperación internacional tiene cada vez menos recursos y la participación activa de los beneficiarios promete ayudar a resolver en el largo plazo este problema). Estas ideas no son aplicadas solamente por los organismos de crédito internacional que las construyeron, sino también por organizaciones no gubernamentales que promueven el desarrollo, y por instituciones estatales del ámbito nacional y local en todo el mundo. Este tipo de enfoques de planeación, en los cuales el acento principal está puesto en el cumplimiento de los objetivos también se conoce como enfoque lineal o, en ambiente muy técnicos, como *“blue print”*.

Algunos aspectos se han adicionado en los noventa, con el auge de las políticas neoliberales, bajo las cuales se promueven medidas para aligerar la carga institucional, reducir los costos y el monto global de las ayudas, así como llevar la promoción del desarrollo hacia la privatización, donde los proyectos empiezan a ser concebidos como empresas rentables y autofinanciables en el mediano plazo, mediante su inserción en los mercados y la aplicación de modelos extraídos de las teorías administrativas contemporáneas (en ese contexto se explica el auge de conceptos como reingeniería, empoderamiento y rentabilidad social, entre otros, que entraron a formar parte del vocabulario de muchas instituciones de cooperación en años recientes).

La apretada situación de la economía mundial ha presionado la reducción de las ayudas internacionales para la lucha contra el hambre y la pobreza. Los gobiernos de los países donantes han hecho ajustes en sus políticas de cooperación, reduciendo presupuestos y reordenando prioridades. Los pobres no están en las primeras páginas de la agenda de las naciones poderosas y de los gobiernos, lo que produce cambios en los métodos y aún en los objetivos de la cooperación internacional. El afán por la sostenibilidad, la autofinanciación y la participación no pueden explicarse solamente por la conciencia ecológica y democrática ganada en estos años, sino también por las limitaciones financieras de quienes están comprometidos en el desarrollo.

El paradigma tiene como puntos fuertes el rigor en la planificación, lo que permite claridad de objetivos y permite concentrar esfuerzos en los problemas seleccionados. El rigor en la programación (los proyectos confeccionados bajo esta modalidad detallan al máximo sus metas, costos, actividades y plazos), lo que permite mayor control y mejor administración. Y la estimación más precisa de resultados, mediante mediciones cuantitativas hechas durante las etapas de monitoreo y evaluación.

Entre sus puntos más débiles podemos mencionar la rigidez producida por el hecho de centrarse excesivamente en los objetivos, en tanto que la experiencia ha demostrado que la realidad dinámica de nuestros países puede hacerles perder vigencia de un momento a otro; la dependencia de expertos externos, debido al papel fuerte que éstos juegan en el proceso (generalmente se utilizan herramientas complejas para la medición de resultados y las soluciones técnicas están en manos de ingenieros y profesionales); el limitado papel de la población en las diferentes fases del proyecto, que lleva a una actitud paternalista y un escaso compromiso de los llamados ‘grupos meta’ con los proyectos. Finalmente, hay que mencionar también el escaso valor que se otorga en estos modelos a los aprendizajes de las comunidades y a la formación de capacidades locales.

### b. Enfoques orientados a procesos o participativos

Poco después de las primeras experiencias en enfoques por resultado, aparecieron críticas al modelo de desarrollo que se estaba implementando. Los programas de modernización efectivamente contribuían a modernizar en alguna medida la infraestructura de los países pobres, pero no reducían las tasas de pobreza. Tales críticas surgieron en el campo de la economía; por ejemplo, desde la llamada teoría de la dependencia, según la cual la pobreza se podía explicar por el sometimiento de los países atrasados frente a las superpotencias, quienes impusieron un orden internacional en el que los países del tercer mundo desempeña el papel de fuentes de recursos naturales y consumidores de tecnologías y bienes producidos en el primer mundo. Pero también en el campo de las ciencias sociales varias disciplinas aportaron elementos para una crítica al modelo de desarrollo en boga. Desde la pedagogía, la sociología y la antropología, entre otras, llegaron ideas que alimentaron un nuevo enfoque de la intervención social. Suelen señalarse como fuentes de singular importancia en la conformación del campo metodológico contrapuesto al modelo lineal, la investigación acción participativa, la etnografía y la educación popular. En el área agrícola, en donde tomó fuerza esta aproximación, porque, hasta hace poco, la mayor parte de los recursos internacionales estaban destinados al desarrollo rural, el análisis de agro sistemas desempeñó un papel destacado, entre otras fuentes<sup>7</sup>.

De particular notoriedad es el aporte extraído de la Educación Popular (P. Freire), que introdujo una crítica a la educación convencional y construyó una propuesta pedagógica que hizo posible revalorizar en los proyectos sociales el papel de los pobladores y redimirlos de su condición de beneficiarios pasivos, de simples 'grupos meta', para proponerlos como protagonistas de las acciones de promoción del desarrollo. El capítulo anterior explicó esto más en detalle. En su libro *Extensión o comunicación* (1969), Freire analiza las relaciones entre técnicos y campesinos, considera la extensión como invasión cultural y propone a los extensionistas un modelo basado en la comunicación, que les permita conocer y comprender el mundo de los campesinos. Tiempo después, una corriente de agrónomos y técnicos agrícolas acogió estos planteamientos para orientar un nuevo tipo de acompañamiento a los agricultores en diversas experiencias de desarrollo rural en Centro y Suramérica.



De la Investigación Acción Participativa, corriente fundada por el sociólogo colombiano Orlando Fals Borda, algunas nociones claves fueron adoptadas: el papel de las comunidades en la investigación y análisis de su propia realidad y el nuevo papel del investigador, que ya no es más el académico que descubre la verdad, sino un sujeto más en el proceso comunitario de investigación y transformación de la realidad. La etnografía, por su parte, alimenta el paradigma tanto con teoría como con herramientas. Un nuevo tipo de aplicación antropológica empezó a desarrollarse en varios lugares del mundo, en el cual los antropólogos no se proponían juzgar sino describir a las comunidades que observaban y también la observación había cambiado. Ya no se observaba desde afuera (outsider), sino desde dentro de la propia comunidad (*insider*), poniéndose su camiseta y tratando de ver el mundo con sus ojos.

Pero no sólo intelectuales e investigadores sociales asistieron a la conformación del paradigma.

7. Schönhuth, Michael y Kievelitz, Uwe. Diagnóstico rural rápido. Diagnóstico rural participativo. Métodos participativos de diagnóstico y planificación en la cooperación al desarrollo. Una introducción comentada. Eschborn, GTZ, 1994.

Sería injusto creer que se trató de una labor teórica. Más allá de ella, lo que en realidad había era una fuerte movilización social que presionaba cambios en las condiciones de vida de los pueblos, proponía nuevos órdenes políticos y revoluciones. En el ámbito del desarrollo estas presiones se hicieron sentir con la búsqueda de enfoques que consideraban a la población de una manera diferente.

Numerosos promotores y técnicos de proyectos, así como líderes de organizaciones sociales y comunitarias, fueron adoptando de una u otra manera una actitud y un marco conceptual que difería seriamente de la plataforma oficial de los organismos de cooperación. Había una gran "insatisfacción frente a los métodos convencionales" y era necesario construir una alternativa. Las primeras propuestas surgieron en el ámbito del desarrollo rural y quizás la más difundida sea el Diagnóstico Rural Participativo (DRP) y los diversos métodos de evaluación participativa conocidos. El método ZOPP<sup>8</sup> de planificación orientada a objetivos, es una propuesta intermedia que se basa en la utilización del marco lógico (herramienta surgida en el enfoque lineal) para desarrollar planificaciones con dimensión participativa.

En este tipo de proyectos, los agentes externos intentan desempeñar el papel de facilitadores de los procesos, es decir, contribuyen en la formulación de propuestas técnicas a partir del diálogo con las comunidades, aportan ambientes pedagógicos apropiados para la creación de proyectos con participación de la gente y entrenan a los líderes populares en tareas de ejecución y control.

La presencia de líderes comunitarios en los momentos de planificación, monitoreo y evaluación es condición necesaria para el diseño de proyectos de esta naturaleza. De algún modo, el monitoreo adquiere mayor importancia que en el pasado, en detrimento de una estructura fuertemente basada en objetivos. Nadie hasta ahora se ha planteado proyectos sociales sin objetivos, pero los enfoques metodológicos procesuales apuestan más al seguimiento como fuente de reorientaciones y toma de decisiones, a partir de la información recolectada, dado que la realidad social cambia frecuentemente en lapsos breves y en no pocos casos hace perder vigencia a los objetivos iniciales<sup>9</sup>.

Otro aspecto característico del modelo es la atención sobre los aspectos cualitativos de los proyectos y, entre ellos, el impacto cultural, la participación comunitaria, la autoestima, los valores morales y el aprendizaje social. Es un hecho que la generación de procesos sociales participativos a nivel local constituye intencionalidad de primer orden en tales enfoques. Durante los primeros años de esta explosión participativa, iniciada en el mundo de las ONG, este modelo fue quizás el único utilizado; hoy, tras revisarse la práctica, parece que recobra urgencia la intención de modificar efectivamente el entorno y resolver problemas en la realidad, además del hecho puro de generar experiencias participativas. Nadie quiere apoyar programas que no pretendan obtener resultados, pero la percepción de los logros ha cambiado. La participación, en todo caso, se ha convertido en un propósito central de los proyectos, y medirla es preocupación del seguimiento y la evaluación.

También aquí empiezan a introducirse nociones de eficiencia, eficacia e impacto y a generalizarse el uso de indicadores como herramienta para la medición. Pero los acentos principales se han desplazado. El factor cultural, el entorno político, la democracia participativa, la generación de autonomía para las comunidades, pesan a la hora de planificar. La cosmovisión y la identidad de

8. ZOPP, durante muchos años fue el método oficial de planificación de proyectos de la GTZ, organismo de la cooperación técnica alemana

9. Gohl, Eberhard. Germann, Dorsi. Participatory Impact Monitoring. Booklet 4: The concept of Participatory Impact Monitoring. Eschborn, GTZ-GATE, 1996.

las comunidades hacen parte de los insumos básicos a partir de los cuales se planifican y ejecutan proyectos sociales, junto con el necesario rigor técnico en la formulación de soluciones.

Este tipo de proyectos, en los que el proceso comunitario de participación y aprendizaje es tan importante como la consecución de los objetivos, se conoce como enfoque procesual –porque es un proceso de aprendizaje– o participativo. (También se le ha denominado ‘programático’ y ‘horizontal’). Entre sus ventajas resalta el hecho de centrarse en la gente, revalorizando el papel de las comunidades, elevando su autoestima y su capacidad de decisión. También el hecho de permitir el aprendizaje grupal, con lo que va rompiéndose, en un proceso a veces lento, la dependencia frente a los expertos externos. Por último, el acento en los aspectos cualitativos permite desarrollar potenciales no explotados antes y estimar resultados en campos que usualmente estaban fuera del interés de los proyectos. Los proyectos suelen ser menos costosos, como fruto de un concepto diferente de las tecnologías y de las herramientas.

No obstante lo anterior, el modelo ha recibido críticas en cuanto a los resultados obtenidos en la lucha contra la pobreza, debido a que en no pocos casos se ha abusado del énfasis en el proceso, menoscabando la urgencia de lograr cambios concretos en las condiciones de vida. En segundo lugar, los procesos participativos tienden a ser más lentos que los lineales, porque hay que generar dinámicas de educación popular y hay que aprender a participar, aunque está abierta una discusión sobre si realmente son procesos más lentos que el modo convencional. Por último, el énfasis en aspectos cualitativos puede hacer perder de vista la medición de logros y muchas veces llevó a imposibilitar la estimación de resultados reales.

## Método y metodología

### Definición de conceptos clave para comprender el problema de la metodología en el trabajo de promoción del desarrollo

Es frecuente encontrar confusiones y una antigua discusión acerca de qué cosa es metodología, método y herramienta. Aunque pudiese parecer bizantina (es decir, sin mucho sentido práctico), esta discusión tiene importancia a la hora de adoptar un enfoque, planificar un proyecto o acompañar un proceso rural, puesto que los pasos que daremos a lo largo del periodo de acompañamiento dependerán del punto de vista que adoptemos en materia metodológica. Cuando optamos por unos métodos de acompañamiento en lugar de otros, hay un cierto tipo de enfoque que asumimos y que orientará el estilo de trabajo e influenciará nuestras decisiones en cuanto a herramientas y técnicas. Vamos a aclarar los conceptos básicos:





**Metodología:** es el estudio de los métodos; es decir, la reflexión que hacemos sobre los métodos desde el marco conceptual que los apoyan. La metodología es, en términos prácticos, la orientación ideológica y si se quiere también 'científica' que permite adoptar un cierto tipo de métodos en lugar de otros. Cuando alguien opta por un enfoque participativo de promoción del desarrollo rural, por ejemplo, está asumiendo un modelo pedagógico concreto, basado en un cierto tipo de paradigma de aprendizaje en donde el participante (o el poblador rural) está en el centro del proceso, y aprende y toma decisiones basado en su propio esfuerzo. Cuando alguien opta, en cambio, por un enfoque basado en resultados, está asumiendo un modelo pedagógico diferente al anterior, en el que es el contenido el que está en el centro del proceso, y en el que el participante aprende y toma decisiones basado en la influencia de otra persona, el experto externo que le asesora.

En el ámbito del desarrollo rural pueden citarse dos grandes paradigmas metodológicos, es decir, dos tipos 'gruesos' de metodologías: el enfoque orientado a resultados y el enfoque orientado a procesos o enfoque participativo. Pero de manera más específica pueden encontrarse numerosas metodologías aplicadas a un problema concreto. La Corporación PBA dispone de un enfoque metodológico o una metodología conocida como Innovación rural participativa, la cual está compuesta de varios métodos (uno para el desarrollo organizativo, otro para el desarrollo de negocios, otro para la investigación y la innovación agrícolas y otro para el crecimiento personal y el empoderamiento), así como de un estilo y un cuerpo de técnicas y herramientas para facilitar el trabajo comunitario. La innovación rural participativa, para seguir el ejemplo, es una metodología inspirada en el paradigma participativo.

**Método:** se trata de un conjunto de pasos que permiten el tránsito de una situación actual a una situación deseada. Es un camino que permite llegar a un lugar determinado. El método es un concepto práctico, que tiene, por supuesto, un marco conceptual detrás, pero cuyo propósito fundamental es ayudar a organizar y programar los pasos que un grupo humano ejecuta para llegar a la situación deseada. Ejemplos muy conocidos de métodos utilizados en desarrollo rural son: el método Marco Lógico, que es una secuencia de pasos y herramientas para planificar proyectos con base en objetivos; el Diagnóstico Rural Participativo, que es un método muy famoso para lograr que una comunidad examine a fondo su situación contrastando visiones y formulando propuestas.

**Técnicas (o herramientas):** en nuestro caso entendemos por lo mismo los dos conceptos, y se trata de instrumentos muy específicos que se utilizan para hacer realidad los métodos. Es decir, un método está constituido por pasos, y cada paso se ejecuta apoyándose en técnicas. Las técnicas o herramientas no son otra cosa que descripciones de actividades a realizar, pensadas ingeniosamente, para facilitar que un grupo humano llegue a un punto intermedio concreto dentro del camino del método. Las mismas técnicas pueden ser utilizadas en diferentes métodos. Ejemplos muy conocidos de técnicas son: la lluvia de ideas, el árbol de problemas, la visualización con tarjetas, así como esa enorme cantidad de dinámicas de grupo utilizadas corrientemente en talleres y reuniones comunitarias.

Un buen facilitador de procesos de cambio conoce muchos métodos y muchas técnicas que le auxilian en su trabajo de animación rural. Una organización rural que sabe hacia dónde quiere ir, adopta un determinado enfoque metodológico, dentro del cual define un tipo de pedagogía, un tipo de participación de la población, así como los métodos y, con ellos, las herramientas que necesita para avanzar hacia sus objetivos. Si no lo hace, cada promotor echará mano de técnicas y métodos de manera aleatoria e inconsistente, dando por resultado un trabajo confuso y contradictorio.



## Métodos y herramientas para ayudar a grupos campesinos a conseguir sus metas

Para comprender mejor el contraste entre dos metodologías diferentes, el siguiente cuadro presenta tres ejemplos de tipos de métodos según su propósito. Puede observarse una versión de cada método para el paradigma orientado a resultados y una para el paradigma orientado a procesos. Al frente de cada método algunas de las técnicas que mejor le vienen, según el paradigma.

¡Alerta! No en todos los casos es fácil clasificar un método o una técnica dentro de un único

| Metodología                            | Tipo de problema | Métodos  | Técnicas  |
|--|------------------|--|---|
| <b>Métodos orientados a procesos</b>   | Planificación    | Zopp (planificación por objetivos)<br>Grupos de representantes de actores involucrados formulan un proyecto con detallada información y una clara estructura de problemas y objetivos.     | MML (Matriz de Marco Lógico)<br>Tarjetas<br>Árbol de problemas                                  |
|  | Diagnóstico      | DRP (Diagnóstico rural participativo)<br>Los pobladores visualizan sus análisis propios mediante herramientas sencillas.   | Entrevista semi estructurada<br>Socio dramas<br>Diagramas                                       |
|  | Evaluación       | Autoevaluación<br>La propia comunidad, con apoyo metodológico de un facilitador, examina críticamente los resultados del proyecto.   | Talleres comunitarios   |
|  | Moderación       | Moderación con enfoque participativo<br>El moderador asegura la participación de todos los presentes, visualiza las ideas del público y asegura una formulación colectiva de conclusiones. | Taller<br>Visualización móvil<br>Trabajo en grupos  |
| <b>Métodos orientados a resultados</b> | Planificación    | Marco Lógico<br>Un equipo de expertos formula un proyecto con detallada información y una clara estructura de problemas y objetivos.   | MML (Matriz de Marco Lógico)<br>Árbol de problemas  |
|  | Diagnóstico      | Evaluación ex ante<br>Un experto con alto nivel académico levanta una línea de base, antes de comenzar la ejecución de un proyecto.  | Encuesta<br>Fuentes secundarias (estudios hechos por terceros sobre la misma situación o lugar) |
|  | Evaluación       | Evaluación ex post<br>Un evaluador externo visita la comunidad, aplica encuestas y entrevistas, revisa resultados y elabora un informe.  | Visitas de campo<br>Encuesta<br>Revisión de documentos  |
|  | Moderación       | Moderación convencional<br>El moderador introduce a los expositores y da la palabra al público para preguntas. El moderador formula conclusiones personales.                               | Simposio<br>Seminario<br>Conferencia  |

## Recursos para profundizar

Para saber más sobre metodologías del desarrollo rural, recomendamos:

### Libros:

Prins, Kees. Proceso y producto. Un balance. Lima, Escuela para el desarrollo, 1996.

Bunch, Roland. Dos mazorcas de maíz. Una guía para el mejoramiento agrícola orientado hacia la gente. Oklahoma, Vecinos Mundiales, 1985.

Silva, Juan Manuel; Dávila, Ricardo. Interdisciplinariedad y procesos participativos en investigación y en educación. Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, 2006.

Schönhuth, Michael. Kievelitz, Uwe. Diagnostico Rural Rápido Diagnostico Rural Participativo. Métodos participativos de diagnóstico y planificación en la cooperación al desarrollo. Una introducción comentada. Eschborn, GTZ, 1994.

Pérez, Gloria. Elaboración de proyectos sociales. Casos prácticos. Madrid, Narcea ediciones, 1994.

Maldonado G., Luis Facundo. Gestión de proyectos educativos. Bogotá, Tecné, 1997.

Yunus, Mohammad. Hacia un mundo sin pobreza. Buenos Aires, Editorial Andrés Bello.

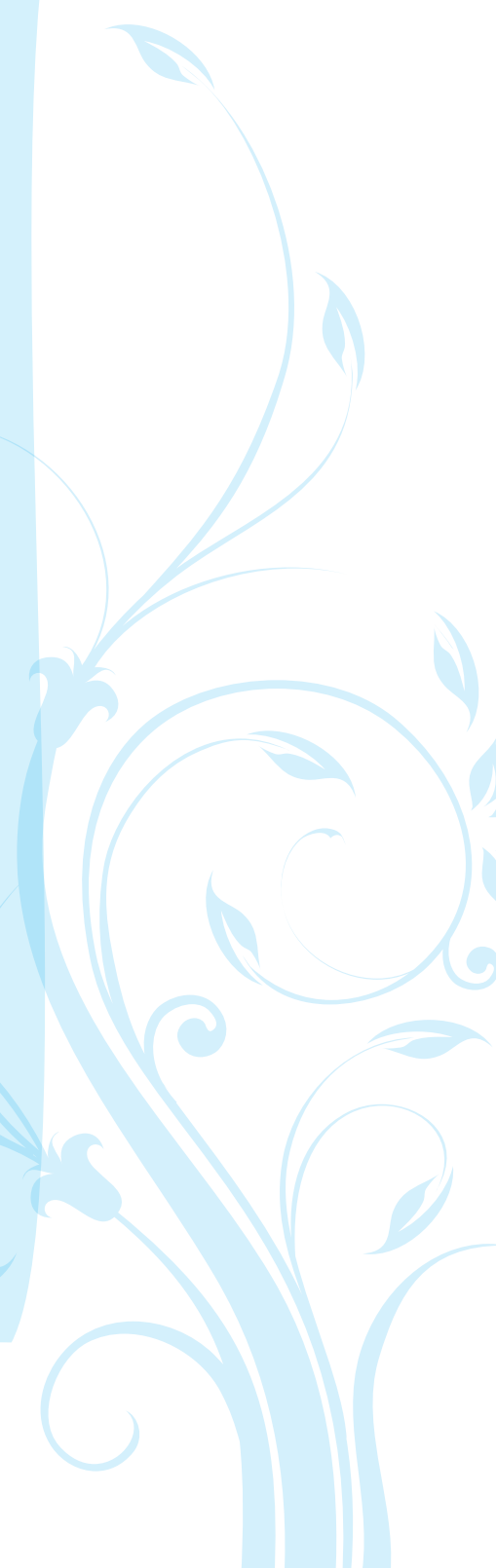
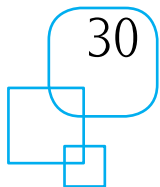
### En Internet:

Diccionario de acción humanitaria y cooperación al desarrollo. <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/>

Grupo enfoques y métodos participativos de FAO. <http://www.fao.org/participation/espanol/default.htm>

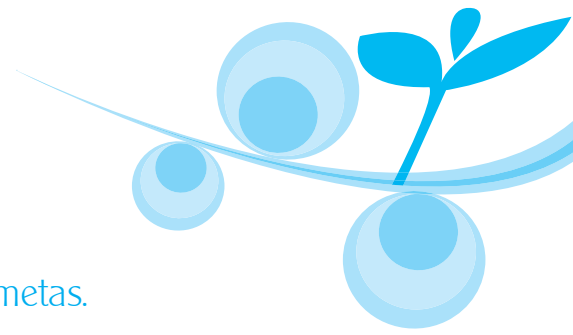
Prácticas de empoderamiento. <http://www.empoderamiento.info/>

Sitio oficial de Naciones Unidas sobre objetivos de desarrollo del milenio.



## Capítulo 3: Personas

# La comunicación



### Un método para ayudar a los grupos a conseguir sus metas.

Este capítulo pretende tan solo presentar unos conceptos elementales de comunicación relacionados con la interacción entre las personas y la realización de diálogos constructivos basados en el respeto al otro y en la escucha activa; estos elementos resultan esenciales en el trabajo cotidiano del facilitador, y son presupuesto de partida para un proceso de acompañamiento respetuoso de comunidades rurales. No abordamos aquí todas las teorías de la comunicación social ni el problema de los medios de comunicación, sino aquellos aspectos que tienen que ver con el entendimiento entre las personas y la interacción entre participantes de un grupo.

Es inevitable hacer referencia, para comenzar, a la teoría de la información, que es probablemente el concepto más extendido y más utilizado en el mundo cuando se trata de comunicaciones. En realidad, se trata de un modelo matemático creado por los connotados científicos Shannon y Weaver en 1949, para estudiar la transmisión de información como fenómeno físico. Ellos establecieron la famosa representación de la comunicación como un proceso en donde un emisor envía un mensaje codificado –a través de un medio o canal– a un receptor al otro lado del proceso. Los ingenieros de telecomunicaciones basan todo su trabajo en la teoría de la información, que establece unas leyes y axiomas aplicables en el mundo de las telecomunicaciones modernas.

Pero hay mucho más que solo transmisión de la información en la comunicación humana. Desde la psicología y desde las ciencias de la comunicación se han planteado numerosas perspectivas para entender el fenómeno de la interacción entre sujetos, que está mediada por muchos factores: polisemia de los mensajes (muchos significados posibles); ruidos e influencias externas sobre el mensaje; condiciones culturales; actitudes, valores e ideología, entre muchos otros.

#### Más allá de la información

Un modelo de comunicación que considera todo estos aspectos es el propuesto por Heinz von Foerster quien, desde el constructivismo, plantea que la comprensión de la comunicación es un proceso dialógico de ida y vuelta. Heinz von Foerster propone que “es quien escucha, no el orador, el que determina el significado de un enunciado”. Los teóricos conocidos como ‘posestructuralistas’ (Foucault, Derrida, Barthes, entre otros), descubrieron que los mensajes son entendidos y decodificados en la mente del receptor de una manera propia y original, diferente del sentido que quiso darle el emisor. El receptor reconstruye el sentido del mensaje que recibe. Y lo reconstruye o decodifica según lo que tiene previamente en su cabeza (datos, valores, ideología, sentimientos, etc.). A esto llamaron ‘deconstrucción’ y sucede cuando se lee un libro o se mira televisión y también ocurre en la escuela, cuando el alumno recibe información del maestro.

Los estudiosos latinoamericanos Humberto Maturana y Francisco Varela afirman en *El árbol del conocimiento* (1984) que “el fenómeno de comunicación no depende de lo que se entrega, sino de lo que pasa con el que recibe. Y esto es un asunto muy distinto a transmitir información”. También suele



citarse a Rafael Echeverría, un pensador latinoamericano que escribió en su *Ontología del lenguaje* (2001) que “es el escuchar, no el hablar, lo que le confiere sentido a lo que decimos. Por lo tanto, el (acto de) escuchar es lo que dirige todo el proceso de la comunicación”.

### Cuatro bocas y cuatro orejas

Resulta muy útil el modelo de las cuatro bocas y las cuatro orejas, propuesto por Friedemann Schulz von Thun, un profesor de psicología de la Universidad de Hamburgo, quien trata de combinar los axiomas de la comunicación de Watzlawick con la teoría de la información de Shannon y Weaver.

La idea central es que en cada mensaje que emitimos o que recibimos hay cuatro aspectos en juego. Por un lado está la intención de quien se dirige a nosotros con un mensaje, la cual puede ser:

- Compartir información sobre ciertos hechos,
- realizar un pedido,
- exponer lo que piensa sobre la relación que mantiene con quien se comunica o
- presentarse de cierta manera.

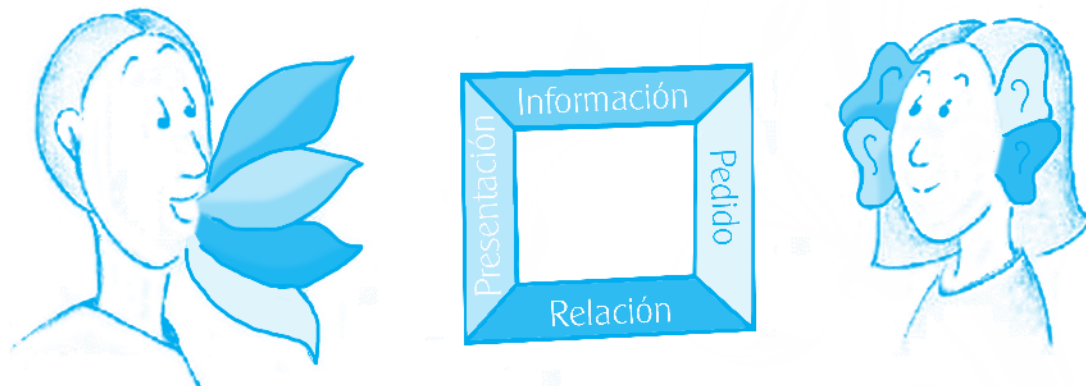
Por otro lado está lo que escucha quien recibe el mensaje, lo cual puede ser:

- Una información sobre ciertos hechos,
- lo que el emisor desea conseguir de quien escucha,
- lo que el emisor piensa de la relación que mantienen o
- como el emisor quiere ser percibido.

Es decir, por un lado tenemos alguien que “habla con 4 bocas” y por otro lado tenemos alguien que “escucha con 4 orejas”. Y como sucede muchas veces, lo que escuchamos no tiene necesariamente que coincidir con lo que plantea quien se dirige a nosotros.

El siguiente gráfico representa es popular modelo de las cuatro bocas y las cuatro orejas propuesto por Schulz von Thun:

### Cuadro de la comunicación



<http://www.schulz-von-thun.de/mod-komquad.html#selbst>

### La escucha activa

Es popular en la formación de facilitadores y también en los programas de formación de líderes, aplicar los conceptos de la “escucha activa”, desarrollados por el psicólogo Carl Rogers. *“Se entiende por escucha activa una forma intencionada y estructurada de escuchar y entregar un retorno, en la que buscamos centrar nuestra atención y entender al otro desde su propio lugar. Para ello es necesaria una clara predisposición de apertura hacia el otro y la supresión parcial de nuestro propio marco de referencia (nuestras creencias, teorías, explicaciones, soluciones, juicios, etc.). En este sentido no se trata solo de una técnica o habilidad, sino también de una actitud que asumimos en la interacción social”* (Virginia Alvear, 2010).

Estas son algunas de las técnicas o aptitudes que se piden para una escucha activa:

- Focalizarse en quien habla. Deje de hacer otras cosas mientras escucha a alguien.
- Percatarse de su estado emocional. Deje a un lado sus sentimientos del momento.
- Prescindir de los prejuicios. Olvide sus creencias, juicios, valores, percepciones, mientras escucha al otro.
- Los signos no verbales. El otro comunica no solo con palabras, sino con todo su cuerpo.
- Parafrasear. Chequee que está entendiendo lo que el otro dice. Una forma típica es: “Déjeme ver si lo estoy entendiendo bien. Usted plantea que... ¿Es así?”
- Verbalización. De manera similar al parafraseo, es importante asumir aquí una postura de indagación o pregunta para chequear si efectivamente estamos interpretando correctamente, y no suponer que nuestra interpretación es la única posible. Una pregunta típica es: “Si estuviera en el lugar de... ¿cómo reaccionaría usted en esta situación?”
- Muchas actitudes son necesarias para una verdadera escucha activa: No juzgar al que habla; no ofrecer soluciones prematuras; no contra argumentar hasta tanto el otro no termine y no presuponer que ha entendido lo que el otro quiso decir. Siempre hay que verificar la comprensión.

## Recursos para profundizar

Para saber más sobre comunicación interpersonal, recomendamos:

### Libros:

Maturana, H. & F. Varela. El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano. Buenos Aires, Lumen Humanitas, 1984

Habermas, Jurgen. Teoría de la acción comunicativa. Madrid, Editorial Taurus, 1987

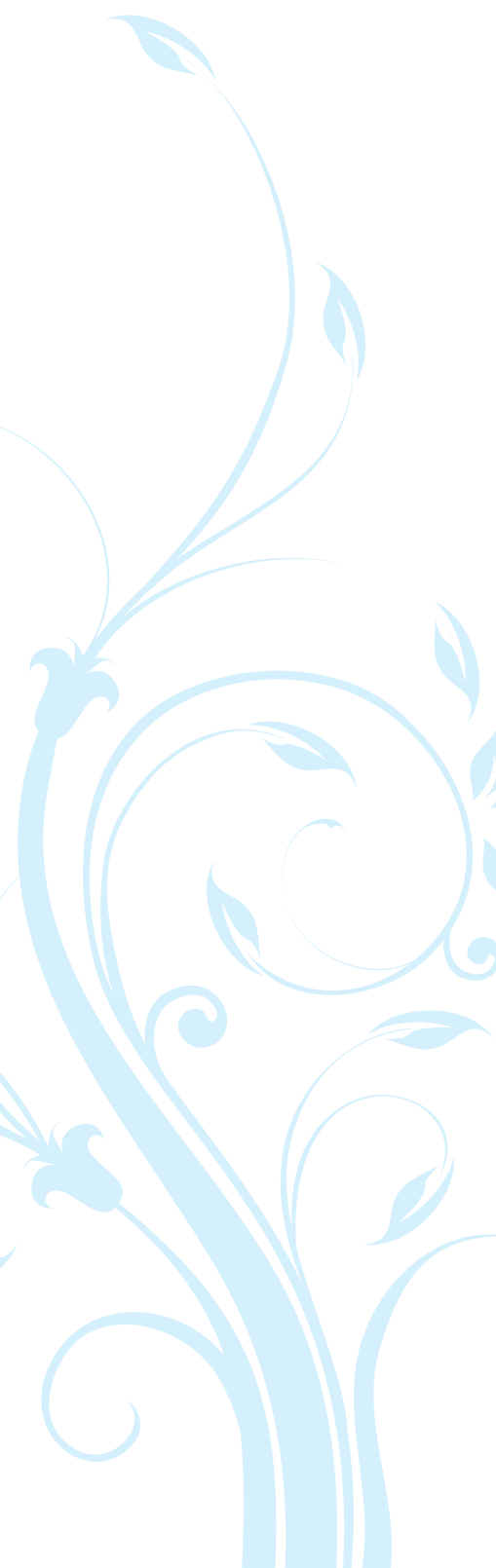
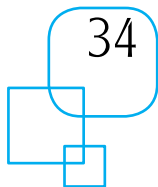
### En Internet:

Nagy, Carolin. La conversación centrada en la persona: escuchar y entender. <http://sp.jccenters.org/DetalleNota.aspx?id=3093&Return=Default.asp%3F> (2006)

Nagy, Carolin. Comunicación: cada mensaje tiene cuatro facetas. <http://sp.jccenters.org/DetalleNota.aspx?id=3045> (2005)

Nagy, Carolin. Se habla aún cuando no se dice nada – Los 5 axiomas de la comunicación de Watzlawick. <http://sp.jccenters.org/DetalleNota.aspx?id=3057> (2006)

Test de escucha activa. <http://www.visionholistica.com/materiales/test-escucha-activa>



## Capítulo 4: Métodos

# La moderación

### Un método para ayudar a los grupos a conseguir sus metas.

Moderación o facilitación es un componente esencial de la promoción del desarrollo rural. La moderación es un ejercicio específico de conducción u orientación del trabajo de un grupo humano hacia objetivos concretos. Este manual ofrece una mirada al método general de facilitación de procesos rurales de cambio e innovación, entendida como acompañamiento pedagógico y metodológico a comunidades que quieren conseguir unas metas.

La facilitación o moderación de un trabajo en grupo permite:

- Crear un apropiado ambiente para el diálogo y la comunicación;
- promover el aprendizaje compartido;
- promover consenso;
- mejorar la efectividad del trabajo colectivo;
- desarrollar conocimiento práctico;
- movilizar energías para tomar decisiones y emprender acciones.

El facilitador ayuda al grupo a mejorar sus capacidades de exploración de sus propios problemas, potenciales, recursos y circunstancias, y a encontrar caminos para alcanzar nuevas metas. El facilitador también apoya el aprendizaje, por lo que se utilizan métodos de facilitación en eventos educativos.

El método de moderación se apoya en teorías de la sicología y la pedagogía (estas últimas vistas en el capítulo 1) y en el uso de una variada gama de técnicas y herramientas de comunicación y dinámicas de grupo para ayudar a un grupo humano a alcanzar resultados.

Un manual muy famoso la describe como *“una mezcla de técnicas de planificación y visualización, de dinámica de grupos y de conducción de la discusión, de psicología social, sociología, teoría de la organización y de gerencia, con un entendimiento de procesos sociales y psicológicos, que adopta las presunciones del entendimiento y la experiencia de la psicología humana”*. (Klebert, Schrader, Straub. Kurz Moderation, pág. 8).

¡Alerta! La moderación es independiente del contenido, es decir, como método puede ser aplicado en cualquier clase de grupo y para cualquier tipo de metas. El moderador no necesita conocer ni dominar el contenido porque su función no es llevar verdades ni soluciones, sino crear ambientes de aprendizaje y de trabajo colaborativo.





Entre las ventajas que ofrece moderar desde esta perspectiva podemos mencionar que anima a los miembros más tímidos del grupo a participar activamente; impide que el grupo juzgue las ideas de los demás de manera precipitada; aumenta la aceptación de los resultados comunes mediante la discusión y concertación en grupo, y optimiza el aprendizaje porque la información no sólo se presenta sino que se explica, se vivencia y simula mediante dinámicas, y se discute. También hay que destacar que reduce notablemente el tiempo de trabajo, evita las discusiones interminables y acaloradas y soluciona los conflictos interpersonales. Permite al grupo llegar rápidamente, de una manera estructurada, a resultados concretos.

Los campos de aplicación de la moderación son numerosos: reuniones de grupos comunitarios y reuniones de equipos de trabajo en ambientes corporativos; talleres de capacitación y seminarios; planificación, monitoreo y evaluación de proyectos. Se utiliza por igual en entornos de desarrollo rural y en entornos empresariales (reuniones de juntas directivas y equipos profesionales), así como en ambientes educativos. La moderación es utilizada en organizaciones que abandonan las formas piramidales y autoritarias, y adoptan modelos de liderazgo nuevos, basados en la participación, la democracia y el respeto a la pluralidad de ideas y visiones.

El conocimiento y la práctica de la moderación son requisitos básicos para fomentar procesos de participación ciudadana, concertación entre actores sociales, planificación participativa, capacitación activa y toma de decisiones por un grupo o comunidad. La moderación tiene varios aspectos importantes:

Los aspectos técnicos: el dominio del método.

- Diseño de la dramaturgia de un evento.
- Orientación a resultados.
- Manejo de los materiales.
- Manejo de las contribuciones del grupo.
- Los aspectos de comportamiento.
- Conocimiento de diferentes roles en un equipo de moderación.

Actitud del facilitador

- Gestión de procesos grupales.
- Manejo de situaciones difíciles.

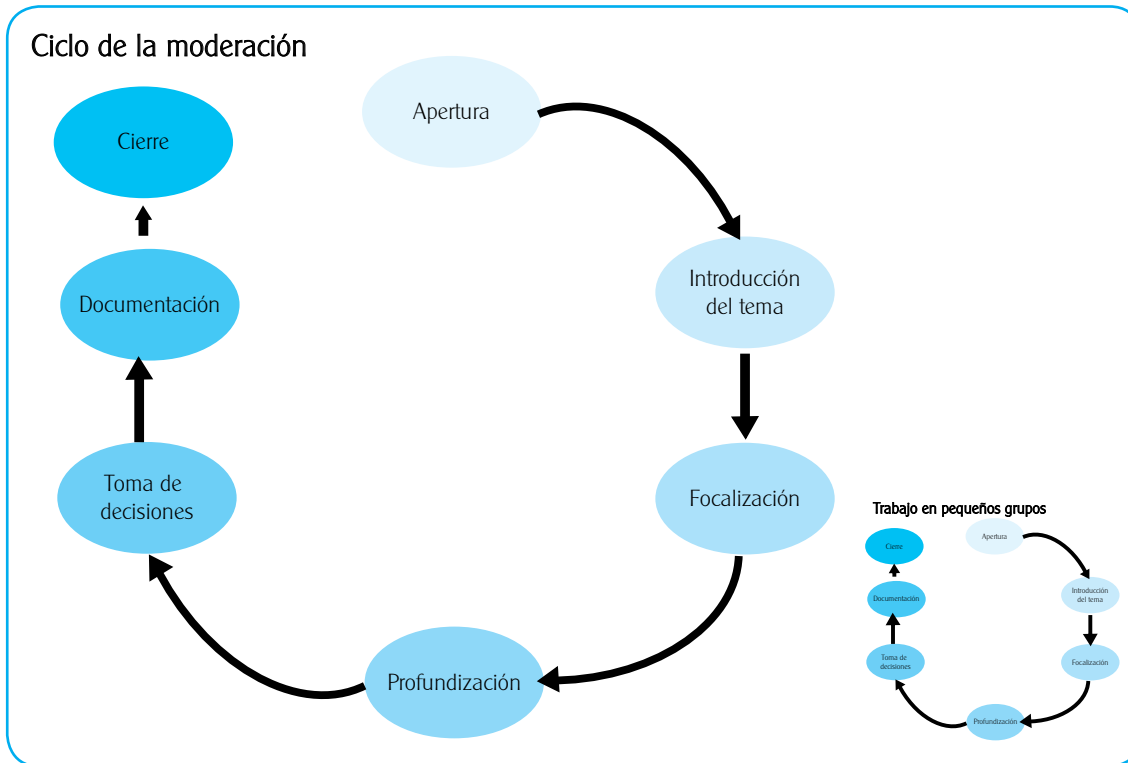
Una de las tareas más importantes del moderador es asegurar la más amplia –m ojalá total– participación de todos los miembros del grupo y evitar que el grupo sea dominado por individuos.





## El ciclo de la moderación

El siguiente gráfico muestra el ciclo típico de un proceso de moderación (adaptado de Dhamotharan, 2008):



## El equipo de moderación: papeles y tareas

Idealmente, hay un equipo de moderación y no un moderador trabajando solo. Las condiciones de presupuesto varían con frecuencia, pero en lo posible habría que tener los siguientes roles en un equipo de moderación (no tiene que ser una persona distinta para cada papel, y los papeles pueden ser intercambiados a diario dentro del equipo).

### Moderador:

Está a cargo de la sesión de trabajo y en sus manos descansa la conducción de la misma hacia resultados concretos y prácticos, aplicando los conceptos y principios vistos antes.

Estos son los rasgos esenciales de su perfil:

- Presenta a los participantes.
- Introduce el tema.
- Conformar sub-grupos de trabajo.
- Orienta juegos y dinámicas.
- Visualiza las ideas y discusiones.

- Organiza el uso de la palabra.
- Asegura un ambiente agradable y unas condiciones apropiadas para la participación y el aprendizaje.
- Respetar las ideas de los participantes.
- Acepta los resultados de las discusiones y toma de decisiones.
- No interfiere en el contenido ni influye en los resultados.
- No reacciona frente a críticas o conflictos.
- Garantiza respeto y tolerancia.

Con su actitud, el moderador transmite al grupo un buen clima de comunicación interpersonal y un estado de ánimo motivante.

### **Co-moderador:**

Su tarea es apoyar al moderador y contribuir a que la moderación planificada resulte exitosa. Ayuda a coleccionar ideas en tarjetas, controla el tiempo y apoya en la parte logística. Usualmente el moderador y el comoderador son colegas del mismo rango y experiencia, que rotan diariamente este papel.

Estas son sus tareas básicas:

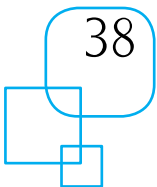
- Está atento a las actitudes y reacciones de los participantes, para compartirlas con el moderador y tomar acciones en relación con la marcha del proceso.
- Colecciona ideas escribiendo en tarjetas cuando el moderador lo pide.
- Suministra apoyo logístico en la reunión: reparte materiales, activa los equipos audiovisuales, asegura las pausas para descanso y refrigerio, etc.
- Soluciona asuntos imprevistos mientras el moderador continúa a cargo del trabajo grupal.

### **Persona recurso o experto:**

Se trata de un asesor de contenido, que entrega 'in put' o aportes conceptuales al grupo para ayudar a la reflexión. Por ejemplo, una breve conferencia o presentación sobre un tema directamente relacionado con la materia de discusión del taller. Puede ser una persona externa invitada, uno de los moderadores o uno de los participantes. Idealmente, cada participante es persona recurso y cada persona recurso es participante. En su papel de 'experto', la persona recurso no es imparcial, no tiene que serlo, puesto que su tarea es justamente contribuir con un punto de vista o un conocimiento.

### **Documentador:**

La documentación de resultados y discusiones es un elemento de la mayor importancia. Más adelante se examinan las técnicas recomendadas para ello, pero basta decir que sin una buena documentación o memoria del evento, el resultado futuro podría verse afectado. El documentador produce una memoria visual muy detallada de la vivencia ocurrida durante el evento. Los moderadores pueden hacerse cargo de esta tarea, aunque lo ideal es que alguien se dedique exclusivamente a la documentación.



## Principios básicos

Todos los participantes son iguales en rango.  
Se parte de las experiencias de los participantes.  
Se fomenta el trabajo colaborativo y la interacción del grupo.  
Cada participante es persona recurso.  
Cada persona recurso es participante.

Estos principios básicos, como puede verse, guardan coherencia con los postulados de la educación popular y el enfoque participativo vistos anteriormente.

## Elementos básicos de la moderación

Hay unos 'elementos básicos' a tener en cuenta en todo proceso de moderación de trabajos de grupos.

- Visualización permanente (mediante la técnica Metaplan)
- Preguntas generadoras
- Alternancia de plenarios y trabajos en grupos pequeños
- Monitoreo del proceso
- Atmósfera propicia a la participación
- El guión de la moderación

Sobre este último punto hay que recalcar la importancia de preparar un guión de la moderación, que es la carta de navegación de los moderadores. Este documento establece en detalle cada paso que se dará durante la programación del evento. Suele ser una tabla como la siguiente:

| Duración | Tema | Método/técnica a utilizar | Requisitos logísticos | Moderador | Co-moderador | Observaciones |
|----------|------|---------------------------|-----------------------|-----------|--------------|---------------|
|          |      |                           |                       |           |              |               |

## Consejos del buen moderador

Evite la discusión en torno al método. Extensos debates sobre aspectos metodológicos pueden impedir la discusión de los contenidos del evento. Una vez en funcionamiento, el método revelará por sí mismo sus ventajas y los participantes serán conscientes de ello.

No reaccione frente a las críticas. Reciba con serena calma cada idea de un participante. Los conflictos son retransmitidos al grupo, sometidos a discusión y, de no llegarse a un acuerdo, visualizados mediante el símbolo 'flash' en un tablero.

Visualice cada cosa importante que se diga en la reunión. No deje pasar ninguna intervención sin que la idea central quede fijada en una tarjeta.

Asegure un ambiente propicio para el trabajo en grupo y el aprendizaje: Salas adecuadas, sillas cómodas, buena comida con suficientes calorías para ayudar a mantener los cuerpos y las mentes despiertas, herramientas y materiales siempre listos (proyector, tarjetas, marcadores, papel, etc.). La logística es esencial; es parte del método de moderación y no un aspecto formal o secundario.

Deje sus problemas y situaciones personales fuera de la sala. Al momento de ejercer su oficio de moderador descárguese del peso de sus asuntos privados, para poder encargarse con cuerpo y mente de la facilitación. Necesitará buen humor y un estado de ánimo alegre para hacer su trabajo.

### Fases del proceso de moderación

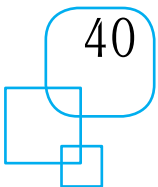
Se han identificado al menos las siguientes fases esenciales en un proceso de facilitación.

# Fase 0...

## Preparación

Las buenas reuniones siempre han sido bien preparadas y el tiempo que se invierte en la preparación se ahorrará durante la reunión. Los elementos a considerar durante la fase de preparación de un evento son:

- Situación y contexto del evento.
- Selección de participantes.
- Clarificación de roles.
- Identificación de potenciales fuentes de conflicto.
- Logística. En este punto hay que considerar lo siguiente:
  - o *Lugar de reunión.* Considerar facilidad de acceso, seguridad, costos, etc.
  - o *Salas de trabajo.* Asegurar salas amplias, bien iluminadas; sala para plenarios y salas pequeñas para trabajos en mini grupos.
  - o *Alojamiento.* Cómodo y bien atendido.
  - o *Alimentación.* Suficiente, sana, muy energética.
  - o *Recreación y descanso.* Áreas de esparcimiento y un programa recreativo para las noches.
  - o *Equipos audiovisuales y ayudas didácticas.* Tableros, proyectores, sonido, etc.
  - o *Material didáctico.* Papelería, tarjetas, marcadores, tijeras, cinta pegante, etc. El maletín o morral del facilitador es un elemento indispensable, pues contiene todas estas ayudas didácticas.
  - o *Transporte y arreglos de viaje.* Reservas, tiquetes, visas, transporte de materiales y equipos.
  - o *Convocatoria e invitaciones.* Suficiente información previa para los participantes, tanto del contenido como de la logística y el calendario.



# Fase 1...

## Apertura

Suele compararse la moderación con la dramaturgia y por ello la apertura es un acto de la mayor importancia. La forma como se lleve a cabo influirá en el transcurso del taller o reunión y afectará, sin dudas, los resultados. Los elementos claves en esta fase son:

- Bienvenida. Acoger con calidez a los participantes.
- Presentación de los participantes. Propiciar que se conozcan o profundizar el conocimiento que tienen.
- Expectativas. Es muy importante visualizar las expectativas que los participantes traen y compararlas en plenaria con el programa planificado, para revelar en qué medida serán satisfechas las expectativas y negociar, cuando sea posible, ajustes al programa.
- Reglas de juego. La disciplina, horarios, normas de comportamiento y otros protocolos no se imponen, sino que son concertados con los participantes. Asimismo las responsabilidades de los miembros del grupo en tareas de control, comunicación, logística y otros asuntos relacionados con la buena marcha del evento.
- Información logística. Presentación de roles, informaciones logísticas relevantes, etc.

### Técnicas recomendadas:

Música y café al comenzar la sesión. Al terminar la música, el silencio creará la expectativa suficiente para instalar el evento.

Lluvia de ideas para coleccionar las expectativas, visualizadas mediante tarjetas.

Un tablero con el programa completo, que estará todo el tiempo visible en una pared de la sala.

Existen numerosas dinámicas para la presentación de los participantes. La mayoría de ellas consisten en presentarse en parejas, previa entrevista personal con base en preguntas divertidas. No debería limitarse al tradicional “qué haces” y “en dónde trabajas”, sino llevar a que revelen aspectos más personales y emocionales de su perfil. Visualizar en un tablero la lista de participantes, con sus detalles personales. Quedará en una pared durante todo el evento.

Visualizar en tarjetas las reglas de juego, y entregar cada una de ellas a un miembro del grupo que se hará responsable de monitorear su cumplimiento.



# Fase 2...

## Introducción del tema

Aquí el grupo 'mete el diente' al contenido propiamente dicho. El objetivo aquí es lograr que los participantes pongan su mente y su cuerpo en función del tema que van a discutir. Es una etapa de sensibilización frente al contenido general. Importante aquí es comenzar por valorar el conocimiento y experiencia pre-existente en los participantes, pues este es el insumo principal del grupo.

### Técnicas recomendadas:

Numerosas técnicas son utilizadas por los moderadores para esta fase:

**Ejercicios didácticos.** Se trata de actividades lúdicas con propósito pedagógico (por lo tanto difieren de las tradicionales dinámicas de animación). Su base la constituyen la analogía y la metáfora, simulando una situación de juego que haga pensar en situaciones de la vida real. Ejemplos: Los cuadrados (para introducir el tema del trabajo en equipo); vamos a construir una torre (para introducir el tema de la planificación); el juego del mercado loco (para introducir el tema de la dinámica de sistemas); el juego de los frijoles (para introducir el tema de la sostenibilidad). La lista de posibilidades es enorme.

Presentaciones a cargo de personas recurso, a manera de ponencia introductoria.

**Video.** Un buen relato audiovisual, inteligentemente seleccionado, puede convertirse en una magnífica manera de introducir el tema.

**Feria de experiencias.** Consiste en pedir a cada participante que prepare una exhibición de su experiencia, con imágenes, textos, productos y presentaciones verbales. Se creará un ambiente tipo feria o mercado, en donde los participantes exhiben libremente sus experiencias. Un grupo de participantes exhibe mientras otro visita el mercado y conoce las experiencias. Después intercambian papeles.

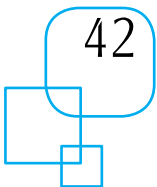
# Fase 3...

## Colección de ideas y discusión

Los participantes comparten sus puntos de vista sobre el tema, discuten e intercambian experiencias. Generalmente este paso se efectúa mediante trabajos en pequeños grupos, de tal manera que cada grupo se focaliza en aspectos particulares del tema.

### Técnicas recomendadas:

**Preguntas generadoras.** Se trata de preguntas formuladas por el facilitador, muy bien pensadas previamente, que 'obliguen' a los participantes a reflexionar profundamente sobre un tema específico.



Lluvia de ideas. Una vieja técnica para coleccionar ideas y agruparlas en nubes, según su cercanía unas con otras.

Visualización de resultados. Se pide a los pequeños grupos que preparen un tablero con los resultados de su trabajo, que compartirán después en plenaria.

Dramatización y juego de roles. Los participantes de los pequeños grupos preparan una puesta en escena que les permita reflexionar sobre el tema y compartir después en plenaria los resultados de dicha reflexión.

## Fase 4...

### Profundización

Los participantes regresan a plenaria, en donde comparten los resultados del trabajo en pequeños grupos.

#### Técnicas recomendadas:

Lluvia de ideas. Una vieja técnica para coleccionar ideas y agruparlas en nubes, según su cercanía unas con otras.

Visualización de resultados. Se pide a los pequeños grupos que preparen un tablero con los resultados de su trabajo, que compartirán después en plenaria.

Dramatización y juego de roles. Los participantes de los pequeños grupos preparan una puesta en escena que les permita reflexionar sobre el tema y compartir después en plenaria los resultados de dicha reflexión.

## Fase 5...

### Toma de decisiones

El grupo recibió insumos de expertos, se dividió en mini-grupos para focalizar la reflexión y después volvió a plenaria para profundizar en el tema. Ahora debe tomar decisiones y establecer los próximos pasos. Es el momento de asegurar que la reunión tendrá consecuencias prácticas.

#### Técnicas recomendadas:

Técnicas creativas. Se trata de técnicas que van más allá del estímulo tradicional. Por ejemplo, la lluvia de ideas al revés, en la que se pregunta a los participantes cómo empeorar un problema, o cómo destruir una organización. Servirá para derivar posteriormente lo que debe y lo que no debe hacerse en relación con una situación dada. Existen numerosas técnicas de este tipo, como la bisociación, las historias, entre otras.

# Fase 6...

## Documentación

Es esencial en un evento bien facilitado entregar a los participantes una memoria bien hecha de lo ocurrido: actividades, participantes, discusiones, aprendizajes, conclusiones y acuerdos.

### Técnicas recomendadas:

Foto-documentación. A diferencia de las memorias tradicionales de puro texto y ponencias, que nadie lee después, la foto-documentación entrega una memoria viva y visual de lo ocurrido. Fotos de cada tablero con tarjetas que se produjo, fotos de los momentos más interesantes, tanto de trabajo como de recreación, resúmenes de informaciones clave, conferencias y aportes conceptuales. Información sobre los participantes y sobre el lugar donde se realizó la vivencia. Todo eso relatado de manera cronológica y entregado impreso o en soporte digital (con las ventajas de la multimedia en este caso). Idealmente se debe entregar al finalizar el evento (no después), de tal modo que los participantes lo lleven consigo al regresar a sus contextos de trabajo.

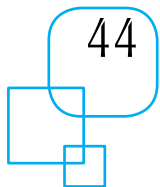
# Fase 7...

## Cierre

Como en toda obra teatral, el cierre es tan importante como la apertura. Un buen cierre debería contagiar de ánimo y alegría a los participantes, valorando los resultados obtenidos y los aprendizajes logrados. El facilitador presentará un resumen de los resultados, hará notar los cambios en las visiones que había al comenzar el evento, y los miembros del grupo compartirán sus planes individuales de trabajo posteriores al evento. Una actividad lúdica permitirá cerrar con el ánimo en alto el trabajo del grupo.

### Técnicas recomendadas:

Planes individuales. Cada participante preparará un tablero en el que visualiza la forma cómo piensa aplicar los resultados del evento en su contexto personal de trabajo.



## Recursos para profundizar

Para saber más sobre moderación y facilitación, recomendamos:

### Libros:

Enfoque Participativo de trabajo en grupos. Gabriele Ullrich, Uwe Krappitz, María Salas. Feldafing, Deutsche Stiftung fur internationale Entwicklung, 1997.

Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo. Gesa Grundmann, Joachim Stahl. Quito, Ediciones Abya-Yala, 2002.

### En Internet:

Revista Fogata (<http://iifac.org/>). Un sitio especializado en facilitación, creado por el Instituto internacional de facilitación y cambio, una empresa consultora dirigida por Beatrice Briggs.

Asociación internacional de facilitadores (<http://www.iaf-world.org/>). Sitio oficial de esta organización que presta servicios de entrenamiento y certificación para sus asociados.



## Capítulo 5: Instrumentos Caja de herramientas

### Colección de técnicas e instrumentos esenciales para el trabajo del facilitador

Todo buen facilitador requiere un baúl lleno de herramientas, técnicas y dinámicas a las que pueda echar mano en cualquier momento. Un baúl tan importante que puede hacer la diferencia en un taller, que puede lograr que la gente se concentre o que genere un espacio cálido en donde sienta confianza para decir lo que piensa. Un ambiente propicio para el aprendizaje y la participación. He ahí la importancia de este módulo.

En América Latina se ha desarrollado una cantidad inmensa de dinámicas y técnicas para la educación popular y la educación para adultos. Es muy difícil elegir de ese gran repositorio de instrumentos, pero aquí hemos seleccionado algunas de las más esenciales técnicas de animación que utilizan con mayor frecuencia los facilitadores rurales.

Primero vamos a examinar el Metaplan, que es casi imprescindible en el trabajo de facilitación; después presentaremos una selección de técnicas clasificadas según sus objetivos y usos posibles.

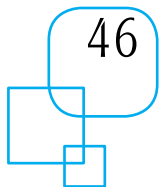
Se trata sólo de una selección de herramientas básicas, pero el facilitador necesitará disponer de muchas más, para lo cual habrá que consultar los numerosos manuales y recopilaciones existentes, algunos de los cuales reseñamos al final del presente capítulo.

#### **Metaplan y visualización móvil**

El Metaplan es una marca registrada por la compañía alemana del mismo nombre con sede en Hamburgo y que designa un método participativo caracterizado por el uso de tableros y tarjetas de cartulina de diferentes tamaños, formas y colores, para facilitar discusiones grupales y presentaciones.

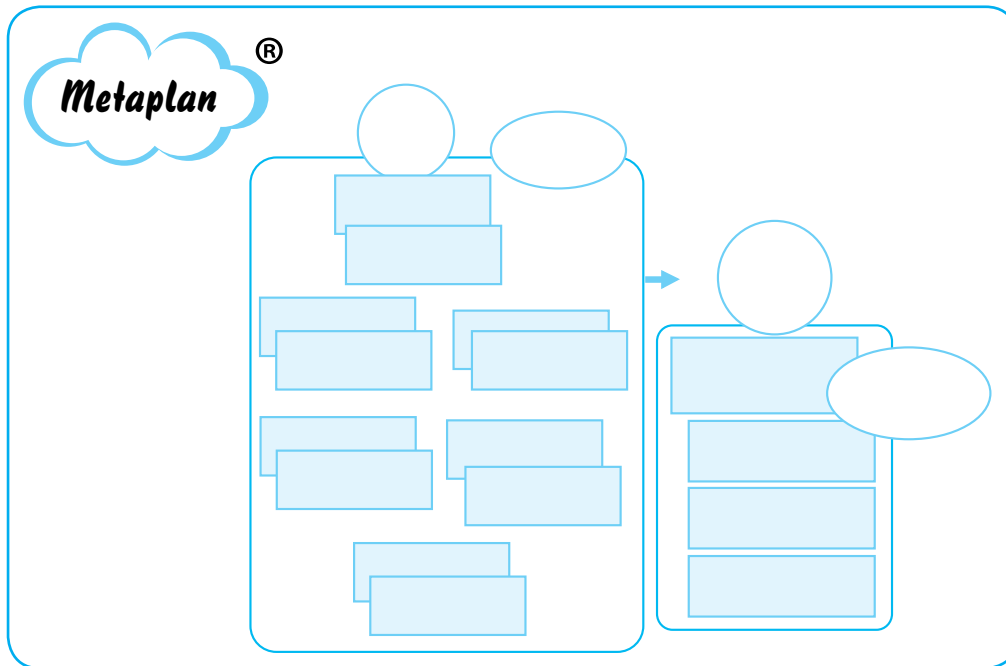
La intención del método es lograr una participación equitativa, evitando la influencia de opiniones individuales y aprovechando el uso de la voz, el oído y la vista.

Elemento fundamental de la metodología es la visualización, una técnica que exige que las contribuciones sean escritas en las cartulinas mencionadas utilizando letra de imprenta grande, dibujos ó gráficos, las cuales son puestas en lugares visibles para todos. La visualización móvil es la técnica preferida de la mayoría de facilitadores, puesto que ha demostrado su eficacia para la moderación del trabajo de grupos. Varias compañías internacionales producen materiales para visualización (tableros, tarjetas, figuras, marcadores, etc.), pero no es imprescindible recurrir a ellas, pues todos estos materiales se pueden fabricar o adaptar localmente, con los recursos disponibles. Lo importante es la manera como se utilizan durante el ejercicio de facilitación.





Los tableros (en su defecto papel kraft sobre una pared) sirven para pegar en ellos las tarjetas en las que los participantes o el facilitador escriben las ideas. Agruparlas formando nubes o bloques según afinidad de conceptos permite sintetizar discusiones y llegar a acuerdos y conclusiones. El hecho de que todo esté visualizado en tarjetas de colores y en esquemas bien estructurados facilita la fijación y retención en la memoria de los participantes y hace visible cada contribución recibida. Es además una técnica muy rápida de construcción colectiva.



Facilitar un evento utilizando la visualización móvil ayuda a lograr reuniones efectivas y productivas, evita discusiones interminables y propicia una alta tasa de participación.

Y en general casi cualquier tipo de discusión o actividad grupal que requiera intercambio de ideas y opiniones y producción de resultados y conclusiones.

La visualización facilita también la documentación del proceso. Una memoria de un evento apoyado en Metaplan consiste, generalmente, en un documento con fotos de los tableros producidos, a los que se adicionan comentarios y breves explicaciones. No se requiere mucho texto, porque los tableros deben resultar suficientemente claros y explicativos.

Tener en cuenta

Cómo escribir tarjetas correctamente.

- Una idea por tarjeta
- Tres líneas por tarjeta como máximo
- Escribir con marcador negro y con la parte gruesa, no con la esquina de la punta.
- Emplear letras mayúsculas y minúsculas.
- No utilizar palabras clave o abreviaturas confusas.

- Escribir con letra de imprenta.
- La tarjeta debe ser legible a 6 metros de distancia.
- Usar colores de marcador que contrasten bien con el color de las cartulinas. Recuerde que la memoria será una foto de cada tablero, por lo tanto el contraste es importante para que la memoria (impresa o digital) sea útil.

Cómo utilizar esta técnica

A continuación unas ideas clave de cómo utilizar este método, mediante su aplicación en tableros verdaderos.

**Elementos de la visualización** 55x11 cm

---

**Tarjetas**    **Tamaños 20 cm**    14 cm    10 cm    **Colores 20 cm x 12 cm**    **Formas 21x10 cm**


---

**Escritura**    **Dos tamaños y colores diferentes para destacar algo**    *Pero: color rojo usar solo sobre blanco y amarillo para un contraste claro*

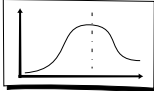


---

**Símbolos y Gráficas**    ?    !    N    *para indicar opiniones diferentes*

---

**Líneas de conexión**    

---

**Fotos, dibujos afiches**            

---

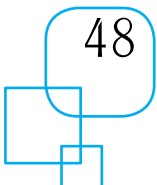
**Puntos**

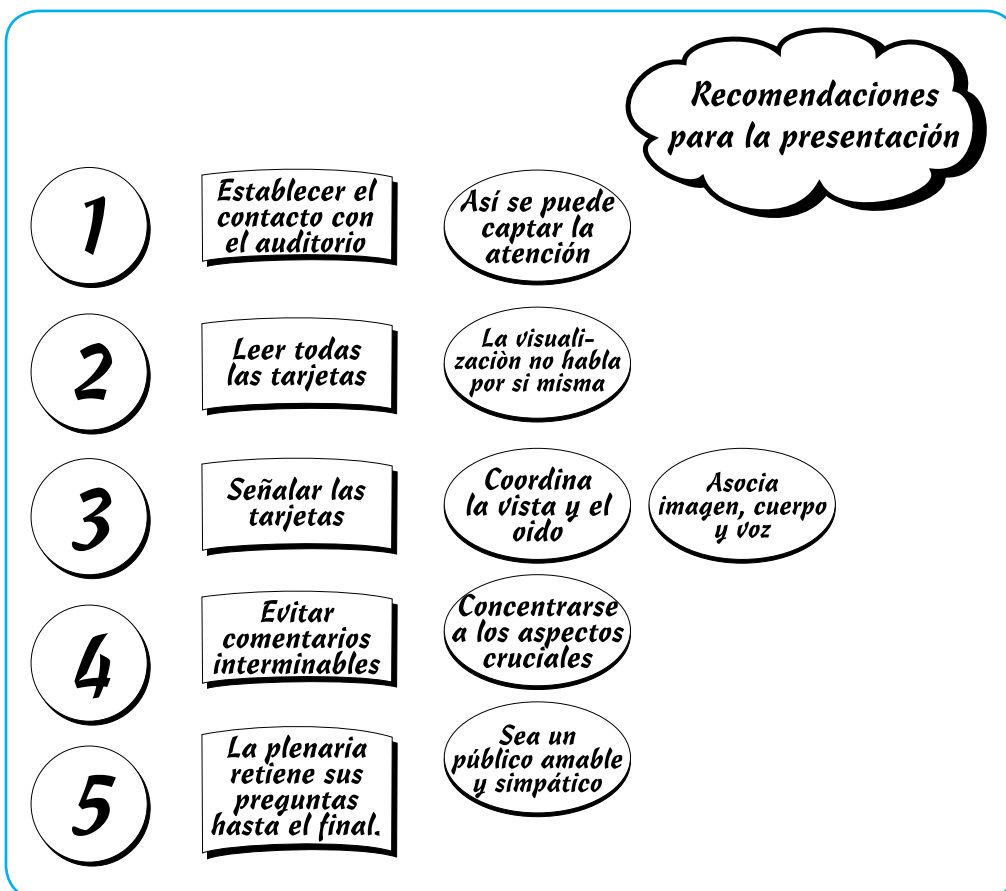
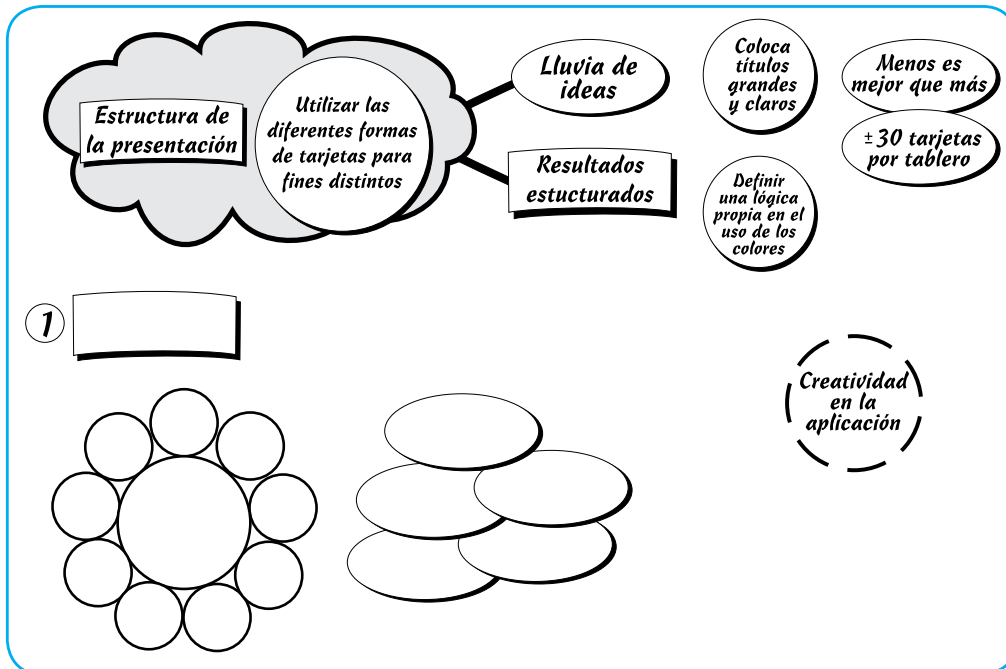
|   |           |
|---|-----------|
| 1 | ○ ○       |
| 2 | ○ ○ ○     |
| 3 | ○         |
| 4 |           |
| 5 | ○ ○ ○     |
| 6 | ○ ○ ○ ○ ○ |

**Humorómetro**

---

**Materiales Auxiliares**    **Plumones, alfileres, pegamento**    **Rotafolios**    **Equipo fotográfico**





En las imágenes anteriores puede verse la variedad de posibilidades que ofrece el sistema del Metaplan, para estructurar discusiones grupales. El facilitador necesitará creatividad para organizar sus tableros, buscando que resulten vistosos y efectivos, que comuniquen una buena síntesis de las ideas coleccionadas y que sean muy claros cuando las fotos de estos tableros sean llevadas a una memoria impresa del evento.

Puede ser utilizada en:

- Planificación participativa de proyectos y programas.
- Diagnósticos y análisis grupales.
- Toma de decisiones y solución de problemas.
- Procesos de aprendizaje.
- Presentaciones de conceptos.
- Organización de grupos de trabajo.
- Generación de ideas.
- Priorización.
- Sondeos de opinión.
- Análisis de problemas.
- Construcción colectiva de conceptos y conocimientos.

Y muchas otras aplicaciones más. El Metaplan es un método de facilitación en sí mismo, muy extendido en el mundo, y a la vez un conjunto de técnicas visuales y didácticas para ayudar al trabajo de moderación en cualquier ambiente (rural, corporativo, educativo, etc.).

El facilitador que utiliza metaplan suele disponer de un maletín, como el que se aprecia en la foto, que contiene el material didáctico necesario. Es el famoso maletín del facilitador. En la Corporación PBA hemos aplicado una variación sobre este concepto, pensando en el entorno rural, y hemos dotado a nuestros facilitadores de un morral, que bautizamos 'el kit del facilitador', que contiene el material didáctico básico para el trabajo de acompañamiento a las comunidades rurales.



## Capítulo 6. Técnicas y dinámicas de grupo

Las técnicas son una herramienta fundamental en el trabajo de un facilitador rural, en un proceso de desarrollo comunitario lo más importante son los objetivos de aprendizaje que se establecen participativamente, es decir, las técnicas constituyen un medio para alcanzar los objetivos de aprendizaje que se han trazado.

Si las técnicas se convierten en el protagonista del proceso, se estará cayendo en una recreación divertida que no logrará generar ningún cambio.

Es por esto por lo que este capítulo busca exponer y mostrar fuentes bibliográficas de técnicas utilizadas en la educación popular. Como ya se ha planteado en este manual, la educación popular está fundamentada en un compromiso ético y político, un proceso que sea significativo en la transformación del pensamiento de las personas. Como la utilización de las diferentes técnicas está enmarcada en un proceso pedagógico, en este capítulo se expondrán las clasificaciones de las técnicas según su uso.



### Siguiendo el hilo

**Técnicas de animación**

**Objetivo:** Integrar de manera cálida y divertida al grupo; esto ayudará antes de un trabajo grupal.

**Materiales:** Ninguno

Los jugadores se sientan en círculo. El facilitador inicia una historia y cada participante va agregando una frase, siguiendo el hilo de la historia. El último participante debe darle un final feliz. Pierden las personas que se demoran o que agregan historias incoherentes con la inicial.



### Ha llegado una carta

**Técnicas de animación**

**Objetivo:** Integrar de manera cálida y divertida al grupo; esto ayudará antes de un trabajo grupal.

**Materiales:** Ninguno

Los jugadores se sientan en círculo. El facilitador, de pie, inicia el juego diciendo: "¡Ha llegado carta!", a lo que los demás participantes deberán contestar simultáneamente: "¿Para quién?". El facilitador, entonces, puede decir: "¡Para todos los que se bañaron hoy!". En ese momento, todos los participantes que se han bañado en el día deben cambiarse de asiento. El facilitador debe ocupar alguna silla y el participante que queda de pie continúa animando el juego. Quien no se cambie de asiento pierde y debe pasar a animar el juego.





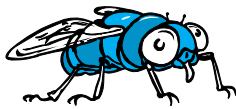
## Viento, lluvia y tormenta

### Técnicas de animación

**Objetivo:** Integrar de manera cálida y divertida al grupo; esto ayudará antes de un trabajo grupal.

**Materiales:** Ninguno

Los participantes se sientan formando un círculo. Cuando el facilitador, que está de pie, diga MIENTO! todos deben trasladarse hacia el lado izquierdo. Cuando diga ¡LLUVIA! todos se trasladarán un asiento a la derecha. El traslado debe hacerse sin pararse, moviéndose hacia el asiento con todo el cuerpo. Cuando el facilitador diga ¡TORMENTA! todos se cambiarán, esta vez parándose del asiento y quien se quede sin puesto seguirá animando el juego.



## La mosca ciega

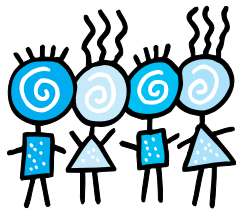
### Técnicas de animación

**Objetivo:** Integrar de manera cálida y divertida al grupo; esto ayudará antes de un trabajo grupal.

**Materiales:** Vendas para los ojos

Los participantes forman un círculo. El jugador con los ojos vendados se ubica en el centro y será "la mosca ciega". Deberá nombrar a dos jugadores, quienes deberán cambiar de puesto sin salir del círculo y sin ser tocados por la mosca ciega.

Si este logra tocar a alguno, debe reconocerlo. Si lo hace, cambia de lugar con el jugador tocado, quien se vendará la vista.



## Los pobladores

### Técnicas de animación

**Objetivo:** Integrar de manera cálida y divertida al grupo; esto ayudará antes de un trabajo grupal.

**Materiales:** Ninguno

Los participantes se forman de a dos, tomándose las manos en alto; otro jugador se ubica en el centro (EL POBLADOR). Las parejas tomadas de las manos serán LAS CASAS. Cuando el facilitador diga: ¡CAMBIARSE LAS CASAS!, las casas se desarman y deben buscar otro poblador diferente a quien cobijar.

Cuando el facilitador diga: ¡CAMBIARSE LOS POBLADORES!, estos deben tratar de meterse en una casa diferente. El facilitador debe intentar meterse en una casa; el que quede sin casa continuará dirigiendo el juego.



## La gente pide

### Técnicas de animación

**Objetivo:** Integrar de manera cálida y divertida al grupo; esto ayudará antes de un trabajo grupal.

**Materiales:** Ninguno

Se forman dos o más grupos. Cada grupo debe nombrar a un representante. El facilitador pedirá una serie de objetos a los participantes (ejemplos: zapatos negros, un gato, maceteros con flores). Los objetos solicitados deben ser entregados por el representante en el lugar donde se encuentre el facilitador. Cada prueba la gana el equipo que llegue primero con lo solicitado y que haya completado más pruebas.



## Las tribus

### Técnicas de animación

**Objetivo:** Integrar de manera cálida y divertida al grupo; esto ayudará antes de un trabajo grupal.

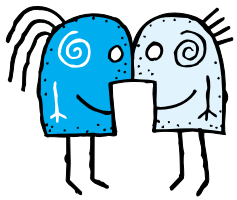
**Materiales:** Ninguno

El facilitador divide al grupo en tres equipos con el mismo número de integrantes. Cada grupo representa a una tribu. El juego consiste en que dos tribus estarán ubicadas de frente en filas paralelas, en medio de las dos estará la tercera.

La primera fila (tribu) tratará de comunicar un mensaje a la segunda fila (tribu), mientras que la tribu del medio intentará de impedirlo con gritos.

Los mensajes tendrán un número mínimo de palabras, según la cantidad de integrantes de cada tribu. (Ejemplo: si las tribus están constituidas por 7 personas, el mensaje deberá tener siete palabras por lo menos).

El ejercicio se desarrollará durante medio minuto; en caso de que logren pasar el mensaje gana puntos la tribu que lo envió; de lo contrario, los puntos son para la tribu del centro.



## Presentación en parejas

### Técnicas de presentación

**Objetivo:** Las siguientes técnicas ayudarán a un proceso de presentación de los participantes divertido y diferente

**Materiales:** Tarjetas y marcadores.

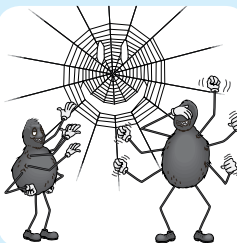
Los participantes forman parejas escogiendo y seleccionando a las personas menos conocidas y que les agradaría conocer.

Las parejas dialogan entre sí, durante un tiempo prudente (15 minutos). Se puede sugerir la siguiente pauta de conversación para facilitar el diálogo:

- ¿Cuál es tu nombre?
- ¿Qué edad tienes?
- ¿Qué comida es la que más (menos) te gusta?
- ¿Qué música te gusta más (menos)?
- ¿Qué color te gusta más (menos)?
- ¿De dónde vienes (población, ciudad, grupo, etc.)?
- ¿Cuál es tu diversión favorita?
- ¿Qué esperas de este encuentro (reunión, organización, evento, etc.)?

Una vez finalizado el diálogo en parejas, el facilitador pide que cada persona presente a su pareja a la asamblea recordando la conversación recién sostenida.

Cuando una reunión es muy numerosa, se sugiere formar grupos de no más de 20 personas (10 parejas) para agilizar la presentación. Una persona puede señalar al grupo en general los nombres de sus participantes.



## La telaraña

### Técnicas de presentación

**Objetivo:** Las siguientes técnicas ayudarán a un proceso de presentación de los participantes divertido y diferente

**Materiales:** Rollo de hilo, preferiblemente de un color muy visible (rojo, azul)

Esta técnica es para un grupo no mayor de 25 personas. Todos se ponen de pie formando un círculo y se le entrega a uno de ellos una bola de cordel (puede ser también un ovillo de lana); el participante tiene que decir su nombre, tipo de trabajo que desempeña, interés de su participación, etc.

Luego este toma la punta del cordel y sin soltarlo lanza la bola a otro participante, quien a su vez debe presentarse de la misma manera. Se repite hasta que todos los participantes queden entrelazados en una especie de 'telaraña'.

Una vez que todos se han presentado, quien se quedó con la bola debe regresarla al que se la envió, repitiendo los datos de su compañero. Este, a su vez, hace lo mismo, de tal forma que la bola va recorriendo la misma trayectoria, pero en sentido inverso, hasta que regresa a la persona que inicialmente la lanzó. Hay que advertir a los participantes la importancia de estar atentos a la presentación de cada uno, pues no se sabe a quién va a lanzarse la bola y posteriormente deberá repetir los datos del lanzador.



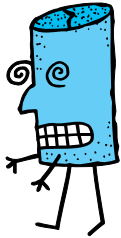
## Canasta revuelta

### Técnicas de presentación

**Objetivo:** Las siguientes técnicas ayudarán a un proceso de presentación de los participantes divertido y diferente

Todos los participantes se sientan en círculo. El facilitador queda en el centro, de pie. En el momento en que el facilitador señale a cualquiera diciéndole "¡PIÑA!", éste debe responder el nombre del compañero que esté a su derecha. Si le dice ¡NARANJA!, debe decir el nombre del que tiene a su izquierda. Si se equivoca o tarda más de tres segundos en responder, pasa al centro y el facilitador ocupa su puesto. En el momento en que se diga "¡CANASTA REVUELTA!", todos deben cambiar de asiento. (El que está en centro deberá ocupar uno y dejar a otro participante al centro).

Esta técnica debe hacerse rápidamente, para que se mantenga el interés, porque cada vez que se diga "canasta revuelta" el nombre de las piñas y naranjas varía. Es conveniente que esta técnica se utilice para reforzar el conocimiento de los nombres de los participantes y no para iniciar una presentación.



## El Lazarillo

### Técnicas de integración

**Objetivo:** Estas técnicas ayudan a las personas a relacionarse y crean un ambiente de confianza entre los participantes

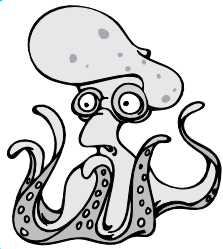
**Materiales:** Vendas para los ojos

A través de esta técnica se pretende vivir la experiencia de confiar en los demás y medir el grado de comunicación existente entre las personas de un grupo.

El facilitador debe motivar la técnica, recalcando lo importante que es que los participantes tomen conciencia de sus emociones y reacciones durante el ejercicio.

El grupo se divide en parejas, en lo posible entre personas que han tenido menos contacto interpersonal. Uno de los integrantes de la pareja hace el papel de "CIEGO", vendándose los ojos, y el otro de "LAZARILLO". Durante aproximadamente cinco minutos, el lazarillo conducirá al ciego por los lugares que él estime y en la forma que quiera. Luego de esto la pareja intercambiará los roles, realizando el ejercicio nuevamente.

Finalmente, se conversa en grupo acerca de las emociones y reacciones vividas y de la confianza inspirada o demostrada en el grupo.



## Los animales

### Técnicas de conformación de grupos

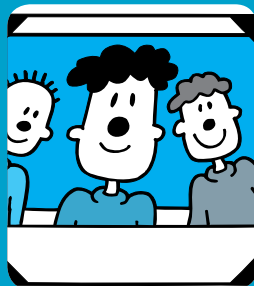
**Objetivo:** Estas técnicas ayudan conformar grupos rápidamente; permiten que se puedan romper grupos de amigos y exista una integración en el grupo

**Materiales:** Tarjetas con nombres de animales.

Esta técnica asigna nombres de animales para conformar los grupos.

Pasos:

1. El primer paso consiste en definir el número de grupos y participantes.
2. A cada grupo se le asignará un nombre de animal; se deben escoger animales que emitan sonidos conocidos y posibles de imitar. Por ejemplo, pollos, perros, gatos, etc.
3. Se preparan tarjetas para cada participante con el nombre del animal asignado. Estas se entregan al comienzo de la reunión pidiendo a los participantes que la guarden en secreto.
4. A una señal del facilitador cada participante debe emitir el ruido del animal que le tocó; de esta forma ubicará al resto de los integrantes de su grupo.
5. Una vez conformados los grupos, se les solicita a cada uno de ellos que emitan en conjunto el sonido del animal para poder identificarlos.



## Phillips 66

### Técnicas de análisis

**Objetivo:** Estas técnicas buscan organizar mejor las discusiones de un grupo; sirven para facilitar el trabajo o el análisis de un tema. Servirán también para propiciar espacios para la discusión, el intercambio y el análisis entre varios actores sobre temas complejos.

**Materiales:**

Esta técnica fue ideada por J. Donald Phillips, su propósito es desarrollar la capacidad de síntesis y concentración, promoviendo una participación activa de todos los participantes en un corto tiempo. Permite trabajar con cincuenta a sesenta personas en forma simultánea.

1. El facilitador propone el tema a discutir y actúa como coordinador de todo el grupo. Los problemas o preguntas para la discusión deben ser formulados en forma clara y precisa.
2. Se divide al grupo formando equipos de discusión de seis participantes, los que trabajan aproximadamente seis minutos discutiendo el tema propuesto por el facilitador, lo que significa que cada participante da su opinión en un minuto. Cada grupo debe elegir un coordinador que controlará el tiempo y un secretario que hará una síntesis de lo conversado en el grupo.
3. En plenaria, cada secretario da cuenta del trabajo de su equipo en no más de un minuto y sin repetir lo ya planteado. El facilitador controla el tiempo y al final de la exposición de los secretarios, realiza una síntesis final.

Si los grupos resultan de ocho personas, la técnica sería Phillips 88 otorgando en el paso 2 ocho minutos.





## Lluvia de ideas

### Técnicas de análisis

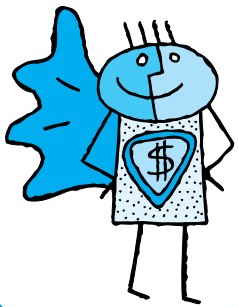
**Objetivo:** Estas técnicas buscan organizar mejor las discusiones de un grupo; sirven para facilitar el trabajo o el análisis de un tema. Servirán también para propiciar espacios para la discusión, el intercambio y el análisis entre varios actores sobre temas complejos.

**Materiales:** Papel kraft, tarjetas, marcadores, cinta de enmascarar

Esta técnica favorece la participación creativa frente a un determinado problema a resolver donde se requiere buscar soluciones eficientes y rápidas.

Pasos:

1. El facilitador expone brevemente el problema o la situación a analizar, entregando claramente los diferentes aspectos que inciden en la situación.
2. En grupos de hasta 15 participantes, se permite a cada uno de ellos expresarse libremente y exponer cualquier tipo de ideas o soluciones para el problema o situación analizada. Toda idea se acoge y se registra; nada se puede refutar. Las únicas condiciones son el conservar cierto orden en el uso de la palabra y mantenerse alrededor del tema central.
3. Luego de que todos hayan expuesto las ideas o soluciones sugeridas se comentan brevemente (no más de diez minutos) con el fin de elegir o señalar aquellas más interesantes. Un secretario toma nota de estas conclusiones.
4. En plenaria cada secretario informa de la lluvia de ideas generada en sus grupos. El facilitador busca coincidencias en el trabajo de los grupos.



## La representación de roles

### Técnicas de análisis

**Objetivo:** Estas técnicas buscan organizar mejor las discusiones de un grupo; sirven para facilitar el trabajo o el análisis de un tema. Servirán también para propiciar espacios para la discusión, el intercambio y el análisis entre varios actores sobre temas complejos.

**Materiales:** Papel kraft, tarjetas, marcadores, cinta de enmascarar, guías de roles (elaborada con anticipación por el facilitador)

Esta técnica permite ilustrar los elementos de una determinada situación que deseamos analizar o discutir, nos sirve también para hacer tomar conciencia de las dificultades reales de una situación. Se puede trabajar en un grupo no mayor de 30 personas de entre los cuales surge un grupo de actores voluntarios.

Pasos:

- 1) El facilitador presenta brevemente el tema o situación que se va a analizar.
- 2) Se organiza un grupo de actores voluntarios, quienes protagonizan brevemente una representación de la situación que se quiere analizar. Es conveniente que esta dramatización no sobrepase los 15 minutos, de igual forma hay que tener cuidado de elegir papeles que no afecten la personalidad de los actores voluntarios. El facilitador prepara apropiadamente a los actores indicándoles esquemáticamente su papel. Los actores deben improvisar el diálogo y los gestos de los personajes definidos.
- 3) Después de realizar la representación el facilitador ofrece la palabra a actores y espectadores. Se procede a hacer un análisis de la situación dramatizada y de las posibles soluciones o salidas alternativas que esta ofrece. Esto puede permitir una repetición del proceso haciendo actuar a otro conjunto de voluntarios de un modo diferente.



## Sombreros para Pensar (de Edward de Bono)

### Técnicas para la toma de decisiones

**Objetivo:** Estas técnicas ayudan para el análisis de un tema complejo en un grupo, con estas técnicas es posible llegar a tomar decisiones sobre el tema.

**Materiales:** Seis sombreros de diferentes colores.

Principio: cuando se actúa siguiendo un rol, el cerebro rápidamente se acondiciona al mismo. El "actuar como si..." se vuelve real.

El método está diseñado para sacar el pensamiento del estilo argumentativo habitual y llevarlo a uno cartográfico, se elaboran mapas siguiendo diversos puntos de vista, se explora el terreno, se observan las posibles rutas y finalmente se elige una.

Cuando se imprime un mapa a color, los colores están separados y se van imprimiendo uno encima del otro. En esta técnica, los seis sombreros para pensar corresponden a los diferentes colores que se usan para imprimir el mapa.

El rol amplio del sombrero para pensar se descompone en seis diferentes roles de pensamiento representados por seis sombreros de distintos colores:

**Blanco:** información. Hechos objetivos y cifras.

**Rojo:** ve emociones y sentimientos. Presentimiento, intuición.

**Negro:** abogado del Diablo; por qué no va a funcionar.

**Amarillo:** optimismo; cubre las esperanzas y el pensamiento positivo.

**Verde:** indica creatividad e ideas nuevas.

**Azul:** controla y organiza el proceso del pensamiento.

### Pensamiento del sombrero verde



El rol de generador de ideas le corresponde al sombrero verde. Debe hacer un esfuerzo deliberado y concentrado en esta dirección. Para la mayoría de las personas el pensamiento creativo resulta difícil porque es opuesto a los hábitos naturales de reconocimiento, juicio y crítica. Una idea no nace... imadura! Debemos avanzar con ella hasta darle forma y convertirla en algo concreto y práctico. Para favorecer la generación de ideas nuevas debemos introducir 'provocaciones' o 'ideas locas' que saquen al grupo de las pautas habituales de percepción y lo provoquen a desarrollar el concepto.

### Pensamiento del sombrero blanco



Quien utiliza el sombrero blanco no hace interpretaciones ni da opiniones. Expone los hechos y las cifras en forma concisa y neutral. La opinión personal de quien interpreta el sombrero blanco no debe ser expresada. Sin embargo, citando la fuente se pueden mencionar opiniones de otras personas. Quien representa el sombrero blanco debe tener en cuenta el nivel de veracidad de la información presentada ó es verificada y probada (primera clase) o es de segunda clase, es decir, hechos que se cree son verdaderos pero a los que les falta confirmación.

## Sombreros para Pensar (de Edward de Bono)

### Pensamiento del sombrero rojo



El sombrero rojo se concentra en las emociones, presentimientos, intuiciones y aspectos no racionales del pensar. Si bien las emociones no son tolerables en el proceso de pensar, siempre están allí y lo afectan significativamente. Con el sombrero rojo nunca hace falta justificar lo que se siente. Permite conectar y desconectar el modo emocional en unos instantes. Las emociones son una parte necesaria del funcionamiento del cerebro y por lo tanto las decisiones son en última instancia emocionales. La intuición y el sentimiento se legitiman con el sombrero rojo. Deben tomarse como 'un consejero'.

### Pensamiento del sombrero negro



El pensamiento del sombrero negro debe ser veraz. Presenta el aspecto lógico negativo: por qué algo no funcionará. El propósito de este pensamiento es ocuparse de lo negativo serio, no emocional. Quien use este sombrero debe dar siempre razones lógicas y relevantes, aunque no tiene que ser justo. Este pensador pone a prueba las cifras y los informes. Señala los errores en forma objetiva así como los riesgos, peligros y problemas potenciales. Es posible que exista una sutil diferencia en la composición química del cerebro: la química de lo negativo puede ser la del miedo y la de lo positivo la del placer.

### Pensamiento del sombrero amarillo



La actitud de este pensador es la contraria al de sombrero negro: se ocupa del juicio positivo que tiene que ser una mezcla de curiosidad, placer, codicia y deseo de hacer que las cosas ocurran. Debe hacer esfuerzos por dar respaldo a sus planteamientos. Este pensador se ocupa de los aspectos generativo y constructivo. Debe sugerir ideas y propuestas desde un punto de vista constructivo. Actúa para corregir los errores que ha detectado el pensamiento de sombrero negro. En su aspecto especulativo se ocupa de las oportunidades y la visión: establece una dirección para el pensamiento y la acción.

Se ocupa de buscar una aplicación eficaz a ideas viejas. Aporta la actitud positiva para que el trabajo se realice. Las personas de éxito se caracterizan por tener un deseo irresistible de hacer que las cosas ocurran. Sólo quienes esperan tener éxito, efectivamente lo tienen. Cuando consideramos nuevas ideas y cambios, es más apropiado adoptar primero el sombrero amarillo y después el negro, dado que es más fácil ver los defectos de una propuesta nueva que sus virtudes. Una vez que la mente se ha dirigido hacia lo negativo (miedo) resulta muy difícil ver lo positivo (seguridad).

## Sombreros para Pensar (de Edward de Bono)

### Pensamiento del sombrero azul



Con este sombrero dejamos de pensar en el tema para pensar en el pensamiento necesario para sondear dicho tema. Es quien maneja la situación. Es quien estructura, organiza y controla. Es el coreógrafo que diseña los pasos y también el crítico que observa lo que acontece. Es quien de vez en cuando da un panorama global de lo que ha sucedido y se ha obtenido y al final saca las conclusiones. Debe dar forma a lo que pueda parecer una discusión caótica, debe mantener el orden y asegurar que se cumpla con el tema establecido. Es responsable por que se respeten las reglas del juego.



## El World Café

### Técnicas para la toma de decisiones

**Objetivo:** Estas técnicas ayudan para el análisis de un tema complejo en un grupo, con estas técnicas es posible llegar a tomar decisiones sobre el tema.

**Materiales:** Mesas, tarjetas, marcadores, papel kraft, cinta de enmascarar.

La metodología del World Café, como muchas grandes ideas, fue desarrollada en forma accidental por los consultores Americanos Juanita Brown y David Isaacs en enero de 1995. Permite discutir a profundidad temas específicos, con el fin de llegar a nuevos descubrimientos y oportunidades de innovación, a la vez que se logran consensos entre los participantes, facilitando la implementación de las decisiones tomadas. Se basa en el principio que en pequeños grupos hay mayor intimidad y los problemas se afrontan sin rodeos. El método del World Café es un proceso simple. Sin embargo, para cada participante ofrece el máximo beneficio.

La base de su filosofía es que cada individuo tiene el potencial de crear una gran idea y que compartir con los demás en una atmósfera agradable es la forma más poderosa de aprender. Conversaciones informales sobre asuntos importantes, generan cambio.

Uno de los principales aspectos del World Café es la rotación por las mesas. Esto genera constructivos intercambios de ideas, lo cual amplía los conocimientos de los participantes y enriquece el resultado final. Se recrea una atmósfera tipo café y se preparan mesas para 4 personas que se cubren con papel periódico. Se facilitan tarjetas, marcadores y todo lo que favorezca la libre discusión y la documentación de los temas analizados.

Se realizan 3 rondas de conversación de 30 minutos, al final de los cuales se escriben las conclusiones en las tarjetas u hojas de papel kraft. En cada mesa se nombra un anfitrión, quien será el responsable de conservar la memoria de la mesa. Al iniciar las siguientes rondas, los demás se moverán a cualquiera de las otras mesas.

Los anfitriones, juegan un papel muy importante ya que son los responsables de ligar las diferentes rondas de conversación. Los que cambian de mesa son llamados viajeros.

Una vez concluido este ciclo, se vuelven a organizar las mesas en el mismo orden de la primera ronda y se les da el tiempo para preparar una corta presentación en la que se exponen las conclusiones.

No es absolutamente necesario que haya acuerdo en cada grupo. Si no lo hay, simplemente el presentador incluye las diferentes alternativas. Es responsabilidad de cada participante el controlar que sus ideas sean presentadas en la sesión final.

## Recursos para profundizar

Para saber más sobre técnicas y dinámicas de animación de grupos, recomendamos:

### Libros:

Geilfus F. 80 Herramientas para el desarrollo participativo. IICA/Holanda, San Salvador, 1997.

Gesa Grundmann, Joachim Stahl. Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo. Quito, Ediciones Abya-Yala, 2002.

El Metaplan. Metodología eficiente y eficaz para lograr objetivos con participación grupal. Miguel Ternera, Lucía Reyes. Bogotá, Dinámica Integral.

Neuland-Moderation: Foundation Training. Berlin, Neuland Verlag, sf.

Pisano, Juan Carlos. Manual de juegos para jóvenes y no tan jóvenes. Buenos Aires, Editorial Bonum, 1990.

Varios autores. Técnicas participativas para la educación popular. Tomos I y II. Bogotá, Dimensión Educativa, 1988.

Muñoz, Adolfo. Recopilación de técnicas grupales. Quito, SE, 1998.

Todo Ayales I. y otros. Haciendo camino al andar: guía metodológica para la acción comunitaria. Washington D.C., OEF – Internacional, 1991.

Bustillos G. y Vargas L. Técnicas Participativas para la Educación Popular. Tomo 2. Madrid, Editorial Popular, 1999.

Gómez M. G. y otros. En el camino se arreglan las cargas. Guía Metodológica para la capacitación y organización de asociaciones comunes # 1. MAÍZ, San Salvador, 2000.

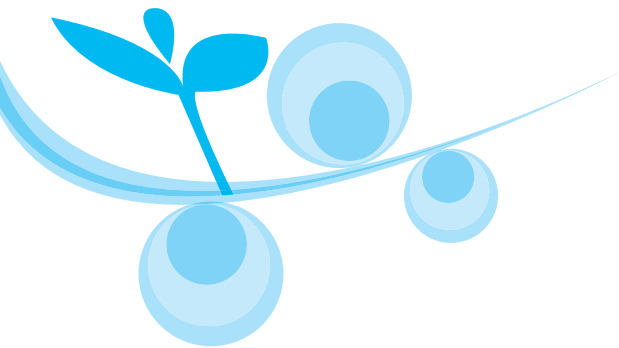
Gómez M. G. y otros. Metiendo la cuchara. Guía Metodológica para la capacitación y organización de asociaciones comunes # 2. MAÍZ, San Salvador, 2001.

Gómez M. G. y otros. Hablando se entiende la gente. Guía Metodológica para la capacitación y organización de asociaciones comunes # 3. MAÍZ, San Salvador, 2002.

Saenz de Aldana I. Trabajo con grupos. Dinámicas de integración. DOCE # 12. SERCAP, Guatemala, 2002.

### En Internet:

Metaplan (<http://www.metaplan.com>). Sitio oficial de la consultora alemana del mismo nombre, creadora del método y las técnicas que se utilizan en facilitación.



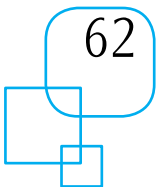
## Capítulo 7: Memoria y sistematización Gestión del conocimiento

### Sistematización y construcción colectiva de saberes

¿Se imaginan todos los conocimientos que existen en el cerebro? Efectivamente, ¿cómo poder hacer para que ese conocimiento se comparta? De esto se trata la gestión del conocimiento. Tal vez parafraseando a uno de los actuales autores (Canals) se podría decir que la gestión de conocimiento es la optimización y la utilización del conocimiento. Inmediatamente surge la pregunta trascendental sobre qué es el conocimiento. El conocimiento es todo lo que se tiene y que ayuda a interpretar el entorno y, en consecuencia, a actuar.

Como dice Canals, el conocimiento permite interpretar y saber, pero tal vez lo más importante es que da la posibilidad de actuar. Para la estrategia de Innovación Rural Participativa son estos tres escalones fundamentales para que las comunidades rurales realmente adopten y difundan las innovaciones sociales y tecnológicas. En el proceso de innovación uno de los recursos más valiosos es el conocimiento. Es por esto por lo que las organizaciones rurales deben preocuparse por cómo recuperar, utilizar y preservar el conocimiento. Pero, entonces, ¿dónde está el conocimiento? Algunos científicos expertos en ciencia cognitiva dicen que está en la cabeza y está en objetos donde se ha ido depositando, acumulando, representando y que estos objetos sirven para utilizarlo (desde objetos físicos, hasta información en la internet y miles de muchas otras cosas). ¿El conocimiento lo tienen las personas o lo tienen las organizaciones? Hay algunas herramientas para que el conocimiento se conserve y se pueda transmitir al interior de la organización como capital y patrimonio incalculable.

Un conocimiento local que funciona para un individuo, puede funcionar para otros individuos en el ámbito local, pero podría funcionar en otras partes del mundo donde también tengan intereses similares. Por esta y otras razones es necesario gestionar el conocimiento para el servicio de otros. En el contexto mundial aparecen las tecnologías de la información y las comunicaciones con una serie de herramientas inesperadas que logran hacer muchas cosas con el conocimiento. Es tal la magnitud de la información y el conocimiento fluyendo por la internet, que, por ejemplo, uno de los autores que más ha analizado este tema (Manuel Castells, sociólogo español) ha dicho que "la actual 'sociedad red' genera una progresión geométrica de enlaces, informaciones y conocimientos. La veloz circulación por sus nodos posibilita una gran interactividad, productividad y creatividad, permitiendo que proliferen exponencialmente las nuevas ideas o informaciones, y que, cada vez más, sean desarrolladas colectivamente y pasen a formar parte, simultáneamente, del patrimonio de todos y de nadie. La enormidad de saber relevante producido amenaza superar las capacidades de la gente común; no tanto en cuanto expertos en algún campo especializado, como en tanto que ciudadanos que tienen que decidir democráticamente y con conocimiento de causa sobre procesos crecientemente complejos" (Canals, 2003).





¿Para qué la gestión del conocimiento? Si se tuviera una varita mágica para darle la orden de que lo que estuviera en la cabeza de una persona pasara a otra, sería muy fácil mantener y preservar el conocimiento. Pero como no se puede hacer así, se necesita gestionar el conocimiento. Gestionar el conocimiento implica crear condiciones para que fluya el conocimiento, esto es tener un contexto donde se cree, se transmita, se preserve y se utilice en bien de otros. Es decir, gestionar el conocimiento crea condiciones para la circulación y el flujo del mismo. En el caso del proceso de Innovación Rural Participativa esto se hace urgente; contar con un proceso de gestión que logre articular los conocimientos con las necesidades y problemáticas de las comunidades rurales.

Es necesario que el conocimiento no se quede en una sola persona, sino que se convierta en el patrimonio de las organizaciones campesinas para que sea utilizado por más personas.

### Algunas herramientas para la gestión del conocimiento

En el proceso de innovación rural participativa se cuenta con dos herramientas clave:

- La foto documentación
- La sistematización de experiencias

La fotodocumentación

La foto documentación es una ayuda memoria gráfica y cronológica de un proceso de formación y acompañamiento. En ella, se registran:

- Las actividades realizadas
- Los resultados logrados
- Las impresiones y recomendaciones que han surgido durante el proceso.

En los casos especiales de los talleres de formación esta foto documentación trae consigo las presentaciones, las guías de trabajo y los documentos entregados a los participantes. El documento general consigna cada paso del taller de forma creativa y divertida a través de fotos, chistes y recuerdos de anécdotas de los participantes, de tal manera que se convierta en fuente de consulta y, a la vez, de memoria de los momentos que compartieron con otros participantes.

Para hacer este trabajo, los equipos de facilitadores rurales deberán designar a un responsable que mantiene toda la información en sus manos. Se encarga de las fotos de las carteleras más importantes y del resultado del trabajo, de las fotos del grupo, de las presentaciones y, en fin, de recolectar todo el material para poder compilarlo después. Hay algunas recomendaciones básicas que se deben tener en cuenta:

- Manejo de cámara fotográfica y conceptos básicos de fotografía, es clave que manejen el efecto del contraluz y el enfoque.
- El responsable debe estar en todo el proceso.

### ¿Cómo se hace la foto documentación?

Se deben tomar fotos de las actividades más relevantes; debe estar soportado por el reporte de actividades. También deben fotografiarse las carteleras más importantes o a las que reportan los

resultados, conclusiones y acuerdos de la actividad. Se va organizando el documento en una carpeta, conservando el orden temático y cronológico. No se deben conservar todas las fotos, sino que se seleccionan las de mejor calidad y las más representativas.

En el documento presente los hechos de manera creativa con base en las fotos, teniendo en cuenta el orden secuencial; anexe comentarios y frases alusivas de los participantes. Anexe el programa del taller, el listado de participantes, las presentaciones, guías y material extra que se haya entregado durante el proceso.

### La sistematización de experiencias

Sistematizar la experiencia es otra herramienta que es importante para el proceso de Innovación Rural Participativa. Con base en la foto documentación, en los reportes y en los informes, con ayuda de algunas técnicas de la sistematización de experiencias, se podrá gestionar el conocimiento.

Óscar Jara (1994) explica que la palabra sistematización en determinadas disciplinas se refiere, principalmente, a clasificar, catalogar, ordenar datos e informaciones, a 'ponerlos en sistema'. En otras palabras, a sistematizar informaciones. Pero en los procesos sociales más que informaciones lo que se busca es poder contar la experiencia; es aquí donde Jara inicia toda esta metodología, aclarando que es una sistematización de experiencias, y aquí es el punto de quiebre, ya no son datos e informaciones sueltas, sino contar la experiencia desde los individuos que la protagonizan. La sistematización de experiencias es vital para la gestión del conocimiento, ya que se obtiene un conocimiento sistematizado que es posible transmitirlo y aplicarlo en otros. Este proceso consiste en "la sistematización es un proceso de reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia vivida. Implica un proceso de investigación, análisis y documentación". (Jara, 1994).

Algunos pasos para la sistematización de la experiencia:

- El punto de partida
- Haber participado en la experiencia
- Tener registros de la experiencia

Las preguntas iniciales:

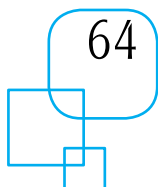
- ¿Para qué queremos sistematizar? (definir el objetivo)
- ¿Qué experiencia(s) queremos sistematizar? (delimitar el objeto)
- ¿Qué aspectos centrales de esas experiencias nos interesa sistematizar? (precisar un eje de sistematización)

Recuperación del proceso vivido:

- Reconstruir la historia
- Ordenar y clasificar la información
- La reflexión de fondo: ¿por qué pasó lo que pasó?
- Analizar, sintetizar e interpretar críticamente el proceso

Los puntos de llegada:

- Formular conclusiones
- Comunicar los aprendizajes



## Recursos para profundizar

Para saber más sobre metodologías del desarrollo rural, recomendamos:

### Libros:

Jara, Óscar. Para sistematizar experiencias. Alforja. Costa Rica, 1994.

Candelo, Carmen y otras. Hacer talleres. Una guía práctica para capacitadores. Cali, WWF, DSE, IFOK, 2003.

Castells, Manuel. La era de la información. Economía, Sociedad y Cultura III. Fin de Milenio. Editorial Alianza, 2006.

### En Internet:

Canals, Agustí (2003). La gestión del conocimiento. En: Acto de presentación del libro Gestión del conocimiento (2003: Barcelona). UOC. <http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html>.



## Capítulo 8: Práctico

# Cómo hacer buenos talleres

### El taller como escenario fundamental del proceso de acompañamiento y formación bajo un enfoque participativo

Uno de los protagonistas en los procesos de formación es el taller. El taller es un espacio de construcción social que permite partir de la base de los conocimientos y experiencias de los participantes. Es un proceso de aprendizaje donde al crear un vínculo entre su quehacer cotidiano y la construcción social de conocimientos se genera un ejercicio interactivo de aprendizaje con un enfoque participativo.

El espacio del taller a través de las discusiones, análisis e intercambio de experiencias construye conocimientos, a través de formas diversas y alternativas de ver o encarar una situación por parte de los participantes. Esa es la riqueza de este espacio, la interacción de múltiples formas de ver el mundo. Y es en esta interacción en donde los participantes se apropian de los aprendizajes producto del taller.

Para que esto suceda, es necesario organizarse, planear y orientar a los participantes hacia la apropiación de conocimiento. La moderación es fundamental en este proceso, como lo es también preservar el taller como un espacio grupal y participativo. Para hacer de éste un espacio realmente participativo es necesario tener en cuenta los siguientes pasos:

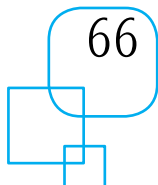
- Planificación previa del taller
- Ejecución del taller
- Evaluación y seguimiento

#### Planificación previa del taller

Este paso es la base fundamental para que el evento de capacitación logre generar en los participantes un aprendizaje.

#### ● Definición de objetivos de aprendizaje

Antes de realizar un taller se deben establecer los objetivos de aprendizaje, los alcances y los impactos esperados del evento. Con este análisis participativo de la situación se podrán definir objetivos claros, identificando los cambios que se podrán propiciar y definiendo el alcance que tendrá el o los talleres en un proceso de mejoramiento. Siempre bajo un enfoque participativo se parte de las



experiencias y conocimientos que traen los participantes para iniciar una construcción colectiva de conocimientos.

## Lugar del taller

Para aprender es necesario crear un ambiente propicio. Dependiendo del contexto, es aconsejable contar con las siguientes condiciones para un ambiente de aprendizaje:

Es necesario un salón amplio, y si es posible algunos salones más pequeños que puedan usarse para que los grupos se reúnan sin interrumpirse; si esto no es posible, es necesario que el lugar tenga jardines, kioscos, o corredores. Hay que evitar salones con columnas en la mitad o salones alargados, pues dificultan la visibilidad. Debe tener el espacio necesario para entre 15 y 25 personas. También es necesario verificar la luz, ventilación, temperatura y seguridad del salón.

Las sillas deben ser cómodas para el trabajo durante varias horas. El facilitador deberá asegurarse de la acomodación del salón, hágala en forma circular o en U, lo que permitirá el trabajo participativo. También debe tener mesas livianas y movibles para las diferentes actividades.

El sitio para el taller debe tener alguna infraestructura básica como: acceso a la internet, equipos audiovisuales, electricidad. Si no es posible, se deben buscar alternativas.

Es importante que el sitio sea tranquilo y sin ruidos que perturben la concentración. Hay que verificar que haya servicios sanitarios y que estén cerca del sitio de la reunión.

Básicamente las actividades del taller son de visualización, por eso el salón debe tener paredes desocupadas para colgar todas las carteleras producto del trabajo de los participantes.

El lugar de alojamiento debe quedar cerca al sitio de capacitación. Debe ser agradable, limpio y cómodo, de tal manera que los participantes se sientan a gusto, y así tengan muy buena disposición para el aprendizaje. También debe quedar cerca a servicios de salud, en caso de alguna emergencia.

Es conveniente que sea equidistante a los lugares de origen de los participantes, de fácil acceso. Hay que garantizar la llegada a tiempo y segura de los participantes y del equipo de facilitadores.

La alimentación es otro elemento muy importante, se debe programar tanto los tiempos como los menús, asegurándose de que sean ligeros y variados, estas son condiciones necesarias para el buen estado de salud del participante. Los alimentos podrán ser de la región o del territorio donde se encuentre.

## Duración

Es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones para definir la duración y los tiempos de las sesiones:

Las personas tienen más concentración y atención en las horas de la mañana.

Las horas de inicio y de cierre dependen de las costumbres de los participantes.



Hay que tener en cuenta los aspectos climáticos y las condiciones del lugar.

Las actividades más complejas deben realizarse por la mañana y las actividades prácticas o dinámicas, por la tarde; se deben revisar y programar las actividades lúdicas y de descanso.

### Número y perfil de los participantes


Según los objetivos del proceso de formación, se definirán el perfil del participante, los criterios y características de su participación. Es importante tener en cuenta las características culturales de los participantes.

El número de participantes debe oscilar entre 20 y 25 personas. Esto también dependerá de los recursos económicos que se tengan, pero este número es ideal para un ambiente de aprendizaje.

### Diseño del programa

El diseño del programa es paso fundamental y columna del proceso de formación; allí se definen el enfoque metodológico, los temas relevantes a tratar y las herramientas y técnicas a utilizar. En este diseño se debe tener en cuenta:

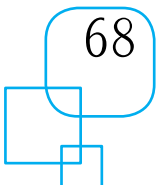
 Enfoque temático: temas a tratar

 Enfoque metodológico: definir las herramientas, crear juegos, identificar técnicas que son apropiadas al perfil de los participantes y que ayudan a desarrollar los temas elegidos.

### Elaboración de la agenda

Diseño de las sesiones, de la secuencia de los temas y del manejo para la comprensión de los temas, es decir, se deben alternar sesiones de trabajo en grupo, en plenaria y trabajo individual que favorezcan la apropiación del contenido. Esta puede ser una posible composición de las sesiones en un día de trabajo:

|                   |                |
|-------------------|----------------|
| Sesión A1         | 90 minutos     |
| Descanso          | 15 minutos     |
| Sesión A2         | 90 minutos     |
| Pausa de mediodía | 60- 90 minutos |
| Sesión B1         | 90 minutos     |
| Descanso          | 15 minutos     |
| Sesión B2         | 90 minutos     |











## **Equipo de facilitadores:**

Se deben conformar equipos de facilitadores rurales que organicen, moderen y orienten el proceso de acompañamiento y formación. Este equipo, de acuerdo con las necesidades de aprendizaje, deberá tener o pasar por varios roles, algunos de los cuales son:

El facilitador: organiza, coordina y es responsable de la logística y del proceso pedagógico y metodológico a lo largo de todo el proceso.

El experto recurso: Es el responsable de los contenidos temáticos del taller.

El equipo de facilitadores rurales acuerda:

-  Sus reglas de convivencia
-  Sus procedimientos
-  Los tiempos de trabajo
-  Las reuniones de preparación y evaluación
-  Los apoyos y soportes para cada sesión
-  El diseño del guión del facilitador.





Para que el equipo de facilitadores rurales tenga una función clara, y el taller se desarrolle de forma armónica, es necesario definir tareas, tiempos y responsabilidades.

## **Ejecución del taller**

Después de realizar toda la planeación del taller, la fase de ejecución debe contemplar:

### **Plan de trabajo**

Haga un plan de trabajo basado en el guión del facilitador donde revise:

-  El tiempo que requiere cada tarea.
-  La persona responsable.
-  Tiempos límite para cada actividad.
-  Elabore un cronograma.

### **Instalación del taller**

Este momento es para dar toda la información al participante de todo el proceso de formación. Allí se animará a participar y a definir acuerdos para el trabajo.

### **Inauguración**

En esta parte se saluda y se da la bienvenida, además de situar el taller dentro del proceso de formación y acompañamiento con organizaciones de un territorio definido; también se expresan los agradecimientos a las entidades y organizaciones que colaboraron para que se pudiera hacer el evento y se presenta el equipo de capacitación.



## **Presentación de objetivos**

Se presentan los objetivos específicos del taller para ubicar a los participantes y aclarar sus expectativas.

## **Presentación del programa**

De forma visual se presenta una propuesta del programa, los temas, el horario y la forma de trabajar para que, de forma participativa, se acuerden estos aspectos. Se acuerda que el programa es flexible dependiendo de los avances o retrasos que se puedan presentar en las sesiones. El programa debe estar siempre en una pared, visible para todos.

## **Presentación de participantes**

Este momento es clave, pues de él depende que a lo largo del taller se mantenga la armonía y haya sinergia para el trabajo en grupo. Se deberá escoger muy bien la técnica a realizar; tenga en cuenta el número de participantes, su contexto cultural y las condiciones del lugar.

## **Presentación del enfoque metodológico**

A pesar de explicar el programa del taller, es necesario profundizar en cómo se va a lograr el desarrollo de los diferentes temas de la agenda. Esta explicación y el esfuerzo alrededor de lo metodológico reforzarán el enfoque participativo y democrático con el que trabaja un facilitador rural.

## **Acuerdos y reglas de juego**

Se acordará con el grupo los procedimientos, tiempos y reglas de convivencia para todo el proceso (por ej., uso de la palabra, manejo del tiempo, etc.).

## **Desarrollo del contenido**

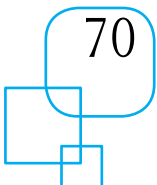
En esta parte es fundamental que se elijan las herramientas apropiadas para el proceso de aprendizaje. Puede iniciar con una presentación del tema por parte del facilitador, después un análisis y profundización del tema en un trabajo en grupo, una plenaria visualizando los resultados y construyendo de manera colectiva conclusiones.

## **Cierre de la sesión**

Según el programa, cada sesión se cierra con una evaluación del día, y allí se terminan de definir los compromisos y acuerdos para el siguiente día o para el siguiente evento. En este momento también se podrán dar los avisos y asuntos logísticos que están pendientes.

## **Evaluación y seguimiento**

Diseño del seguimiento. El seguimiento es el tercer paso fundamental en hacer un taller, allí se evalúa la apropiación y posible aplicación de los aprendizajes en la vida de los participantes. Se puede realizar de manera presencial y virtual. A continuación se proponen algunas formulas que colaboran al seguimiento:



## Acompañamiento presencial del equipo de capacitación

El equipo de capacitación de la zona o territorio verifica y apoya en la multiplicación de los conocimientos que deberán hacer los participantes con sus comunidades.

## Acompañamiento virtual del equipo de capacitación

En una plataforma virtual de aprendizaje es posible continuar con el proceso de acompañamiento, a través de análisis de contenidos, desarrollo de prácticas de campo con herramientas modernas de foros virtuales, chat y otras formas colaborativas de trabajo virtual.

## Recursos para profundizar

Para saber más sobre metodologías del desarrollo rural se recomiendan las siguientes lecturas:

Candelo, Carmen y otras. Hacer talleres. Una guía práctica para capacitadores. Cali, WWF, DSE, IFOK, 2003.

Ullrich, Gabriele y otros. Enfoque participativo de trabajo en grupos. Introducción y ejemplos para la aplicación. Feldafing, DSE, 1986.

