

## UNIDAD 3: Técnicas de Facilitación

Unidad	Resultado	Contenido	Metodología	Hr	
Unidad 3: Técnicas de facilitación	Los/las asistentes han conocido y ejercitado técnicas para varios momentos de facilitación	Ejercicio práctico de facilitación de contenido	Ejercicio Salsa-Mango	2	
	Visión General de los diferentes momentos de un evento	Presentación Construcción de grupo Vitalizadores	Lluvia de ideas Aplicación por voluntarios/as Síntesis de facilitadora	2	
	Las técnicas en función de la experiencia estructurada Actividades que faciliten la reflexión, interacción y procesamiento de la información, la construcción del conocimiento	¿Qué es la experiencia estructurada? ¿Cómo se la propone? ¿Qué actividades individuales o colectivas pueden generar una experiencia estructurada? ¿Cómo se conecta con el proceso de formación?		Visualización Tarjetas	2
		1. Taller de capacitación sobre comercio justo, ALCA 2. Taller de capacitación sobre derechos sexuales y reproductivos con Jóvenes. Tema: Uso anticonceptivos 3. Encuentro de sensibilización sobre equidad de género entre líderes hombres y mujeres Indígenas. Tema: concepto de género 4. Taller para capacitar a comunidad campesina de Manabí en elaboración de Proyectos Productivos	Diseño y ensayo de una experiencia estructurada Trabajo de grupos (4): Temas: Demostración. Comentarios y aportes a las mismas	4	
		Fases: Socialización, publicación Procesamiento Generalización ¿Cuál es su importancia? ¿Qué técnicas se pueden usar? ¿Cuál es su utilidad? Aplicación- Compromisos	Trabajo de grupos 3 grupos, uno por tema: <ul style="list-style-type: none"> <li>Lectura de texto,</li> <li>Elaboración de rotafolio</li> <li>Aplicación de una técnica para cada fase, usando el tema anterior.</li> </ul>	3	
		Afirmación de contenidos: Función de la evaluación en los procesos participativos Técnicas de hilo conductor	Ejercicios a partir de los temas tratados: - completar ideas, rueda, afiches, chisme	1	
		Hacer retroalimentación durante y después del taller	Evaluación Hilo conductor Evaluación final	Recepción y análisis de tareas	1

Se busca que los y las asistentes han conocido y ejercitado técnicas para diversos momentos de la facilitación.

### **Ejercicio práctico de facilitación de contenido**

[Ejercicio Salsa-Mango](#): Es un ejercicio de preparación para la negociación que permite descubrir la confusión de objetivos, la ambición sobre la ganancia, el conflicto sobre los objetivos. En este caso se lo utiliza para mostrar la importancia y valor de un ejercicio para introducir y ampliar un contenido, en este caso de negociación. Su dinámica y herramientas se describen en anexo. Duración dos horas.

### **Ejercicio de relajamiento**

Aceite de iguana. El grupo simula que recoge aceite de una batea y mientras se canta, cada persona se hace un automasaje con el aceite.

### **Visión General de los diferentes momentos de un evento**

Se hace la presentación de los momentos clave en la facilitación: construcción de grupo, vitalizadores, lluvia de ideas. Se hace la aplicación de varias dinámicas por voluntarios y voluntarias del grupo. Finalmente se hace una síntesis por parte de la facilitadora.

Lluvia de ideas de técnicas que conoce el grupo, para planificación, relajamiento, vitalización, evaluación, hilo conductor, integración, presentación.

### **Las técnicas de facilitación en función de la experiencia estructurada**

Antecedentes:

En los procesos de capacitación o educación de adultos, durante los 70 y parte de los 80, se introdujo el concepto de dinámicas y de trabajo de grupos como parte de las técnicas de los capacitadores.

Las dinámicas, cumplían básicamente un rol motivacional, procuraban la integración, o a lo sumo una reflexión inicial o final en los eventos de capacitación. Caricaturizando, se usaban las dinámicas, cada vez que las exposiciones, o el trabajo en los talleres se ponía aburrido.

De esta época dan cuenta numerosos libros, folletos, manuales de animación, dinámicas que nos permitieron contar con innumerables formas lúdicas de que los y las participantes en los talleres se integren a través del juego.

La misma palabra dynamis, fue escogida, pues significa fuerza, energía, acción.

Pronto surgieron inquietudes, por el uso excesivo de estos recursos.

El trabajo de grupos, se fue introduciendo en los eventos de capacitación, como un mecanismo de construcción, procesamiento, o elaboración de propuestas, dentro de un taller. Generalmente en el trabajo de grupos se usaban preguntas generadoras o temas de discusión o debate.

## **APRENDER HACIENDO**

Del proceso anterior, se pasa a otro momento, en el cual, las técnicas de animación empiezan a cobrar un sentido pedagógico: “Aprender Haciendo”. Se parte de varias premisas que podríamos sintetizar en lo siguiente:

- Las personas adultas aprenden desde su propia experiencia, desde sus propios intereses.
- Los procesos implican pasar de la noción de capacitación a la noción de formación. La formación implica cuestiones más complicadas que solo la transferencia de conocimientos. Implica que las personas trabajen en la construcción del conocimiento, trabajen desde sus propios conocimientos, desde sus saberes, y que con ellos discutan, dialoguen, confronten, comparen, analicen, sintetizen, etc.

Dentro de esta perspectiva se hizo famosa la fórmula: práctica – teoría-práctica.

En esta época se enriquecen los recursos usados para el trabajo de grupos, y de se introducen varias técnicas como los socio-dramas, la lectura crítica de imágenes, (fotos, videos, fotomontajes, historietas).

Conceptualmente, se conciben a las dinámicas como “recursos para que los grupos, las personas, las comunidades, entren en contacto más objetivo con la realidad de las personas y de los ambientes, cuestionen dichas realidades, y desencadenen un proceso de aprendizaje asistemático, y mucho más existencial, y comunitario”<sup>1</sup>.

Desde esta óptica se hace una clasificación más completa de dinámicas. Más o menos los grupos de dinámicas que se presentan son:

- Dinámicas de presentación.
- Dinámicas para formación de grupos
- Dinámicas de integración o de animación
- Dinámicas para el conocimiento de sí mismo
- Dinámicas para estudio y trabajo

Estas últimas a su vez se dividieron en :

- Dinámicas de organización
- Dinámicas de planificación
- Dinámicas de análisis.

---

<sup>1</sup> Pedagogía Grupal, Caviedes Miguel, 1996

- Dinámicas de abstracción y comunicación

## LA EXPERIENCIA ESTRUCTURADA

El aprender haciendo se complementa con el “aprender descubriendo”, y la idea central, es que lo que se va a aprender puede ser determinado con anticipación, para lo cual se precisa generar el ambiente, estructurar una actividad que permita el descubrimiento. La actividad estructurada puede convertirse en una base de datos para un análisis crítico. Hay que cuidar sin embargo que no se genere un exceso de datos que obstaculicen el aprendizaje, o que el estímulo o la diversión, desplacen las otras fases del aprendizaje.

Cualquier actividad que fomenta la auto evaluación o interacción personal puede ser usada como “experiencia” en el proceso del aprendizaje. La siguiente es una lista con actividades grupales o individuales comunes.

- Fabricar productos o modelos
- Crear objetos de arte
- Dibujar
- Escribir
- Actuar roles (sociodrama)
- Transferir
- Solucionar problemas, compartir informaciones
- Dar y recibir retroalimentación.
- Autoexposición.
- Fantasear.
- Elegir, mostrar preferencias
- Comunicar verbal o no verbalmente
- Analizar casos de estudios.
- Negociar
- Planear
- Competir o colaborar
- Enfrentar

Sin embargo, hay que tomar en cuenta que así como en el aprender haciendo había un circuito metodológico que iba desde la práctica, para confrontarla con la teoría a fin de volver a la práctica para corregirla, la experiencia estructurada también se inscribe en un circuito pedagógico que es el siguiente:

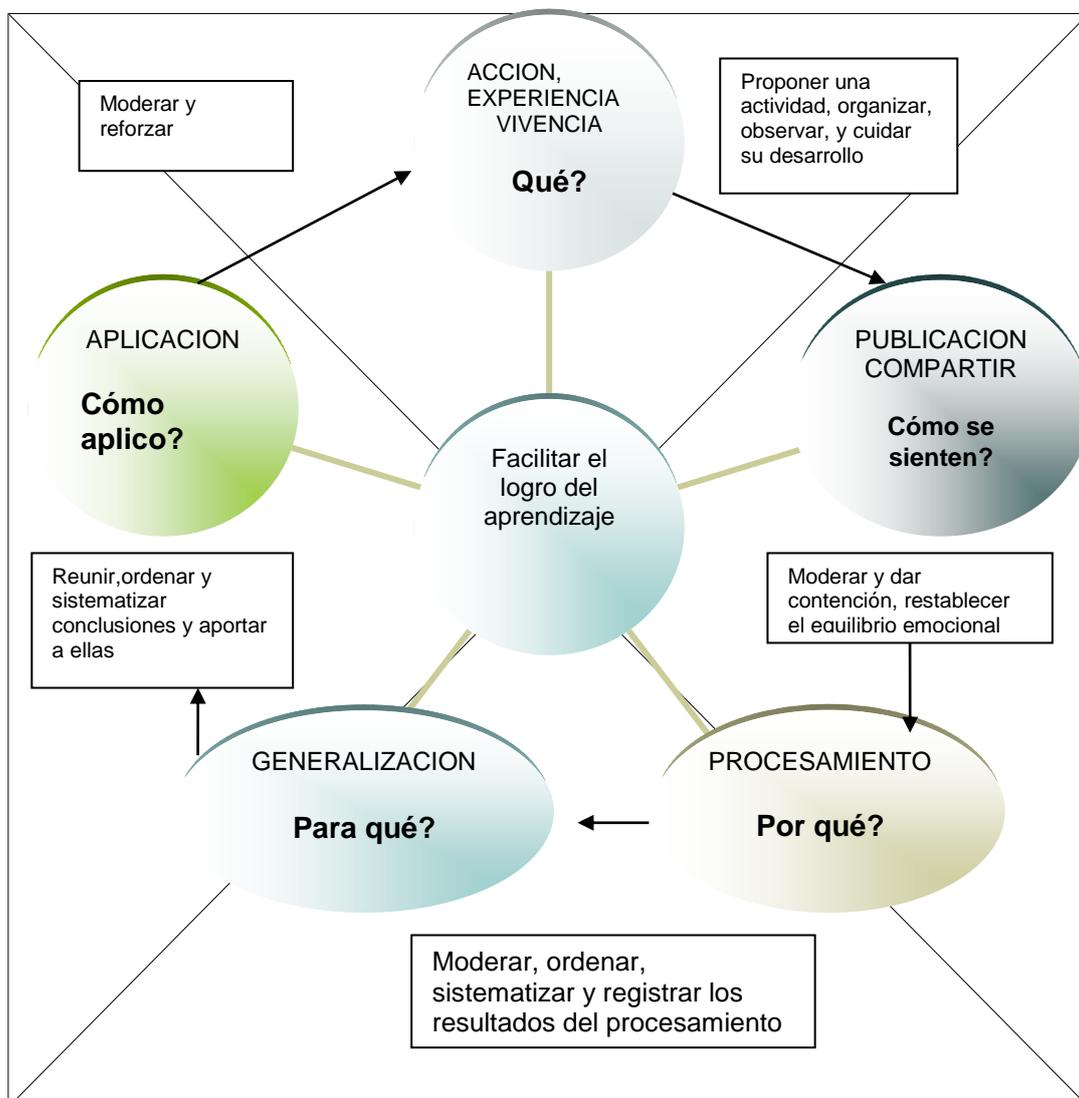
- **Partir de una vivencia**: Genera los insumos para lograr el aprendizaje
- **Compartir**: Explora los sentimientos de los y las participantes, la pregunta clave, es ***¿cómo se sienten?***. La intención de esta pregunta es restablecer el equilibrio emocional afectado por la vivencia
- **Procesamiento**: Entender el porque de los resultados de la vivencia. La pregunta clave es ***por qué?*** En esta fase, el facilitador, modera, ordena, sistematiza y registra los resultados del procesamiento.

- **Generalización:** Reunir, ordenar y sistematizar conclusiones y aportar a ellas. La pregunta clave es **para qué?**
- **Aplicación:** Moderar y reforzar. Se plantea contribuir a la generación de cambios. La pregunta clave es **cómo aplico?**

“El aprendizaje por experiencia tiene lugar cuando una persona, actuando bajo su propia responsabilidad, pone en ejecución en una situación dada, su conocimiento, capacidades, actitudes y competencias socio-comunicativas y luego reflexiona sobre ello”<sup>2</sup>

El aprendizaje por experiencia es básicamente inductivo.

**El ciclo del aprendizaje:**



Desde esta concepción un reagrupamiento de Técnicas de Facilitación puede ser el siguiente:

<sup>2</sup> Manual CEFE para facilitadores.1998

## TÉCNICAS DE PRESENTACIÓN

- Grupos con preguntas personales que se cambian
- Búsqueda de personas
- Aprendizaje de nombres
- Mapa de ubicación en el suelo
- Expectativas
- Fósforo
- Bola de lana - telaraña
- Que animal me gustaría ser
- Buscar pareja (o grupo) con tarjetas de colores y hacerse preguntas
- Cédula - autorretrato
- La doble rueda
- Epitafio

## TÉCNICAS DE DESCANSO, CONCENTRACIÓN, RELAJACIÓN, VITALIZADORES

- Ejercicio físico
- Simón dice
- Máquinas de gente que se mueven en armonía
- Dibujo del compañero / a de al lado
- Seguir con el cuerpo sonido de música clásica
- Escuchar sonidos, percibir olores del ambiente
- Sansón, Dalila y el león
- El pueblo manda – el primo
- La lluvia (un dedos, dos, tres, cuatro, cinco, cuatro, tres, dos uno)
- La ola del rumor – sonido
- El peluche (decir algo bonito a la otra persona)
- Abrazar a la muñeca de trapo
- Sillas
- Golpecitos en la espalda
- Respirar
- Aceite de iguana

## TÉCNICAS DE LLUVIA DE IDEAS

- Paneles con títulos
- Fichas
- Multivotación
- El rumor

## TÉCNICAS DE TRABAJO GRUPAL

- Uso de tarjetas de formas y colores
- Actividades de grupo con instrucciones complejas
- Identificación clara de roles dentro del grupo
- Uso de dibujos, mapas
- Construcción de casas, collages, etc.

## TÉCNICAS DE CONSTRUCCIÓN DE GRUPO - INTEGRACIÓN

- Reflexión explícita y cruda sobre la piel que nos une
- Hacer comunidad de aprendizaje
- Hacer teatro y representaciones juntos
- Momentos de fiesta

- Nasa
- Roles que marcan la diferencia ante los demás (el valor agregado)
- Árbol del equipo: raíces = fuentes de energía, tronco = elementos de estabilidad, ramas = direcciones de crecimiento, frutos = frutos de lo común, cielo = la gente para quien trabajan. Se trata de identificar orientación del grupo, orígenes, fuentes de energía, historia común, conocimientos comunes, motivación común.
- Sobrevivencia - caramelos

#### TÉCNICAS DE DIÁLOGO – DEBATE – CONFRONTACIÓN - NEGOCIACIÓN

- Escucha activa
- Salsa - Mango
- Sombreros de colores
- Sánduche de papel. Adelante pregunto, atrás me responden.
- Reencuadre

#### TÉCNICAS DE CONSTRUCCIÓN DE COMPROMISOS

- Resumen, aclaración y explicitación de compromisos
- Revisión de lo tratado y acordado para dar hilo conductor
- Manifestación explícita del compromiso

#### TÉCNICAS DE VISIÓN

- Telaraña
- Video
- Lecturas de fotos
- Lecturas de caricaturas.
- Ejercicios para ampliar el alcance en el espacio, tiempo y actores
- Formulación metafórica
- El viaje fantástico
- Escenario positivo, escenario negativo

#### TÉCNICAS DE DIAGNÓSTICO

- Foda
- Mesa redonda
- Mapa de la comunidad - dibujos
- Historias de vida
- Sociodramas
- Inversión de roles

#### TÉCNICAS DE PLANIFICACIÓN

- Dibujar las líneas estratégicas
- Espinas de pescado
- Las causas de los problemas al revés. Zopp
- La matriz de Mathus: reglas, acumulaciones y flujos – espacios de gobernabilidad y demanda.
- POA
- Definición de metas. MAREA: **M**edibles, **A**cotados, **R**ealistas, **E**specíficos, **A**cotados en el tiempo.
- Definición de indicadores SMART: **e**Stratégico, **M**edible, **A**lcanzabe, **R**ealista y realizable en el **T**iempo.

## TÉCNICAS DE EVALUACIÓN - DOCUMENTACIÓN - SISTEMATIZACIÓN

- Anemómetro en base a medición diaria o periódica y presentación de resultados
- Evaluación final
- Momentos de regresar a ver colectivamente cómo van las cosas

## TÉCNICAS PARA ANÁLISIS DE ACTORES

- Mapa de actores, posiciones y fuerzas acumuladas
- Matriz de incidencia dependencia

## TÉCNICAS PARA ANÁLISIS ESTRATÉGICO

- Árbol de decisiones
- Nudos críticos

## TÉCNICAS PARA RECOGER CONTENIDO Y HACER EXPOSICIONES

- Visualización mediante paneles
- Rotafolio y papelotes
- Recoger conocimiento de la gente, lluvia de ideas
- Proyector
- Power point
- Conferencias

## TÉCNICAS PARA HACER PREGUNTAS A EXPOSITORES

- Preguntas t respuestas directas
- Preguntas conjuntas y una sola respuesta
- Tarjetas sin procesar
- Tarjetas procesadas

## TÉCNICAS DE ESTIMULACIÓN CREATIVA

- Escribir mi epitafio

## TÉCNICAS DE CONSTRUCCIÓN CONCEPTUAL

- Lluvia de ideas
- Construcción circular

## TÉCNICAS DE EVALUACION

- Matrices con caritas tristes y felices - animómetro
- Reflexión colectiva

## TÉCNICAS DE HILO CONDUCTOR

- Graffiti – collage: Ayer aprendí que...
- El dibujo, la representación, el acróstico
- Rompecabezas de palabras clave

## TÉCNICAS DE DECISIÓN

- Multivotación
- Votar varias veces

Un amplio conjunto de ejercicios se presentan en los anexos siguientes. En el primero constan algunos [“Ejercicios Prácticos de Facilitación”](#). En el documento [“Sercotec”](#) encontrarán un índice completo de ejercicios, herramientas y textos de facilitación<sup>3</sup>.

## **ALERTA!**

### **Desventajas de las técnicas :**

- Miedo a quedar mal, al uso de la palabra, pánico escénico.
- Se pueden generar relaciones de dependencia con el o la facilitadora.
- Pueden desviar la atención del grupo de los objetivos del evento.
- Su uso indiscriminado puede generar el sentimiento de que se está perdiendo el tiempo en jueguitos. Mucha gente comenta: Yo vine a aprender, no a jugar.
- Puede generar un clima de falsa tolerancia.

### **Ventajas de las técnicas**

- Da mayor facilidad al tratamiento de temas muy teóricos o subjetivos, al conectarlos con la experiencia y contexto propio de los y las participantes.
- Permiten un proceso de interiorización
- Permite el diálogo de saberes
- Desarrolla una actitud comprometida con la construcción del conocimiento.
- Facilita la retroalimentación personal y grupal.
- Plantea el uso del conocimiento en la práctica cotidiana de las personas.

La segunda fase del círculo de aprendizaje por experiencia tiene un poco de análogo con la fase de ingresar nuevos datos, utilizando un término de procesamiento de datos. Los participantes “viven” una actividad, y se supone entonces que están listos para compartir lo que han visto, y/o como se sintieron durante la actividad. En este caso se trata de hacer accesible la experiencia de cada individuo para todo el grupo. Esta fase significa averiguar que pasó con el individuo durante la ejecución de la actividad, tomando en cuenta los niveles cognoscitivos y afectivos. Varios métodos ayudan a facilitar la fase de “Publicar”, o “ Declarar” las reacción y observaciones de los participantes individuales:

- Anotar datos durante la fase experimental (guardar los datos “ en una caja” para la discusión posterior; estimar items como la productividad, satisfacción, confianza, comunicación, etc.; anotar objetivos que expresan o captan los sentimientos durante diferentes momentos.
- Movimientos rápidos: cada miembro opina libremente sobre varios aspectos de la actividad.
- Compartir en pequeños grupos: generar listas sobre: ¿Que vimos/que sentimos?
- Anotar en un rotafolio los datos generados por el grupo entero, y pegar los resultados a la pared.

---

<sup>3</sup> DED-InWent.- Material estudiado y repartido en el Curso de Facilitación del Proyecto Alas 21. Lima 2002.

- Clasificaciones: clasificar las dimensiones relevantes de una actividad, comparar los resultados, calcular los promedios, etc.
- Encuesta total: Entrevistar a cada individuo de manera sistemática con respecto a sus experiencias durante la actividad.
- Nominaciones: pedir a los participantes que nombren uno al otro sobre los roles que tomaron durante la fase experimental.
- Dadas las encuestas: se forman grupitos de dos; uno hace preguntas al otro sobre el “¿Qué?” y el “¿Cómo?” de la actividad.

La fase de “Publicar” puede ser realizada a través de una discusión libre, pero eso requiere que el facilitador esté absolutamente seguro en cuanto a sus conocimientos de las fases del círculo de aprendizaje por experiencia y debe distinguir claramente entre las intervenciones en la discusión. Con frecuencia, los participantes o miembros de un grupo tienen la tendencia de encerrarse dentro de una actividad, y lo que hace falta es darles un codazo suave para que ellos se desprendan de la experiencia con el fin de aprender de ella. Técnicas estructuradas como las descritas arriba, facilitan una transición suave y completa de una fase a otra. En realidad, el trabajo del facilitador, crea claridad - con naturalidad.

## Procesar

Esta fase se considera como el punto fundamental del aprendizaje experimental. Es la evaluación de una vivencia comunalmente compartida por todos los participantes. Es la fase de las “dinámicas grupales” del ciclo, donde los participantes esencialmente reconstruyen los modelos e interacciones de la actividad, utilizando los informes individuales. Esta parte del “hablar de todo bien profundamente” es una fase crítica del ciclo y no puede ser ignorada ni diseñada espontáneamente, si uno quiere facilitar un proceso útil de aprendizaje. El facilitador debe planificar como será ejecutado y enfocado hacia el próximo paso, la “fase de la generalización” los datos “no procesados” son como “negocios no - terminados” y pueden inhibir la continuación de aprendizaje de cada participante. A continuación se indican algunas técnicas seleccionadas que pueden ser utilizadas durante la fase de “Procesar”:

- Observadores de procesos: informes, discusiones en panel (con frecuencia, los observadores son demasiado críticos y necesitan un poco de entrenamiento para ejecutar sus funciones más adecuadamente).
- Discusiones temáticas: buscar temas que surgen repentinamente en los informes de los participantes individuales.
- Completar frases: escribir respuestas individuales con respecto a temas como: “el liderazgo ha sido...”, “la participación en esta actividad hizo que...”
- Cuestionarios: escribir respuestas individuales con respecto a ítems desarrollados especialmente para la experiencia estructurada.
- Análisis de datos: estudiar las tendencias y correlaciones en las clasificaciones y adjetivos solicitados durante la fase de “Publicar”.
- Términos claves: pegar una lista de grandes dimensiones para guiar la discusión.
- Retro - alimentación interpersonal: enfocar la atención hacia el efecto de los roles de miembros que fueron significativos en una actividad.

Este paso debería atravesarse con mucho énfasis antes de proceder hacia la próxima fase. Los participantes deberían ser animados a considerar lo que paso en cuanto a dinámicas, en vez de interpretar “significados”. Lo que ocurrió ha sido real, por supuesto, pero también fue fabricado artificialmente a través de la estructura de la actividad. Es importante tomar en cuenta que la conciencia de las dinámicas de la actividad es crítica para el aprendizaje sobre relaciones humanas fuera de la sala del seminario. Muchas veces, los participantes anticipan el próximo paso del círculo de aprendizaje y hacen declaraciones generales inmaduras. El facilitador debe enfatizar que el procesamiento debe desarrollarse adecuadamente antes de continuar.

## Generalizar

En ésta fase de la experiencia estructurada debe haber un salto ilativo de la realidad “interior” hacia la realidad de cada día fuera de la sala del seminario. La pregunta clave es: ¿Entonces que ?. el facilitador hace que los participantes enfoquen sus pensamientos hacia situaciones en sus vidas personales o sus puestos de trabajo o que son similares a los trabajos vividos en la experiencia estructurada. Su tarea es abstraer algunos principios que han surgido durante la fase de “Procesar”, para aplicarlos afuera, en la vida real. Este paso es lo que hace que sean practicas las experiencias estructuradas, y en caso que se omita este paso, o si se lo trata de manera superficial no se lograra un aprendizaje profundo. A continuación algunas estrategias para desarrollar “generalizaciones”, partiendo de la fase del “Procesar”.

- Fantasía: Guiar a los participantes a imaginar situaciones realistas “en la casa” y determinar lo que se aprendió durante la discusión que pueda aplicarse en la vida real propia.
- Verdad o No - verdad: anotar comentarios de la fase de “Procesar” sobre todo lo que es verdad en la vida real.
- Análisis individual: Escribir “¿Que aprendí?”, “¿Que estoy comenzando a aprender?”, “¿Que aprendí de nuevo?”.
- Conceptos claves: pegar en la pared temas de “Liderazgo”, “comunicación”, “Sentimientos”, etc., para generalizaciones potenciales.
- Completar frases: escribir completando ítems como (por ejemplo): “La eficacia de liderazgo depende de .....

Es bastante beneficioso en ésta fase de interacción dentro de un grupo, es beneficioso llegar a una serie de “productos - generalizaciones”, los cuales no solamente se presentan oralmente, sino también visualmente. Esta estrategia ayuda a facilitar un proceso de aprendizaje dinámico entre los participantes. El facilitador necesita adoptar una posición “no - evaluativa” en cuanto a los contenidos del aprendizaje, extraer las reacciones de los demás en cuanto a generalizaciones que parecen estar incompletas, o que son controvertidas. A veces es necesario que los participantes no pierdan de vista lo que se aprendió antes de entrar en una discusión sobre los cambios necesarios.

En está fase de generalización, es posible que el facilitador incluya la presentación de conceptos científicos o resultados de investigaciones para aumentar el aprendizaje. Eso provee un marco de aprendizaje que se produjo inductivamente, y el cuál analiza el grado de orientación realista del proceso. Sin embargo, ésta

práctica puede estimular también la dependencia en el facilitador como fuente de conocimientos sustentables y pueden disminuir la dedicación necesaria del participante para llevar a cabo el último paso del ciclo de aprendizaje. La información que viene de afuera no “pertenece” al participante, un fenómeno común de los procesos deductivos.

## Aplicar

La fase final del ciclo de aprendizaje por experiencia es el propósito para lo cuál toda la “experiencia estructurada” fue diseñada. La pregunta ahora se llama “¿Y ahora que?”.

El/la facilitador/a ayuda a los participantes a aplicar las generalizaciones hacia situaciones actuales en las cuales los participantes están involucrados. El ignorar tales discusiones sabotea la posibilidad de que el aprendizaje sea útil. Es esencial que se preste atención, para el diseño de métodos para que los individuos y grupos, utilicen lo que se aprendió durante las experiencias estructuradas para planear una conducta más eficaz. Varias prácticas podrían ser incluidas en está fase:

- Consultas de dos o tres: tomar turnos ayudando uno al otro a aplicar las generalizaciones referentes a las situaciones problemáticas de la casa.
- Fijarse metas y objetivos: escribir usos de acuerdo con las metas, tomando en cuenta la especialidad, el desempeño, el compromiso, el realismo y la percepción.
- Contratar: hacer promesas explícitas frente a otros, o hacia otros en cuanto a los usos.
- Grupos pequeños: trabajar en grupos de intereses comunes, discutiendo las generalizaciones específicas en cuanto a lo que se podría hacer con más eficacia.
- Unidades de aprendizaje prácticas: hacer representaciones de situaciones reales en la casa para desempeñarse con una conducta cambiante.

Es más probable que los individuos implementen sus aplicaciones planeadas después de haberlas compartido con los demás. Se puede pedir que algunos voluntarios hagan un informe sobre sus intenciones de lo que harán con lo que aprendieron, y eso puede también estimular a los demás para experimentar con su modo de comportamiento.

Es importante notar que el diagrama del ciclo de aprendizaje por experiencia la flecha entre “Aplicar” y “Vivir” es una línea quebrada. Se quiere indicar que la aplicación actual de los contenidos de aprendizaje presenta una nueva experiencia para el participante, la cuál también debería ser examinada inductivamente, lo que enseñan las experiencias estructuradas es la manera de utilizar nuestras experiencias diarias como datos de aprendizaje sobre las interacciones humanas. Algunos se refieren al “Re - aprender como aprender”. En realidad, hay otras maneras de aprendizaje. Por ejemplo, la mejor manera de adquirir destrezas es a través de una práctica dirigida hacia un modelo ideal, el conocimiento de los resultados y la animación positiva. Además las experiencias estructuradas no facilitan el desarrollo de perspectivas en gran escala; las disertaciones y discusiones probablemente son más adecuadas para tales fines. Sin embargo, el aprendizaje

por experiencias logra crear un sentido de “propiedad” en cuanto a los contenidos adquiridos del aprendizaje. Esto se puede lograr fácilmente siempre y cuando cada fase del ciclo de aprendizaje por experiencias este desarrollada adecuadamente.

## **VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL USO DE INSTRUMENTOS<sup>4</sup>**

Los instrumentos como herramientas para recibir una retroalimentación o para llevar a cabo procesos de inspección ( generalmente inventarios o escalas de medición), pueden ser utilizados por facilitadores de grupos de varias maneras. Datos generados a través de los inventarios pueden ser interpretados normativamente o subjetivamente, sin embargo, es importante que el uso de los instrumentos este de acuerdo con los objetivos del curso de capacitación. A continuación presentamos en que circunstancias se podrían utilizar diferentes tipos de instrumentos

### **PROVEER RETROALIMENTACIÓN INSTRUMENTADA A LOS MIEMBROS DE GRUPOS:**

Los participantes llenan, marcan e interpretan sus propias escalas. Se les puede pronosticar los resultados de los demás. Se puede llenar los cuestionarios de otros como una manera de dar retroalimentación.

### **MANIPULANDO LA COMPOSICIÓN DE UN GRUPO:**

Se pueden establecer grupos con diferentes combinaciones entre los miembros de los mismos, para demostrar a través de este método por experiencia los efectos que tienen las diferentes composiciones de los equipos.

### **ENSEÑANZA TEÓRICA SOBRE EL FUNCIONAMIENTO INTERPERSONAL:**

Algunos instrumentos breves se utilizan para introducir nuevos conceptos. Los participantes se enfrentan a los contenidos teóricos en actividades tales como llenar inventarios que están relacionados, con el modelo explorado.

### **INVESTIGAR LOS RESULTADOS DE INTERVENCIONES DE CAPACITACIÓN:**

Hasta las escalas de poca precisión pueden ser efectivas en los estudios de fenómenos de grupos cuando se las utiliza con procedimientos como el “examen previo” y “seguimiento”.

### **ESTUDIAR PROCESOS ACTUALES EN GRUPOS:**

---

<sup>4</sup> Pfeiffer, J (Ed.): Reference Guide To Handbooks and Annuals (1992 edition) (Guía de Referencia para los Manuales y Volúmenes Anuales (Edición 1992), Pfeiffer & Company, San Diego Ca., 1992 ( Traducido por el Colegio de Postgrado, Universidad NUR, 1994)

A veces es útil un instrumento para ayudar al grupo a diagnosticar su propio funcionamiento interno. Los datos pueden ser utilizados para ver lo que pasa o para investigar los cambios deseados.

#### DESVENTAJAS Y VENTAJAS DEL USO DE INSTRUMENTOS:

Es importante notar tanto las ventajas como las desventajas del uso de instrumentos:

##### Desventajas:

Una desventaja grande del uso de instrumentos es que muchas veces la gente teme que alguien pueda obtener informaciones íntimas que exponen algo personal de ellos o que alguien está leyendo su mente. Es importante que los facilitadores, que usen instrumentos, disminuyan ésta tendencia a sobre - estimar la exactitud de un instrumento.

Otra desventaja es que los instrumentos estimulan una dependencia del participante hacia el facilitador, delegando así el rol de liderazgo (control) del equipo al facilitador, en vez de permitir que este sea compartido por miembros de un grupo.

Algunos instrumentos pueden ser la causa de eliminación de las tensiones útiles de encuentros entre dos personas, especialmente en los talleres de "Crecimiento Grupal". Tanto los participantes como los líderes pueden perder oportunidad de aprovechar algunas de las posibles tensiones que fomentan el desarrollo grupal y que son producidos por los encuentros interpersonales y las reacciones de unos con otros.

Los instrumentos a menudo generan respuestas que se fija en los pequeños detalles inconsecuentes donde los participantes cuestionan los ítems, la fiabilidad, la validez o la relevancia de un instrumento. Se puede perder mucho tiempo valioso en la discusión del momento mismo. El detenerse en pequeñeces, muchas veces, es el resultado del hecho de que los participantes han recibido información que les ha molestado; tienen miedo de quedarse con cierto perfil para siempre, o temen que otros vayan a interpretar sus datos de manera negativa.

Los instrumentos también pueden provocar agresión por parte de los participantes que consideran que no son importantes, pierden mucho tiempo y desvían el propósito original del taller.

Finalmente, los instrumentos pueden proveer al participante con más retroalimentación de lo que el está dispuesto a recibir; en otras palabras: un instrumento puede sobrecargar a los participantes con información que no tienen tiempo de asimilar, y ubicarlo en su visión.

#### EVITAR LAS DESVENTAJAS:

Muchas de las desventajas mencionadas pueden ser evitadas, eliminando el misticismo que rodea a los instrumentos. Hay que hacer un gran esfuerzo para evitar que la gente suponga que un instrumento está libre de errores, dirigido por fuerzas divinas para abrir los corazones a cualquier persona. Se debería estimular a los participantes a que vean las experiencias que están basadas en instrumentos como cualquier otra experiencia de la vida diaria. Los participantes han respondido a las situaciones descritas en un instrumento, sumando las respuestas y llegando a un resultado. Si tienen dificultades de entender como se logro el resultado, hay que volver a estudiar cada ítem que contribuyó al cálculo del resultado, examinar como respondieron a cada ítem y como lo evaluaron comparando tal vez sus respuestas con las respuestas de otras personas, ítem por ítem, respuesta por respuesta, situación por situación.

Otra manera de evitar algunas de las desventajas de los instrumentos es asegurar que los individuos tengan suficiente tiempo para procesar lo que el instrumento reveló acerca de ellos. Todos los participantes deberían tener la oportunidad para hablar sobre sus resultados y comparar sus resultados detalladamente con aquellos de los demás, discutir porque piensan acerca de la vida de una manera diferente a las ideas que tiene los otros participantes. Además pueden discutir como sus puntos de vista se expresan en sus orientaciones personales y pueden comparar sus puntos de vista con las otras personas.

## VENTAJAS

La capacitación a través del uso de instrumentos da al participante la oportunidad de desarrollar un entendimiento sobre las teorías que apoyan las dinámicas de sus propias situaciones grupales; ese entendimiento aumentará su desempeño dentro del grupo. Cuando el facilitador elige con sensatez los instrumentos adecuados durante la primera sesión grupal, el facilitador rápidamente podrá ofrecer a los participantes una teoría sobre las preferencias o estilos personales, el desarrollo de los grupos o equipos, las relaciones interpersonales y liderazgo. Esta teoría puede ser usada durante todo el tiempo que dura la sesión del Taller.

Otra ventaja del uso de instrumentos es que ofrecen a los participantes algunos conceptos y términos cuando el grupo todavía se encuentra en la fase inicial del taller. Los participantes entonces tendrán la oportunidad de observar su propio comportamiento y el comportamiento de los demás, a categorizar y describir lo que pasa entre dos personas o en el interior de una persona. Otra ventaja relacionada con esto es lo que la gente se compromete o identifica con la información, los conceptos y las teorías recién aprendidos, porque la retroalimentación instrumental recibida los describe en base a estos conceptos. Una manera de vincular "ego" de una persona con alguna de las teorías importantes sobre la dinámica de grupos o las relaciones interpersonales, es darles a las teorías un impacto personal.

Otra ventaja es que los participantes pueden recibir una retroalimentación sobre su conducta personal al principio de la experiencia grupal. Con frecuencia, participantes en los talleres no reciben ningún tipo de retroalimentación sobre sus estilos de relacionarse con otras personas hasta el último día, la última reunión o las ultimas dos o tres horas del taller. Puede pasar bastante tiempo hasta que los

participantes hayan desarrollado las destrezas necesarias para dar una retroalimentación efectiva y hasta que se pueda desarrollar un ambiente de confianza dentro del grupo para que los miembros estén dispuestos y se sientan tranquilos para dar cierto tipo de retroalimentación a otros miembros del equipo. No importan las causas de esta situación, la gente se encuentra en frente a nueva información acerca de ellos mismos, pero sin tiempo como para desarrollar nuevos modos de conducta que podrían modificar los aspectos descritos durante la retroalimentación. Durante las experiencias grupales, el uso inicial de instrumentos puede compensar por la falta de retroalimentación de otros, dando a los participantes información sobre su estilo, su marco perceptivo hacia las otras personas, y su manera de reaccionar hacia los demás. Así, las personas pueden generar agendas de modificación de comportamiento cuando aún queda mucho tiempo para trabajar durante el resto del taller.

Los instrumentos hacen surgir los asuntos latentes que deberían ser discutidos dentro del grupo, no importa si estos asuntos o problemas se encuentran a nivel individual, entre dos individuos, o dentro de una organización. El usar un instrumento que revela estos asuntos, trae la ventaja de hacerlos públicos es decir ajeno al individuo o de la organización. Estos asuntos entonces, se convierten en materiales legítimos para trabajar sobre ellos, discutirlos, tratar de corregirlos, o de mejorarlos.

Los instrumentos proveen al individuo retroalimentación o una organización, de tal manera que los receptores experimentan la retroalimentación como una amenaza bastante tenue. Cuando una persona recibe retroalimentación a través de un cuestionario llenado por ella misma, estará más dispuesta a aceptar estos datos, que los datos recibidos a través de otra persona con respecto a su estilo personal. Al menos, el receptor no tiene el problema de averiguar si la información recibida realmente describe su propia manera de funcionar, si es una descripción del marco perceptivo de la persona que ha dado la retroalimentación, o si es el resultado de las "reacciones químicas" que a veces surgen cuando dos personas específicas interactúan. Las personas pueden estar seguros que los instrumentos no tienen sentimientos de odio o mala voluntad hacia ellos por eso, los instrumentos pueden aceptar la información con más libertad, entendiendo que los resultados recibidos son las consecuencias de sus propias respuestas.

Otra ventaja es que los instrumentos no solamente dan una retroalimentación acerca de los respondedores (usuarios), sino que también les permiten compararse con otros respondedores.

Todos sabemos que nuestra tendencia de ser dominantes a otros es a veces más, o a veces menos fuerte y que además podemos tener una mayor o menor necesidad de que la gente nos quiera, etc., etc., sin embargo, a menudo es una nueva experiencia darnos cuenta de que nosotros somos mucho más fuertes en un aspecto característico que el otro 99% del grupo. El hecho de que una persona no solamente tiene un grado elevado en una característica que es un grado *muchísimo más elevado que los demás*, puede provocar que una persona tome algunos minutos para reflexionar profundamente para examinar si esta característica se está tornando deficiente, es decir, si su conducta inhibe un funcionamiento eficaz en su trabajo o en la casa.

Los instrumentos permiten al facilitador de grupos pequeños utilizar la energía y el tiempo de los participantes para analizar los materiales más apropiados y para controlar también los temas del taller. De ésta manera, el facilitador puede asegurar que el grupo trabaje sobre asuntos cruciales existentes y evitando el peligro de que los participantes traten temas secundarios para poder escaparse de los temas que tal vez sean incómodos para ellos.

Una ventaja final es que los instrumentos permiten un asesoramiento de cambios a largo plazo dentro de un grupo, una organización, o un individuo. Ese asesoramiento puede ser beneficioso el desarrollo de la organización para demostrar que las intervenciones grupales en que está involucrada son compatibles con los objetivos determinados por el consultor ( a través de los esfuerzos de interpretación) o que sean compatibles con los objetivos de la organización misma. Es una ventaja en cuanto a las investigaciones grupales y también recibir retroalimentación sobre objetivos personales.

## RESUMEN

### El uso de instrumentación en grupos pequeños:

#### Desventajas:

Genera miedo de la Autoexposición.

Fomenta dependencia en el facilitador.

Elimina las “tensiones creativas” que podrían derivar en crecimiento

Pérdida de tiempo deteniéndose en pequeñeces.

Pueden ser interpretados como estar fuera del tema y provocar rechazo.

Puede producir una sobrecarga de cantidad de retroalimentación.

#### Ventajas:

Permite un aprendizaje inicial y fácil de conceptos teóricos.

Desarrolla entendimiento inicial de conceptos y términos.

Produce compromiso personal en cuanto a información, teoría y conceptos.

Provee retroalimentación personal inicial.

Articula asuntos latentes que deben ser procesados.

Fomenta una recepción abierta a la retroalimentación porque no hay mucha amenaza.

Permite comparar normas individuales y normas grupales.

Permite al facilitador enfocar y controlar a un grupo correctamente.

Facilita evaluó de cambios a largo plazo.

Para evitar desventajas de los instrumentos:

1. El facilitador puede esforzarse para eliminar el misticismo que rodea a la instrumentación:

- a). A través de una discusión de los márgenes de error y sobre los otro factores que contribuyen a la relatividad de los resultados.

- b) Permitiendo a los participantes analizar los instrumentos para que ellos puedan aprender como fueron diseñados y como los resultados fueron calculados.
- c). Mostrando a los participantes como la instrumentación está relacionada a la toma diaria de decisiones.

### Presentación:

El impacto de una presentación magistral no solamente depende del contenido sino también de la manera que se presenta. Es importante avanzar a un ritmo que está de acuerdo con el ritmo de la audiencia. El facilitador debería notar las señales de confusión, falta de comprensión, aburrimiento y debería frenar o acelerar la disertación en base a esto. El interrumpir de vez en cuando, iniciando breves actividades o solicitando comentarios y ejemplos de la audiencia, también influye en la marcha de una disertación.

La modulación de la voz ayuda a mantener la atención y el grado de interés de la audiencia así como también el contacto con los ojos. El facilitador debería estar consciente sobre el ambiente físico y su propio lenguaje corporal. Por ejemplo, los papelógrafos de otros talleres, pegados todavía en las paredes detrás del facilitador, distraen al participante. Los gestos nerviosos o exagerados disminuyen el impacto de la presentación magistral del facilitador.

El facilitador no debería leer su presentación magistral, si no se trata de citar directamente. El leer disminuye la relación personal con la audiencia y aumenta la tendencia de perder interés.

En una presentación oral, la claridad es esencial. Una organización simple y sencilla, un diseño que delinea claramente el progreso de un punto al otro, resúmenes y recapitulaciones adecuados - todos son consejos sencillos pero importantes. A menudo es útil presentar el plan de la disertación en forma ayuda visual.

### Actitud del facilitador:

Finalmente, el facilitador será efectivo que él/ella sienta entusiasmo por el tema. Se presenta de manera natural y humana, muestra que disfruta de lo que hace. El facilitador no debería disciplinarse por el material ni dudar del valor de lo que ofrece; tampoco no debería sermonear o reñir sobre puntos de vista opuestos.

Después de la presentación magistral, el facilitador debería resumir claramente, enfatizar de nuevo los puntos claves, sugerir a los participantes que apliquen y "vivan" los nuevos rasgos de comportamiento y animarlos a tomar el riesgo de aplicar las nuevas ideas.

La presentación magistral, cuando se utiliza apropiadamente, es una herramienta esencial en los eventos de capacitación - de beneficio para ambos: el facilitador y el participante.

Tecnologías de capacitación:

Bajo nivel de capacitación

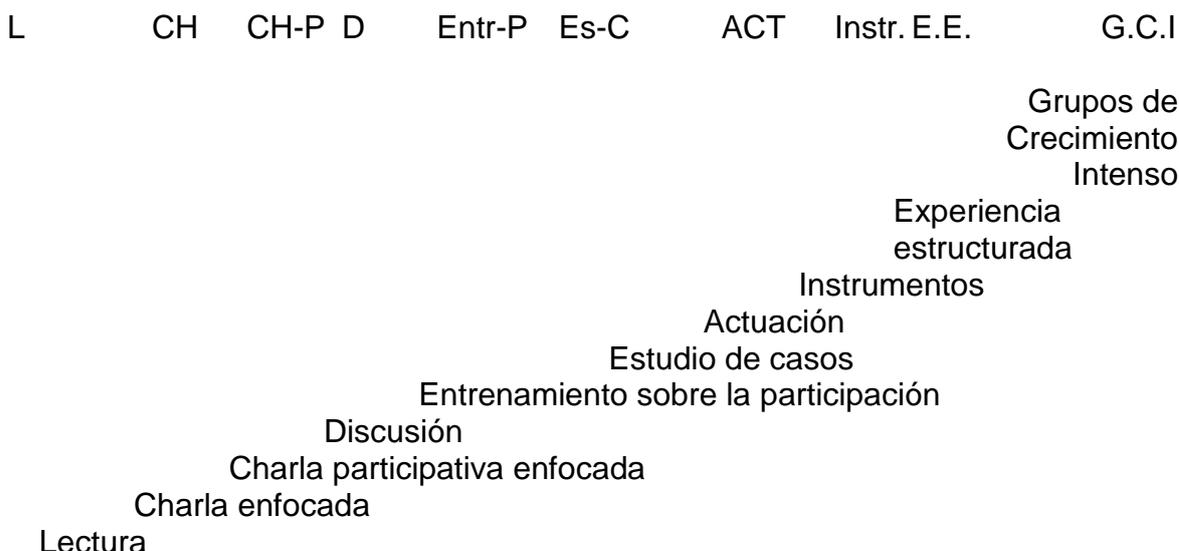
Alto nivel de compromiso

Didáctico

Significa: Información que llega al aprendiz **desde afuera**

Experimental

Significa: Aprendizaje generado por experiencia **interna** (propias)



Instrumentos utilizados para analizar o evaluar a sí mismo o a un sistema

VENTAJAS	PELIGROS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite aprendizaje inicial y fácil de conceptos teóricos.</li> <li>• Desarrolla entendimiento inicial de conceptos y términos.</li> <li>• Produce compromiso personal en cuanto a información, teoría y conceptos.</li> <li>• Provee retro - alimentación personal inicial.</li> <li>• Articula asuntos latentes que deben ser procesados.</li> <li>• Fomenta recepción abierta de retroalimentación porque no hay mucha amenaza.</li> <li>• Permite comparar normas individuales y normas grupales.</li> <li>• Permite al facilitador enfocar y controlar un grupo apropiadamente.</li> <li>• Facilita asesoramiento de cambio a largo plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera miedo de auto - exposición.</li> <li>• Fomenta dependencia del facilitador.</li> <li>• Elimina "tensiones creativas" que podrían derivar en crecimiento.</li> <li>• Pérdida de tiempo deteniéndose en pequeñeces.</li> <li>• Pueden ser interpretados como fuera el tema y provocar rechazo.</li> <li>• Puede producir "demasiada" cantidad de retro - alimentación.</li> </ul>

## Presentaciones Magistrales

VENTAJAS	PELIGROS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se pueden comunicar conceptos teóricos en poco tiempo.</li><li>• Presentaciones magistrales se pueden incluir en cualquier fase del taller.</li><li>• Se pueden introducir conceptos que no se pueden vivir a través de simulaciones.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentaciones magistrales comunican conocimientos “externas” que no tienen tanto valor para el participante como el aprendizaje por la vivencia.</li><li>• Es imposible prestar atención por más que 15 minutos.</li><li>• Es más difícil recordarse de contenidos de una presentación magistral que recordarse de contenidos de aprendizaje generados por una vivencia.</li></ul>

### Diseño y ensayo de una experiencia estructurada

Por grupos diseñan y preparan herramientas en base a los siguientes temas:

1. Taller de capacitación sobre comercio justo, ALCA
2. Taller de capacitación sobre derechos sexuales y reproductivos con Jóvenes.
3. Tema: Uso anticonceptivos
4. Encuentro de sensibilización sobre equidad de género entre líderes hombres y mujeres Indígenas.
5. Tema: concepto de género
6. Taller para capacitar a comunidad campesina de Manabí en elaboración de Proyectos Productivos

La preparación requiere de 1 hora.

Luego se hacen las demostraciones y se recogen los comentarios y aportes a las mismas.

### Fases

- . Socialización, publicación
- . Procesamiento
- . Generalización

¿Cuál es su importancia?

¿Qué técnicas se pueden usar?

¿Cuál es su utilidad?

Aplicación- Compromisos

Trabajo de grupos 3 grupos, uno por tema:

- Lectura de texto,
- Elaboración de rotafolio
- Aplicación de una técnica para cada fase, usando el tema anterior.

## **Afirmación de contenidos**

Función de la evaluación en los procesos participativos

Técnicas de hilo conductor

Ejercicios a partir de los temas tratados:

1. completar ideas
2. rueda
3. afiches
4. el chisme

## **EVALUACIÓN E HILO CONDUCTOR**

Al final de cada día se hace una pequeña evaluación oral, recogiendo los aspectos de contenido y metodológicos considerados más importantes en la jornada.

Al inicio de cada día se hace un **hilo conductor** que consiste en una pequeña dinámica de recordación de lo tratado el día anterior. Esta actividad permite recoger lo tratado y el proceso seguido hasta el momento en el taller, a la vez que se evalúa su desempeño y acogida en el grupo.

El segundo día se escogen palabras clave de la reunión del día anterior, se las divide en sílabas y se entrega una sílaba a cada persona. Las personas se buscan para formar las palabras y luego de encontrarse hacen una reflexión. Luego cada grupo expone su reflexión. La actividad dura unos 30 minutos.

El tercer día se constituyen tres grupos. El primero prepara una mímica sobre lo tratado el día anterior, el segundo hace un dibujo y el tercero un acróstico con la palabra "Comunicación". Se hacen las tres presentaciones y se reflexiona sobre ellas.

El cuarto día se pide al grupo, todos de pie, que se pongan frente a una pared (pizarrón o panel que dice "Ayer aprendí que...") y escriban grafittis con sus impresiones del día anterior, en lo posible poéticamente. Se leen los resultados y se identifican los aspectos que resultaron más relevantes del día anterior.

El quinto día cada persona se escribe una carta a sí misma, con sus reflexiones sobre lo que han sacado del curso y como se sienten con él. Luego se reúnen en grupo y las personas que quieren comparten sus cartas con los demás compañeros.