

Capítulo 5: Acompañar sin dirigir

- 5.1 Superar la transferencia tecnológica
- 5.2 Desarrollar la extensión campesina
- 5.3 Avanzar hacia las asesorías participativas

El trabajo de campo de un técnico del desarrollo es una labor variada, que no solo requiere de una diversidad de herramientas metodológicas, sino de mucha claridad en el rol que se asume frente a los grupos. Como facilitador, tu papel debe ser neutral, pero es muy difícil no ejercer ningún tipo de influencia. Como capacitador, aportas tus conocimientos técnicos, pero eso también abre una posibilidad de empujar al grupo hacia un determinado modelo productivo u organizativo. Como nos dijo Freire "toda educación es en si misma, política".

En este capítulo vamos a revisar la evolución de los distintos modelos de asesoramiento y su implicación ideológica, para proponer, como siempre, los métodos y técnicas que nos ayuden respetar los procesos grupales que acompañamos.

5.1. Superar la transferencia tecnológica

La transferencia de tecnología es un modelo de asesoría que usan muchas organizaciones que tienen una oferta específica de servicios, con paquetes preelaborados de capacitación y asistencia técnica. En el ámbito agropecuario se conoce como "extensión", pero este mismo enfoque se aplica a la salud, educación, organización y otra diversidad de ámbitos.



La transferencia tecnológica supone que los paquetes técnicos que ofrece se corresponden a las necesidades de los grupos meta. La premisa de partida es que la gente de los países pobres necesita nuevas informaciones e inversiones para avanzar en un modelo de desarrollo lineal, hacia el estilo de vida de los países ricos. El papel del profesional es salvarlos de su ignorancia y encaminarlos en una dirección correcta, que él y su organización conocen.

Veamos como ha evolucionado este enfoque desde su invención en los años 60:

◆ Modelo "Farmer" (granjero)

En la época de la "Revolución Verde", se acuñó el término de extensión como el eslabón que vincula la ciencia con el campo según el siguiente esquema:



En este modelo, el papel del extensionista es el de transmitir una serie de avances técnicos, en ocasiones apoyados por un grupo de productores que son formados como "multiplicadores" para que un solo extensionista pueda cubrir una mayor área geográfica. Con este sistema se han difundido en todo el mundo una diversidad de paquetes tecnológicos, generalmente generados en los países industrializados.

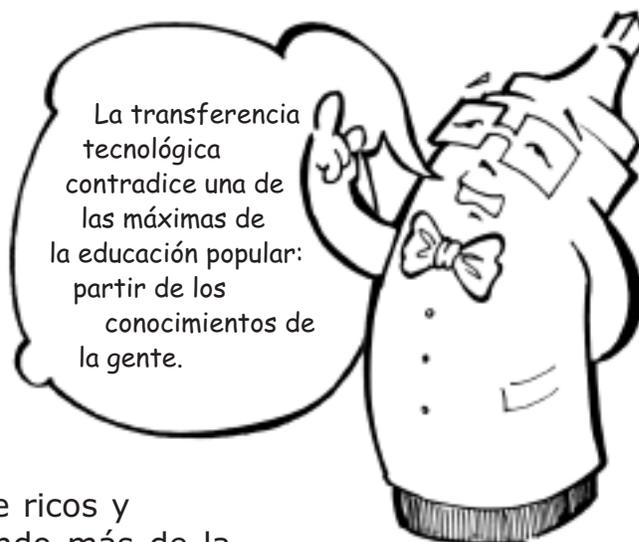
◆ Modelo "Farmer-Back to Farmer"

El modelo anterior se quiso perfeccionar con un nuevo concepto, en el que el extensionista inicia su labor con la población, que le comunican sus problemas técnicos. La investigación se centra en buscar las soluciones a esos problemas, que el extensionista lleva de vuelta al campo para que los productores las pongan en práctica. El extensionista sigue siendo un intermediario de la información, la ciencia sigue buscando las respuestas y los productores siguen recibiendo soluciones. Las premisas son las mismas:

- Los adelantos científicos occidentales (agropecuarios, médicos, educativos, de organización política y social...) son buenos y universales.
- Los problemas son fundamentalmente técnicos.
- Sólo la ciencia "desarrollada" puede encontrar soluciones.
- Los receptores son pasivos y como mucho, identifican problemas.
- Los sistemas tradicionales son atrasados y la causa del subdesarrollo (sean de producción, medicina u organización social).
- El objetivo del desarrollo es aumentar la producción al menor costo posible, para aumentar los beneficios económicos mediante la venta de excedentes y con ello, mejorar el nivel de vida.

Pero las condiciones sociales, económicas y productivas de Europa o Estados Unidos, evidentemente no son las mismas que las de América Latina, África o Asia. Hoy en día, también hay serias dudas de que el modelo de desarrollo agroindustrial sea el más valioso. De hecho, en los países industrializados ya se empiezan a sentir sus efectos negativos (contaminación, intoxicaciones alimentarias, productos grandes y bonitos pero sin sabor...).

Muchos estudios demuestran que el hambre del mundo no es un problema de producción, sino de acceso a los productos y relaciones de comercio desigual entre países ricos y pobres. Pero sin embargo, la revolución verde avanza con nuevas vueltas de tuerca, donde los transgénicos y la tecnología "terminator" son el nuevo exponente. La brecha entre ricos y pobres se amplía, pero seguimos aplicando más de la misma medicina, pero ¿es el desarrollismo la medicina la correcta?... En 40 años ¿ha resuelto los problemas del desarrollo? ¿Puede el planeta soportar que todos sus habitantes tengan el mismo nivel de consumo y creación de desechos que los países ricos? ¿Los países ricos no tienen que modificar en absoluto su estilo de vida, producción y comercio? ¿Quién tiene derecho a definir hacia donde camina el desarrollo de otros pueblos?...



Se ha escrito mucho sobre el tema y la polémica sigue abierta. Por ahora nos interesa clarificar que los planteamientos políticos no están desligados de los enfoques metodológicos.

La transferencia tecnológica contradice una de las máximas de la educación popular: partir de los conocimientos de la gente. Al tratarlos como ignorantes, limita sus posibilidades de desarrollo. Por tanto, sólo la hemos mencionado en este manual como un concepto a superar.

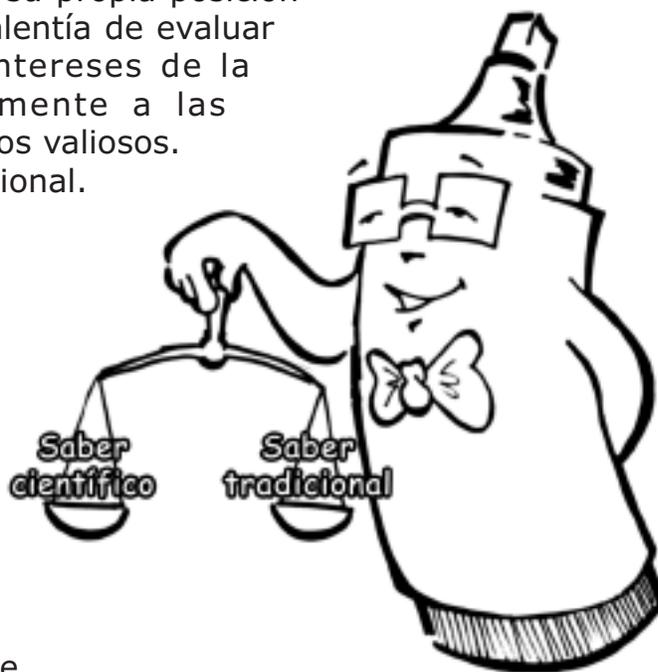
5.2. Desarrollar la extensión campesina

Posteriormente y en muchos lugares al mismo tiempo, técnicos del desarrollo insatisfechos con la transferencia tecnológica, fueron desarrollando otro modelo, más adaptado a la realidad de los países pobres. Sus aportes constituyen el sistema de acompañamiento conocido como "extensión campesina", que tiene en cuenta el contexto en el que se desarrolla la extensión y pretende establecer una relación de confianza y dialogo entre el extensionista y el productor.

Aunque los expondremos en relación al mundo agropecuario, los siguientes principios de la extensión campesina, pueden aplicarse a otros sectores del desarrollo (educativo, social, sanitario).

1. ABANDONAR EL ETNOCENTRISMO. El facilitador no cree que su forma de ver las cosas sea la única y correcta, despreciando las demás por atrasadas o supersticiosas. No niega la validez del conocimiento ancestral porque no ha sido validado por la ciencia, sino que intenta entender poniéndose en el marco cultural de la gente. Eso no quiere decir que el necesariamente esté de acuerdo con todas las creencias y pase a negar su propia posición científica, sino mas bien que tiene la valentía de evaluar sus propuestas en función de los intereses de la población, a la vez que abre la mente a las costumbres locales y analiza sus aspectos valiosos.
Ej.: Revalorización de la medicina tradicional.

2. REVISAR LA VISION DEL DESARROLLO, para adaptarla a las expectativas y utopías de la población. El facilitador no da por sentado que todos los productores quieren modernizarse para aumentar la productividad y el beneficio. Quizá para ellos es más importante la calidad del producto o producirlo de una determinada manera. Quizá tu propuesta de programas educativos no es lo que necesitan sus jóvenes. Quizá tienen otra forma de entender la organización social y política. Si creemos sinceramente en la participación, debemos aceptar la visión de los grupos aunque sea distinta a la nuestra.



3. Al entender la realidad en su conjunto, el facilitador comprende que sus problemas no son solo técnicos y trabaja sobre todo **LOS ASPECTOS ORGANIZATIVOS**, apoyando el fortalecimiento de los grupos locales y su capacidad de desarrollar sus propias propuestas. Su papel será acompañar en lugar de aleccionar: El facilitador asume un rol de defensor de los intereses de la gente y su apoyo se basa en la asesoría metodológica. Su formación le ayudara a apoyar la sistematización de experiencias que permitan revalorizar la tecnología, la cultura y conocimiento popular.

El facilitador es asesor y catalizador, no jefe. Si se le pide que decida en nombre de la gente "porque sabe mas", y acepta ese rol, se convierte en dirigente, y deja de ser un facilitador. Si decide por la gente, deja de incentivar el dialogo y la búsqueda conjunta de soluciones. Si se hace imprescindible ha fracasado, porque su papel es desarrollar el potencial de la gente para comprender, seleccionar y adaptar las distintas opciones técnicas, no hacerse indispensable en todas esas funciones.

A veces, llegan al campo extensionistas y cooperantes que son más "revolucionarios" que la propia gente. Los campesinos, en general, son apegados a sus costumbres y su tradición, conservadores. No podemos llegar con nuestra visión de mundo y empujarles a organizarse de una forma que para nosotros es la correcta ("democrática"), ignorando su estructura social tradicional y su forma de ver las cosas.



Técnicas de la Extensión Campesina

Las desarrollamos para el mundo agropecuario, pero de nuevo se pueden adaptar a cualquier sector del trabajo social.

◆ **Observación Participante**

Integrarse en la Comunidad es la única manera de poder entender el punto de vista de la población y es el primer paso para poder aprender de ellos y apoyar sus procesos. La gente aprecia una actitud abierta, en la que las distintas visiones y saberes se compartan y se respeten. Hace falta humildad en el acercamiento y una actitud abierta para desaprender algunas cosas que aprendiste en la universidad. Los grupos tienen que sentir que el facilitador está de su lado y para eso hay que compartir su estilo de vida sin remilgos. Si exiges ciertas comodidades o llegas enseñando títulos, la gente te tratará con más distancia y te verán como otro de los que vienen de fuera a decirnos lo que tenemos que hacer. Si sólo hablas de cosas técnicas, no comprenderás el panorama completo ni podrás identificar los problemas que no son técnicos ni productivos, pero en los que también se puede incidir mediante el apoyo al fortalecimiento de los grupos.

Conocer a la gente con la que trabajas en su realidad, te permitirá entender porque no ponen en práctica algunos consejos que tú creías estupendos, cuáles son los problemas que a ellos les preocupan y están intentando resolver, cuáles son sus propuestas, cómo y porqué hacen las cosas que hacen. Sin toda esa información, tus consejos pueden convertirse en prédicas en el desierto.



◆ Investigación Colectiva

La mejor manera de aprender, es descubrir por uno mismo las respuestas. La investigación no es exclusiva de los laboratorios y lo que funciona en la realidad, no siempre ha sido comprobado científicamente. La investigación colectiva consiste en invitar a los productores a experimentar por si mismos y es una de las mejores maneras de incentivar y motivar a los adultos a poner en práctica los contenidos teóricos.

Para apoyar una investigación campesina, proponemos seguir algunos pasos:

- Determinar que queremos probar y que utilidad tendrá averiguarlo.
- Definir como vamos a hacerlo y que necesitamos.
- Acordar responsabilidades y tiempo.
- Consolidar la información y prepararla para el análisis del grupo.
- Valorar conjuntamente los resultados.
- Tomar decisiones sobre la aplicación práctica de las conclusiones de la investigación.



** Los campesinos de Guatemala tienen muchos conocimientos y confianza en la medicina natural. La gente de las Comunidades y un grupo de técnicos, valoraron que los jóvenes ya casi no sabían usarla, así que decidieron llevar adelante una investigación para recuperar y divulgar el conocimiento de sus mayores.*

Para ello, decidieron entrevistar a todos los criadores, curanderos, chamanes, parteras y gente relacionada con la medicina que tuviera más de 60 años. Los campesinos se encargaron de hacer las entrevistas y los técnicos apoyaron en la clarificación de toda la información que se consiguió en ellas.

Se hizo un taller práctico sobre medicina natural y en el que se acordó que los participantes iban a validar, en su práctica cotidiana, la utilidad de 10 remedios para las 10 enfermedades más corrientes en la zona. Con los resultados que se obtuvieron y el apoyo de un botánico experto, se terminaron de afinar las dosis y usos. Todo se plasmó en un manual didáctico.

Hoy en día, en esas comunidades se vuelve a usar la medicina tradicional que casi se había perdido y los campesinos replican el conocimiento.

* Caso real de una experiencia de Veterinarios Sin Fronteras.

◆ Aprendizaje práctico



La gente del campo ha aprendido la mayoría de las cosas que saben haciéndolas, así que para ellos la práctica es la forma más lógica y cercana de aprender y es un complemento imprescindible para la parte más teórica. Al planificar una sesión práctica, piensa:

- Si puedes ahorrarte la teoría y pasar directamente a la acción.
- Que contenidos que se tienen que trabajar necesariamente mediante una sesión de "manos a la masa".
- Organizar bien el lugar, facilidad para trabajar, materiales necesarios...
- Trabaja en grupos pequeños, donde todos puedan ver y practicar por si mismos (no ver como lo hace un compañero, sino hacerlo personalmente)
- Si algún participante tiene experiencia en el tema, que sea el quien lo explique con sus palabras mientras hace la demostración.
- Crea las condiciones de apoyo que permitan a la gente sentirse segura y ganar confianza y seguridad en lo que están haciendo.
- Termina con una motivación a seguir practicando y ganar experiencia.

Recuerda que el adulto debe llegar a casa con una cierta práctica en hacer lo que vino a aprender. Aunque aun se sienta inexperto, al menos habrá experimentado por su cuenta y se sentirá más seguro y motivado cuando tenga que ponerlo en práctica en su vida cotidiana.

◆ Visitas a otras explotaciones

Es importante que los productores conozcan experiencias que puedan reproducir de vuelta a sus comunidades. Si van a visitar un centro con grandes instalaciones o una parcela con fuertes inversiones, saldrán pensando que estuvo muy interesante, pero que se parece muy poco a su realidad y posibilidades. Es mejor seleccionar para las visitas explotaciones de tamaño similar y manejadas por productores de la misma condición, de forma que funcione la lógica de "si el lo hizo, también yo puedo".

◆ Intercambios de experiencias

Un productor siempre explica mejor su experiencia a otro, precisamente porque lo que transmite es una vivencia. Los intercambios pueden servir para compartir no sólo formas de manejar las explotaciones, sino también estrategias de comercialización, aspectos de la organización de los productores o incluso valoraciones personales de cómo se han modificado las condiciones de vida o las relaciones a lo interno de la familia.

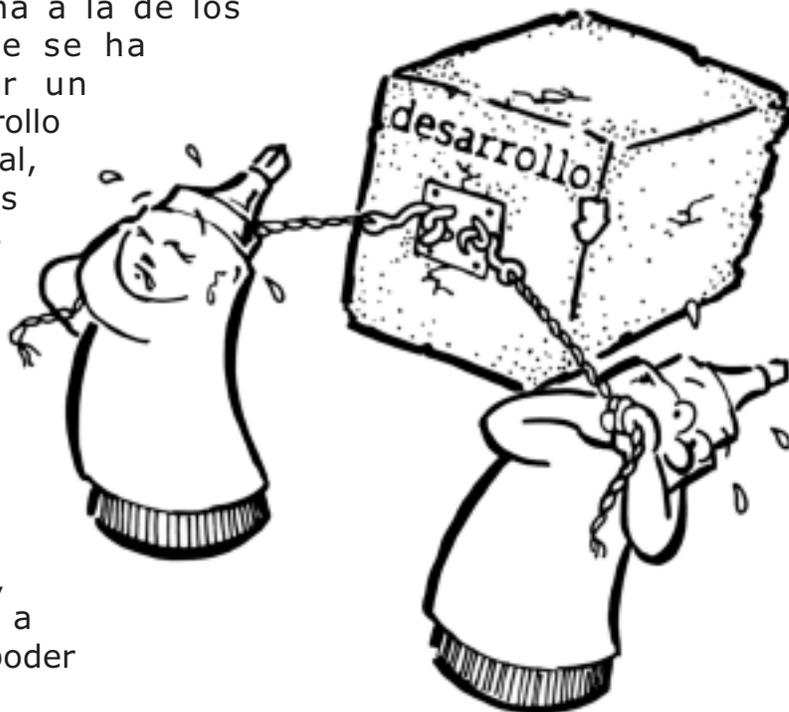
Al organizar un intercambio de experiencias, se debería:

- Plantear claramente los objetivos. Un intercambio de experiencias es más que un paseo. Se debe definir que resultados concretos esperamos y planificarla con el mismo nivel de detalle que se planifica un taller.
- Mantente atento al grupo: en ocasiones la gente muestra interés por cosas que ni estaban previstas ni son parte del "programa técnico", pero que aun así pueden ser muy valiosas a nivel personal o de la organización campesina. Intenta que la gente le saque el máximo jugo al viaje.
- Organizar bien el transporte, lugar y demás detalles prácticos. La gente se distrae y disgusta mucho con las cosas concretas mal planificadas.
- Intenta trabajar con grupos pequeños, donde pueda haber una relación personal y estrecha entre productores. Esa es una de las claves de los intercambios.
- Maneja con rigor el tiempo. En ocasiones los testimonios se hacen largos y la actividad pierde ritmo.
- Terminar con algún compromiso de futuro, un plan de trabajo concreto.
- Unos días después, conviene hacer balance con el grupo y analizar lo que aprendimos, lo que podemos poner en práctica aquí, por donde empezamos... se recuerdan las informaciones concretas y se da continuidad al trabajo.



5.3. Avanzar hacia las asesorías participativas

Si bien la extensión campesina es una aproximación mucho más humilde y respetuosa a la problemática del desarrollo, el papel del facilitador sigue sin ser enteramente neutro. Aunque la extensión campesina tiene una visión más cercana a la de los productores, en su enfoque se ha caracterizado por defender un determinado modelo de desarrollo (sostenible, orgánico, tradicional, ecológico...), en muchos casos auspiciado por organizaciones con esa visión política. Los profesionales del desarrollo también somos seres sociales y tenemos nuestra propia visión del mundo.... El asunto es como conseguir que la relación con los grupos no sea un "tira y afloja" en distintas direcciones, donde el facilitador utiliza, a veces inconscientemente, el poder que le otorga su rol.



En este apartado presentamos un paso de avance más en la evolución de los modelos de acompañamiento, que nos permitirá mantener un papel externo más claro en el acompañamiento de un proceso grupal, respetando su rumbo. La asesoría participativa sólo se desarrolla a solicitud del grupo. El facilitador no ofrece soluciones, sino que apoya metodológicamente en la elaboración y ejecución de una estrategia general para afrontar determinados problemas definidos por el grupo.

Pasos de la asesoría participativa

1. Definición del mandato y los objetivos de la asesoría.
2. Análisis de la situación y definición de los problemas.
3. Selección y planificación de medidas.
4. Ejecución de medidas.
5. Evaluación y seguimiento.

Paso 1: Definición del mandato y de los objetivos de la asesoría

Es el primer contacto del facilitador con el grupo, donde se crea una base de confianza mutua y se clarifican los puntos clave. Se hace un breve diagnóstico de la situación y del problema que se abordará, de forma que se llega a un acuerdo sobre las condiciones y líneas generales del proceso de asesoramiento.

Con frecuencia, los grupos tienen identificados sus problemas y se han creado la expectativa de que el facilitador ofrecerá soluciones rápidas. Aunque el facilitador podría tener soluciones, debe saber que sus consejos tal vez ayuden en esta ocasión, pero no fortalecerán la capacidad de los grupos de analizar sus problemas, buscar soluciones y ponerlas en práctica. El gran desafío es resistir a las expectativas de recetas y lograr que sea el propio grupo quien defina y ejecute sus propias estrategias, lo que implica un proceso más largo. Por tanto, en este punto es básico aclarar bien que la responsabilidad y la toma de decisiones corren por cuenta del grupo. Si no, pueden generarse desencantos que perjudicarán el asesoramiento.

En esta fase serán útiles las técnicas de moderación y visualización, así como la habilidad de saber escuchar activamente, estructurar ideas con un mapeo, saber preguntar, sintetizar ideas y formular resúmenes, que sería bueno recoger en una memoria sobre los acuerdos principales.

Paso 2: Análisis de la situación, definición del problema

Una vez aclarados los roles y objetivos de la asesoría, hay que profundizar el análisis de la situación y sus causas. Estas preguntas podrían ayudar:

- ¿En qué consiste el problema?
- ¿Cómo se ha desarrollado?
- ¿Cuáles son las causas y los efectos o consecuencias?
- ¿Quién ha tomado tal o cual medida para superar esta situación?
- ¿Por qué estas medidas no han dado resultados?
- ¿Cuál es la perspectiva específica de los diferentes involucrados respecto al problema y sus posibles causas?
- ¿Hay diferencia entre la perspectiva de los hombres y las mujeres?
- ¿Qué quieren lograr los involucrados (situación deseada)?

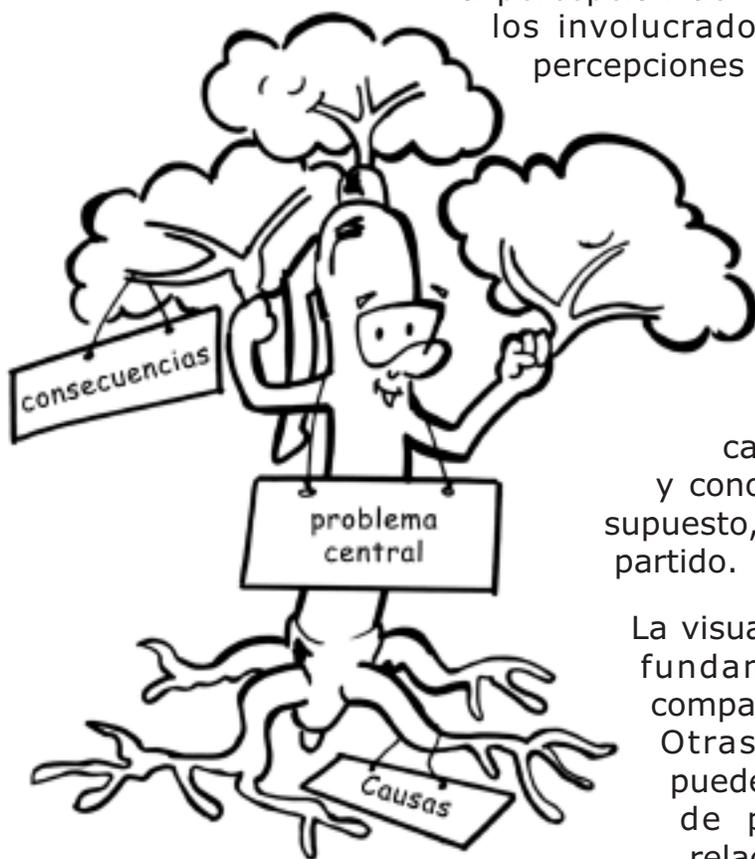


Al final, deberían clarificarse dos aspectos:

- La dimensión del problema (si, por ejemplo, el problema es un impacto secundario de un problema más profundo).
- El contexto del problema (causas, efectos, involucrados, etc.).

Con el diagnóstico de estos dos aspectos se establece el marco en el cual se buscarán, en el próximo paso, posibles soluciones.

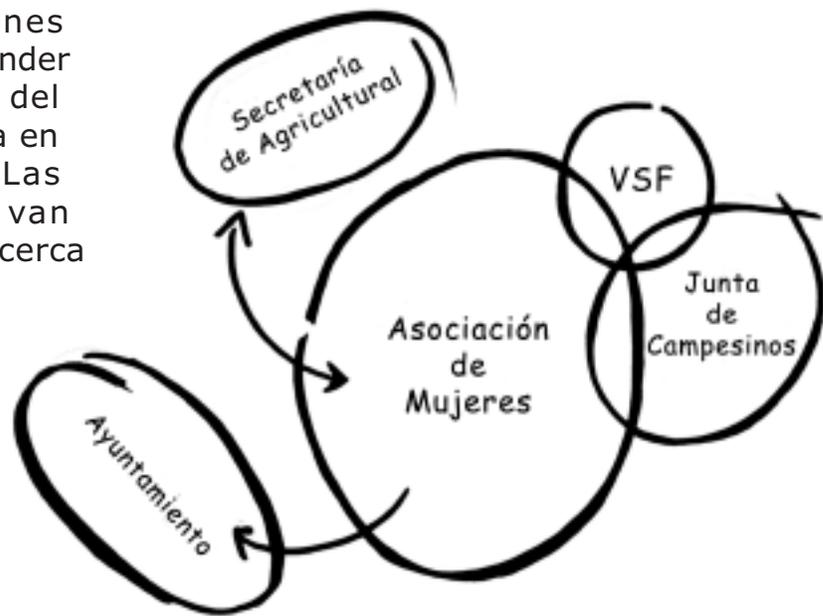
El mayor desafío de este paso es la necesidad de analizar, profundizar y cuestionar las informaciones iniciales, para no quedarse en un nivel superficial, sino usar las verdaderas causas del problema. El trabajo analítico debe comparar la percepción de la situación deficiente que tienen los involucrados (perspectiva interna) con las percepciones e interpretaciones del facilitador (perspectiva externa). La perspectiva externa es necesaria porque los involucrados, con su perspectiva interna, no han logrado superar el problema hasta ese momento. Para establecer una perspectiva externa, el facilitador necesita capacidad de análisis, experiencias y conocimientos previos del tema y por supuesto, mantener la distancia sin tomar partido.



La visualización volverá a ser una técnica fundamental para crear una base compartida de información y de análisis. Otras técnicas útiles en este paso pueden ser la elaboración de un árbol de problemas y un diagrama de relaciones institucionales.

El árbol de problemas es una representación visual de las relaciones causa y efecto de una situación compleja. Se hace escribiendo cada problema en una tarjeta y ordenándolas en un diagrama que representa a un árbol: en las raíces ubicamos las causas, el problema central debe situarse en el tronco y las ramas son las consecuencias.

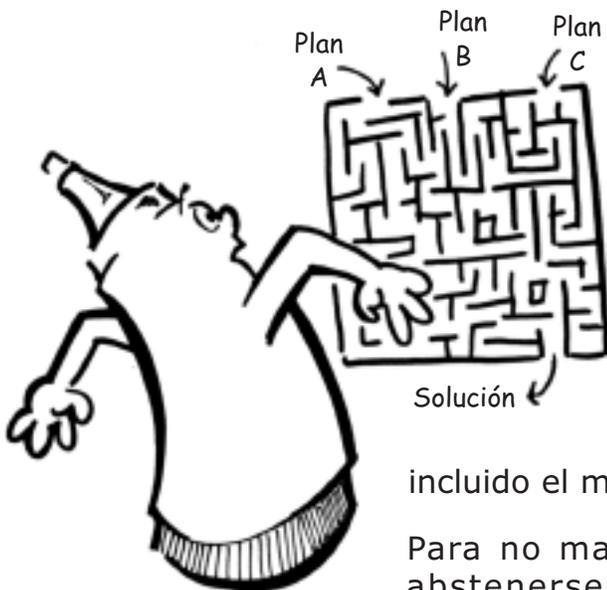
El diagrama de relaciones institucionales sirve para entender el panorama de conexiones del grupo asesorado, que se ubica en el centro del diagrama. Las demás instituciones se van colocando más lejos o más cerca del grupo asesorado, en función de las relaciones que hay entre ellos. El tamaño de las tarjetas que representan a cada institución, es más o menos grande en función de la importancia que tenga para el grupo.



Paso 3: Selección y planificación de medidas

Al inicio de este paso, el facilitador presenta un resumen del diagnóstico para compartir y verificar las diferentes percepciones e interpretaciones. Se debe alcanzar una comprensión común tanto de la situación deficiente como de la situación deseada. No lograrlo pone en peligro la asesoría porque los objetivos perseguidos serán distintos si hay distintas visiones.

Después se buscan, se analizan y se priorizan diferentes alternativas que podrían ser estrategias para la solución del problema. Este proceso debe ser muy abierto, creativo y participativo, y se debe evitar que se fijen demasiado rápido en una sola solución. Hay que analizar bien los puntos fuertes y débiles de cada estrategia y tomar en cuenta distintos criterios: costos, duración, exigencia de trabajo, necesidad de expertos externos, sostenibilidad, etc. Una vez seleccionada una estrategia, se planifican las medidas necesarias, incluido el monitoreo de las mismas.



Para no manipular el proceso, la facilitación deberá abstenerse de defender sus propios criterios y propuestas.

Algunas técnicas útiles en este paso, son las de moderación, visualización y planificación: árbol de problemas y soluciones, lluvia de ideas para posibles propuestas, priorización con matrices y elaboración de un plan operativo para las medidas. Para hacer el árbol de soluciones, reformulamos todas las tarjetas del árbol de problemas en forma positiva. Así, las causas cambiaran a medios para resolverlas (“escasez de agua” cambia a “acueducto instalado”) y las consecuencias cambian a fines perseguidos (“inseguridad ciudadana” cambia a “seguridad del barrio aumentada”).

Paso 4: Ejecución de las medidas

Los involucrados ejecutan las medidas planificadas y en determinados momentos se realizan encuentros con el facilitador para monitorear los avances. Si las medidas ejecutadas tienen efectos positivos, se sigue ejecutando la planificación. En caso contrario, se regresa al paso 3 para planificar ajustes o tomar decisiones sobre un cambio de las medidas. Generalmente se pasa varias veces por los pasos 3 y 4 antes de finalizar el proceso de asesoramiento.



Además del monitoreo del proceso de ejecución, el facilitador podría participar también de manera activa en la ejecución de algunas de las medidas, pero siempre recordando su rol de asesoría externa y sin suplantar funciones del grupo. Como ha participado en la selección y la planificación de las medidas, fácilmente se identifica con esta solución y quiere apoyar su ejecución, perdiendo así la distancia crítica.

Las técnicas para este paso son otra vez las de la moderación y la visualización; así como técnicas de monitoreo, principalmente la formulación de indicadores. Para no perder la perspectiva temporal del asesoramiento, recomendamos a la persona asesora elaborar continuamente una documentación del proceso (diario).

Paso 5: Evaluación y seguimiento

Uno de los desafíos al brindar asesoría es encontrar el momento adecuado para finalizar el proceso de acompañamiento: siempre existe el peligro de perderse en detalles, buscar nuevos ajustes en las medidas y alargar de manera innecesaria el proceso. Dado que el acompañamiento es temporal, se debe planificar junto con los involucrados los pasos graduales del retiro del apoyo externo. Este momento llega cuando el grupo tiene la capacidad de analizar y ajustar medidas para solucionar sus problemas.

Al final de la asesoría, se hace una última evaluación del proceso, sus diferentes etapas y el aprendizaje ganado, analizando tres puntos:

1. Si el proceso de la asesoría ha sido fructífero y si se ha logrado mejorar significativamente el problema.
2. Sistematizar los pasos en la solución del problema: cómo se analizó la situación inicial, cómo se seleccionó una estrategia, cómo se puso en práctica esta estrategia y cómo fue adaptada en el camino. El objetivo de esta sistematización es llegar a los pasos generales para solucionar problemas partiendo de la experiencia concreta.
3. Evaluar si los involucrados se sienten capaces de aplicar en el futuro estos pasos también a problemas semejantes. Según las conclusiones de esta evaluación, se decide si la asesoría finalizó o si hace falta todavía un seguimiento, quizá menos intenso.

La parte más difícil de este paso es tener cierta agilidad para extraer de las experiencias vividas los pasos generales para solucionar problemas. Esta generalización deberá incluir el análisis de todas las idas y venidas que han sido necesarias y de las que se ha aprendido hasta llegar a la solución.

Para este paso podrían usarse preguntas de evaluación y reflexión, como por ejemplo:

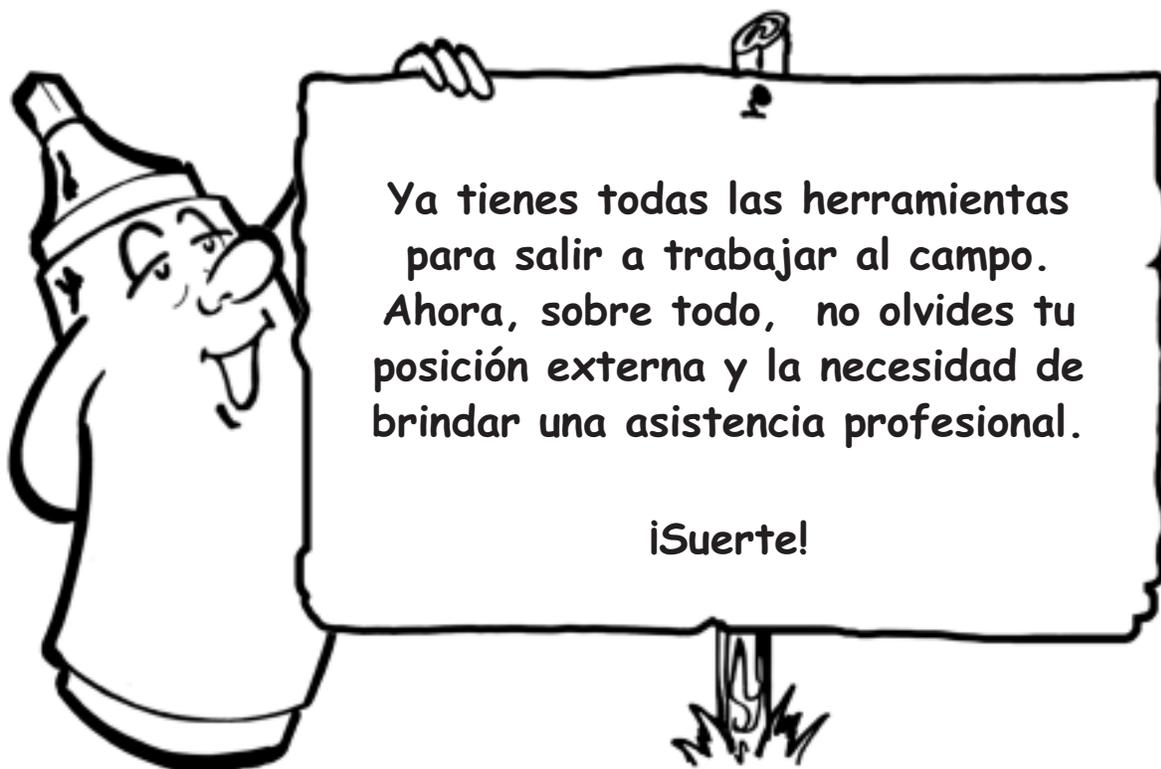
- ¿Cuán contentos estamos con los resultados obtenidos?
- ¿Qué hemos aprendido en el camino?
- ¿Cuán participativo fue el proceso?
- ¿Cuál fue el rol de la facilitación en la solución del problema?
- ¿Los involucrados se sienten en capacidad de aplicar los pasos generales en futuras situaciones?



En general y durante todo el proceso de asesoramiento hay diversos desafíos en el campo personal para el facilitador, tales como querer influir con su visión política, fijarse demasiado en soluciones no adecuadas, perder la distancia crítica, no encontrar el punto adecuado al finalizar el proceso de asesoramiento, involucrarse en los conflictos de los participantes, etc. Al mismo tiempo, debe tomar decisiones rápidas para acompañar al grupo, mantenerse flexible y arriesgarse.

Por eso, recomendamos contar con el apoyo y retroalimentación de otro profesional y mantener una actitud de auto observación permanente que nos ayude a desarrollar las siguientes habilidades:

- ✓ Capacidad de aprender y dialogar: saber escuchar, formular preguntas que faciliten la reflexión, controlar tus propias opiniones, crear una atmósfera de confianza, ofrecer retroalimentación.
- ✓ Competencia social y sociocultural: saber observar, cambiar perspectivas, respeto y tolerancia frente a otras opiniones, sensibilidad de género, capacidad de innovación, entendimiento de otros ámbitos socioculturales y del suyo propio.
- ✓ Conocimientos profesionales: técnicas de moderación, capacitación y visualización, métodos participativos de diagnóstico y planificación y manejo de conflictos.



Publicaciones recomendadas

◆ **Gesa Grundmann y Joachim Stahl: "Como la sal en la sopa - Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo".**

Ediciones Abya-Yale, Quito - Ecuador, 2002.

Es un libro básico de referencia y una magnífica inversión para quien disfrute del tema de la participación. Abarca los aspectos recogidos en este manual, pero también temas relativos a diagnósticos participativos, formulación y ejecución de proyectos, fortalecimiento organizativo y manejo de conflictos. Muy profesional, ordenado, fácil de usar y muy bien ilustrado.



En <http://www.abayayala.org> se puede encargar el libro

◆ **Luis Felipe Ulloa: "Si va a escribir para campesinos, hágalo bien"**

Editorial Guaymuras, Tegucigalpa - Honduras, 1992

Un libro práctico, entretenido y conciso sobre la elaboración de materiales didácticos. Está basado y refleja una vasta experiencia práctica en el tema. A pesar de su año de edición, es totalmente actual, pero ya difícil de encontrar...

◆ **Laura Vargas, Graciela Bustillos: "Técnicas participativas para la educación popular. Tomos I y II".**

"Alforja" - Programa Regional Coordinado de Educación Popular, San José - Costa Rica, 1992

Es un clásico del tema, que recopila la experiencia de muchos educadores de Latinoamérica. Cada tomo presenta más de 200 técnicas participativas; en el primero son sobre animación, análisis general, abstracción, comunicación y planificación. El tomo II completa al anterior con técnicas de análisis estructural, análisis económico, análisis político y análisis ideológico. Otra buena inversión.

El libro se puede pedir en <http://www.alforja.or.cr/centros/cep/> y también está reeditado en Madrid por Editorial Popular: <http://www.editorialpopular.com/>

◆ **Paco Cascón y Carlos Martín: "La alternativa del juego - Juegos y dinámicas en educación para la paz. Tomos I y II".**

Ed. Los Libros de la Catarata, Madrid, 1999.

Aunque esta pensado para trabajar con niños y adolescentes, muchos de sus contenidos se pueden adaptar con facilidad al trabajo con adultos. Presenta dinámicas novedosas en relación a las más conocidas por los facilitadores de América Latina. Son especialmente interesantes los juegos de distensión y de creación de ambientes de colaboración no competitiva.

Se pueden comprar en <http://www.loslibrosdelacatarata.org>

◆ **Joseph O´Connor y John Seymour: "PNL para formadores"**

Ed. Urano, Barcelona, 1998.

Un libro interesante sobre las aplicaciones de la Programación Neuro Lingüística (PNL) a las sesiones de capacitación. Esta mas enfocado al mundo empresarial que a los temas de desarrollo, pero aun así hay muchas cosas que pueden utilizarse en el contexto del trabajo social con grupos de base. Tiene un enfoque no basado en la educación popular, pero si en la formación de adultos, que es novedoso frente a las publicaciones clásicas en el ámbito de la formación.

◆ **Arturo Jiménez y A. Navarro: "Guía de redacción para la educación popular".** Santo Domingo - República Dominicana, 1983

Centro Dominicano de Estudios de la Educación-CEDEE

Un clásico lamentablemente agotado hace mucho tiempo... es la fuente de los datos que hemos presentado sobre la utilización del lenguaje en los sectores populares.



◆ **Francine Levy: "Manuel de dessin pour communiquer avec une population non alphabétisée"**

Editions ACCT, Kartala- Islas Comores, 1987

Presenta una investigación sobre la percepción de la perspectiva frontal clásica en poblaciones excluidas de los circuitos de información occidentales. Desarrolla y explica como utilizar la perspectiva ortogonal, como una mejor forma de comunicación visual con estas poblaciones.



Sitios de Internet interesantes

<http://www.pangea.org/sedupaz/sedupubl.htm>
#JuegoI

Esta es una página abierta y en permanente ampliación, donde se pueden encontrar una gran cantidad de dinámicas organizadas por temas y aportadas por metodólogos de todo el mundo, que se pueden descargar gratis.

<http://www.amauta.org/>

Amanauta Internacional es una organización de facilitadores, en cuyo portal se puede acceder de muchos documentos gratuitos, así como a foros, listas de distribución, salas de chat y formación on-line. Además de los temas de facilitación y participación, cubre las áreas de fortalecimiento organizativo, manejo de conflictos y gestión del cambio.

<http://www.fao.org/participation/espanol/default.htm>

Esta sección de la web de la FAO presenta el trabajo de su grupo para el desarrollo de enfoques participativos. Permite acceder a recursos gratuitos, foros y listas de distribución. Tiene un buscador de enlaces con criterios de búsqueda precisos en el que se puede navegar durante días.

<http://www.iied.org>

El IIED (International Institute for Environment and Development) es una plataforma de intercambio e innovación en los métodos participativos. Además de muchas informaciones y documentos, se puede bajar la revista PLA Notes (Participatory Learning and Action) sobre el aprendizaje participativo, con herramientas útiles y tomos especiales sobre distintos aspectos de estos métodos.

<http://www.pdforum.org/>

Participatory Development Forum, es otro portal de facilitadores, pero en inglés. De nuevo hay muchos recursos, foros, chats, links... otra fuente de información donde también puedes compartir tu propia experiencia.

<http://www.eldis.org>

Aquí puedes encontrar una buena colección de documentos gratuitos, que además están comentados. Es un buen portal tanto para facilitación como para temas de cooperación en general. Casi todo esta en inglés, pero hay algunos documentos en español.

Anexos

Ejemplos de planes de facilitación

Anexo 1: Ciclo de talleres de capacitación cortos en contabilidad

Anexo 2: Taller de capacitación largo en metodologías participativas

Anexo 3: Sesión facilitada sobre estrategias de comercialización

Estos ejemplos están basados en casos reales de proyectos en la República Dominicana. Por motivos didácticos, los hemos agrupado en dos bloques, capacitación y facilitación, aunque a menudo y en la práctica, se hacen las dos cosas al mismo tiempo.

*Para el área de **talleres de capacitación**, que fundamentalmente están destinados a formación en temas no conocidos previamente por los participantes, hemos puesto dos ejemplos: Un ciclo de 3 talleres de 1 día sobre contabilidad para mujeres barriales y un taller de 5 días en metodologías participativas para extensionistas. Podrás observar los diferentes enfoques teniendo en cuenta que son temas, personas y condiciones distintas de formación.*

*Sobre las **reuniones facilitadas**, en las que el objetivo es acompañar al grupo en la toma de decisiones y la elaboración de planes de acción, hemos escogido un taller de 2 días, en el que una cooperativa de productores de café debe definir su estrategia y procedimiento de comercialización.*

Verás que este ejemplo es mucho más flexible en la utilización del tiempo y las técnicas, de cara a seguir la evolución del grupo, en lugar de desarrollar una serie de contenidos.

Aunque difícilmente responderán a tus propósitos particulares, esperamos que estos ejemplos te sirvan de referencia cuando prepares tus propias actividades.



Anexo 1

Ciclo de talleres de capacitación en Contabilidad Básica

◆ El taller en contexto: Se trata de un ciclo de 3 talleres, de un día cada uno, dirigidos a administradoras de botiquines populares. Se enmarca en el programa de salud comunitaria que ejecuta una ONG local especializada en desarrollo barrial, que opera en 5 barrios del norte de la ciudad. El programa se desarrolla en 4 áreas: salud materno-infantil, salud reproductiva, saneamiento ambiental y botiquines populares.

Se darán los 2 primeros talleres, con una semana de diferencia, antes de la entrega de los medicamentos. El último se ha planificado un mes y medio después, y además de sus contenidos propios, repasará los problemas prácticos de contabilidad de los botiquines en funcionamiento. En función de cómo haya evolucionado, se plantearán más talleres de seguimiento o visitas periódicas a los botiquines con mayores problemas.

Los contenidos de este ciclo no incluyen la gestión de proveedores, porque las compras se hacen conjuntamente para los 5 barrios desde la Coordinadora de Asociaciones Barriales (CAB), en coordinación con el programa gubernamental de salud "Barrios Sanos". La CAB además gestiona otra serie de servicios y tiene su propio programa de formación.

◆ **Objetivo del taller:** Al finalizar el ciclo, las participantes serán capaces de administrar los botiquines de medicamentos del barrio.

◆ **Resultados:** Después de cada taller, las participantes pueden:

Taller 1: Calcular precios de venta con un margen de beneficios

Taller 2: Asentar las entradas y salidas y sacar balances

Taller 3: Hacer un inventario

◆ **Perfil de las participantes:** 12 mujeres del barrio de "Las cañitas", todas ellas vecinas y pertenecientes a la misma Junta Barrial. Tienen entre 18 y 35 años. El nivel de escolaridad promedio es hasta 4to. de básica. Han hecho varios talleres sobre otros temas con más mujeres y conocen la metodología participativa. Serán las administradoras de los 2 botiquines del barrio y trabajarán en dos grupos de 6, donde 3 son "titulares" y las otras 3, "suplentes"

◆ **Condiciones del taller:** En la parroquia del barrio. Comida en el mismo salón de trabajo. No se pueden pegar cosas en las paredes. La luz se va bastante; no depender de equipos eléctricos. Las mujeres tienen que recoger los niños de la escuela, así que hay que terminar pronto.

Nota: Habrá interrupciones frecuentes y ruido de fondo. Hablar con el colmado de la esquina para que moderen la música. Si no resulta, buscar la forma de cambiar de local.

Equipo de facilitación: Rosa (educadora) y Andrés (contable). Laura (metodóloga) no estará en los talleres, pero ha ayudado en su diseño y en la elaboración de los 3 folletos ilustrados de 6 páginas que se entregarán en cada uno de los talleres.

Taller 1: Calcular precios de venta con un margen de beneficios

Hora	Objetivos y resultados	Métodos y técnicas	Materiales	Facilita
8:00	Presentación del ciclo de talleres	Plenaria: Bienvenida. Explicar los contenidos de los 3 talleres y lo que esperamos conseguir en el de hoy	Tarjetas del "menú de capacitación" y papelógrafo de resultados para hoy	Rosa
8:15	Integración de grupos de administradoras	"Espejo" en 2 grupos: Las que van a trabajar juntas en cada botiquín, se presentan como grupo, explicando sus temores ante la sponsabilidad y las capacidades que tienen para afrontarla.	Los necesarios para espejo de grupo (incluir recortes por si quieren hacer collage)	Rosa
8:45	Asegurar nivel mínimo de manejo matemático	Recrear ambiente de "volvemos a la escuela" pero simpático. Trabajo individual asistido: Hacer sumas, restas, divisiones y multiplicaciones. Ver en cada caso si se entienden mejor a mano o con calculadora. Ayudar a las menos ágiles e identificar 2-3 niveles para grupos futuros	Papelógrafo de introducción divertido sobre el "miedo a los números". Fotocopias de cálculos, sucesivamente más difíciles. Ejemplos fáciles extra. 12 calculadoras sencillas, solares	Andrés y Rosa
10:00	Despejar la cabeza	Mundo animal	Pelota para tirar	Andrés
10:30	Entrar en contacto con la realidad de su trabajo	Mostrar los medicamentos que recibirán en su botiquín Dar tiempo a que los vean, lean las indicaciones, los precios y se familiaricen con las presentaciones	Lote amplio de medicamentos	
11:00	Refrigerio		Jugo y sandwiches	
11:30	Aprender a calcular precios de venta	Dos grupos según nivel pericia: Cada facilitador trabaja con un grupo en las divisiones para venta detallada, suma de % de beneficio y redondeo	Dos pizarras Muchos ejemplos pensados	Ambos
12:30	Almuerzo			
1:30	Animación	Vamos de excursión		Rosa
1:45	Practicar casos reales de venta	Juego de roles en tríos dirigidos (mezclar niveles para que se enseñen y corrijan unas a otras): Cada grupo representa 4 veces los papeles de comprador-vendedor, siguiendo 4 ejemplos. Cada grupo representará de nuevo uno de ellos ante la plenaria para ver si coinciden los resultados.	Los mismos casos para cada grupo Soluciones en papelografos	Ambos
3:00	Evaluación del taller	Cuadrantes sobre que les resulto mas difícil, que mas fácil, que les da mas miedo y que creen que sabrán hacer bien. Flash oral sobre metodología del taller	Cuadrantes preparados y puntos pegantes	Rosa

Taller 2: Asentar las entradas y salidas en un libro de contabilidad y sacar balances

Hora	Objetivos y resultados	Métodos y técnicas	Materiales	Facilita
8:00	Presentación objetivos	Bienvenida y presentación de contenidos del taller de hoy	Papelógrafo bienvenida y objetivos	Rosa
8:15	Repaso de cálculos de precios de venta	Juego en equipos (los dos grupos de 6 que trabajaran juntas): Responder a preguntas del facilitador de forma alterna hasta que algún equipo anote 8-10 aciertos. Si no saben la respuesta o es incorrecta, el otro equipo puede ganarse el punto.	Preguntas y respuesta visualizadas en papelógrafos diferentes	Ambos
8:45	Reflexionar sobre importancia de llevar registros y que hay que anotar. Ver cual seria su lógica de anotaciones y practicar	Trabajo en 3 grupos con "animales de granja" : ¿Qué creen ustedes que hay que anotar? ¿Qué puede pasar si no lo hacemos? ¿Cómo lo anotarían en una libreta?	Preguntas visualizadas Papelógrafos para anotar aportes de grupos	Andrés
9:30		Plenaria : Cada grupo presenta sus respuestas para cada pregunta. Reflexión y conclusiones sobre como lo haremos	Papelógrafo con las 3 columnas de contabilidad (si la logia mayoritaria de anotación es otra, aceptarla y no presentar las columnas)	Rosa
10:15		Práctica en 3 grupos con "vamos de viaje" : Cada grupo va anotando los ejemplos que indica un facilitador; el otro pasa por los grupos viendo si van bien, corrige y explica	Ejemplos primero mas fáciles e irlo complicando (alguien pide crédito, no tiene cambio y queda debiendo al cliente...)	Ambos
11:00	Refrigerio		Jugo y sandwiches	
11:30	Aprender a sacar balance y cuadrar la caja	Compartir experiencias : Dña. Virginia y Tatiana, administradoras del botiquín popular de "Los Rios", explican como lo hacen y en general su experiencia con el botiquín	Ayudar visualizando lo que dice Virginia e invitando al grupos a hacer preguntas. Listado de todos los conceptos para asegurarse que salen	Rosa
12:30	Almuerzo			
1:30	Repaso de este taller y el anterior	Trabajo individual : Entregar folleto de este taller para lectura	Folletos	Andrés
1:45		Plenaria : Resolver dudas y verificar que el folleto se entiende		Andrés
2:15		Revanca el juego en equipos : Ahora con preguntas que incluyan también los contenidos de hoy	Preparar preguntas	Ambos
2:45	Evaluación del taller	Flash libre de comentarios y sugerencias	Papelógrafo para anotar	Rosa
3:00	Fiesta entrega botiquines	Acto de entrega con la CAB y fiesta de celebración	Todo lo necesario (ver programa de la fiesta)	Ambos

Taller 3: Solución de problemas de talleres anteriores. Hacer inventarrio

Hora	Objetivos y resultados	Métodos y técnicas	Materiales	Facilita
8:00	Presentar objetivos y adelantar en experiencias	Afiche: Informar de objetivos desde la presentación	Dibujo de bienvenida dice: "Vamos a aprender a hacer inventario a los botiquines"	
		Hojear los cuadernos de contabilidad conforme van llegando, para ir resolviendo dudas particulares y detectar problemas	Pedir en la convocatoria que traigan sus cuadernos	Ambos
8:15	Conocerse un poco mas	Presentación con "la cerilla" : Decir a menos 3 cosas de tu carácter que te gustaría cambiar	Caja de fósforos de madera, buenos	Andrés
8:30	Repasar problemas en la aplicación de contenidos de los talleres anteriores	Lluvia de ideas oral: ¿Qué problemas han tenido con el botiquín hasta ahora?	Tarjetas para escribir aportes y ordenarlos por grupos relacionados	Rosa
8:45		"Yo te enseño" : En plenaria, mujeres voluntarias explican a las compañeras como ellas manejan cada grupo de problemas	Pizarra para escribir soluciones y conclusiones	Rosa
9:30	Descansar la mente para cambiar de tema	La campana: Dinámica de animación y confianza		Rosa
9:40	Conocer conceptos y experiencias previas en Introducir el concepto de inventario, haciendo que se vea su importancia.	Cuchicheo: ¿Qué es un inventario y para que se hace?	Pizarra para anotar ideas clave	Andrés
9:45		Estudio de casos en 2 grupos de 6 con cola temática por alturas: Usar 2 casos reales de problemas por mala gestión de inventario en el barrio de "Caño Hondo"	Ejemplos muy cortos y muy claros.	Ambos
10:15		Plenaria de conclusiones: Completar con la experiencia de mujeres que tienen negocios propios. Terminar con clarificación final de conceptos	Papelógrafos con utilidad del inventario y riesgos que corremos al no hacerlo	Andrés
10:45	Refrigerio		Jugo y sandwiches	
11:00	Ver los pasos para hacer un inventario	Tarjetas desordenadas en 3 grupos de 4 con "punto pegante en la frente" : Deben ordenar las tarjetas en el orden que creen que se debe seguir para hacer un inventario y analizar como harían cada cosa.	3 juegos de tarjetas de 3 colores con los 3 pasos básicos para hacer inventario: Contar la mercancía, valorarla y cuadrar las cuentas	Rosa
11:30		Plenaria: Cada grupo presenta su orden y explica que cree que hay que hacer en cada paso. Terminar con clarificación final de conceptos	Papelógrafos con detalle de acciones en cada paso	Andrés
12:00	Almuerzo			
1:00	Practicar haciendo un inventario real	Trasladarse a los locales donde están los botiquines: Cada grupo de administración real, hace el inventario del botiquín del otro, cada uno con ayuda de un facilitador	Llevar dos vehículos y suficiente material para cada grupo, que estarán separados	Ambos
2:30		Plenaria: De vuelta en la parroquia, presentar resultados de inventarios. Sacar conclusiones y repasar pasos y usos del inventario	Folleto resumen de cómo hacer inventario	Rosa
3:30	Evaluación final	Flash oral: ¿Qué me resultó mas difícil y mas fácil?	Papelógrafo para anotar evaluación	Andrés

Anexo 2

Taller de capacitación en Metodologías Participativas

◆ **El taller en contexto:** Este es uno de 5 módulos de formación metodológica para extensionistas, dentro de un programa de cooperación internacional ejecutado por el Departamento de Extensión de la Secretaría de Estado de Agricultura (SEA).

◆ **Objetivo del taller:** Al finalizar, los participantes serán capaces de diseñar y conducir un taller de capacitación técnica usando metodologías participativas, así como de evaluar el impacto de sus capacitaciones.

◆ **Perfil de los participantes:** 24 agrónomos extensionistas, entre 29 y 42 años, con un promedio de 8 años en labores de desarrollo rural. Son 15 hombres y 10 mujeres que han sido seleccionados por sus aptitudes y predisposición hacia la metodología participativa. Este es el primer taller y solo los que trabajan en la misma región se conocen, pero es el primer contacto de todo el grupo. Los siguientes 4 talleres, los harán juntos.

◆ **Condiciones del taller:** Participantes alojados en un centro de capacitación a las afueras de la ciudad durante 4 noches, para un total de 4,5 días de trabajo (de lunes a viernes al medio día). Materiales educativos y de apoyo garantizados por el equipo de facilitación.

◆ **Equipo de facilitación:** Ángeles (Educadora), Elías (Metodólogo), Marysa (Ingeniera agrónoma) y Sonia (Educadora).

◆ **Nota:** Reservar tiempo para un cierre formal del responsable del SEA y el coordinador del proyecto de cooperación.

	DIA 1	DIA 2	DIA 3	DIA 4	DIA 5
Mañana	Presentación e integración participantes. Metodología, método y técnicas.	Rol del facilitador. Características de un taller. Diseño de un taller: las 7 preguntas.	Técnicas para la fase central.	Técnicas para la fase final. Plan de capacitación.	Evaluación de impacto de un taller. Evaluación, diplomas y cierre del taller.
Tarde	Enseñanza académica y educación popular. Aprendizaje en adultos.	Técnicas para la fase inicial	Continuación de técnicas para la fase central.	Práctica real de diseño de un taller	

PRIMER DÍA: integración. Enfoque metodológico. Enseñanza académica y educación popular. Aprendizaje en adultos

Hora	Objetivos y resultados	Métodos y técnicas	Materiales	Facilita
9:00	Crear clima de confianza. Conocer nivel y asentar línea para evaluación.	Bienvenida informal por parte de los facilitadores Reparto del manual del taller (tiene papeles con nombres de amigo secreto). Reparto de cuestionario de visión y conocimientos previos sobre el contenido	Café y papelógrafo de bienvenida Cuestionario fotocopiado Papelitos con nombres para amigo secreto	Angeles
9:15	Integración del grupo y equipo de facilitación	Presentación en parejas con refranes: Cada uno dice el nombre de su pareja, trayectoria profesional y que le gustaría estar haciendo en 10 años	Papelitos con 28 refranes en dos partes (incluido equipo de facilitación)	Marysa
10:00	Comparar los objetivos propuestos para el taller con las expectativas de los participantes	Flash sobre expectativas con 3 tarjetas. (Introducir antes las reglas del uso de tarjetas)	Juego de tarjetas con reglas para su uso	Sonia
10:10		Plenaria abierta: Comparar expectativas con el objetivo y resultados propuestos por la facilitación	Un papelógrafo con objetivo y otro con habilidades a perfeccionar en el taller	Angeles
10:30	Presentar la visión global. Establecer reglas y elegir los comités de apoyo	Show televisivo: Presentar menú del taller como si fuera un programa de TV Show interactivo: Levantar participantes para que ellos se anoten en los comités y participen del "show"	Tarjetas grandes con contenido, enfoque, reglas propuestas, comités y ambiente de responsabilidad compartida	Todos
11:00	Descanso			
11:30	Presentar el enfoque metodológico del ciclo de talleres y compararlo con la experiencia de los participantes	Philips 6-6: ¿Qué es metodología, método y técnica? Presentar enfoque metodológico y completar con aportes del grupo	Papelógrafo con los conceptos (dejar espacio para anotar aportes)	Elias
12:00		Trabajo en 4 grupos (barco se hunde): ¿Qué problemas enfrentan en su trabajo que son metodológicos?	Papelógrafo con pregunta visualizada y tiempo disponible para los grupos	Marysa
12:30		Plenaria de conclusiones y clarificación de conceptos	Paneles limpios para visualizar debate	Elias
1:00	Almuerzo			
3:00	Reubicarles en la sesión	Concentración y animación con " Manos alternas "	Abrir espacio en las sillas para círculo	Marysa
3:10	Extraer de sus vivencias las características de una formación buena y mala. Presentar diferencias entre educación formal y popular	Trabajo individual: Recordar experiencias de formación con un cuestionario	Cuestionario fotocopiado	Sonia
3:30		Trabajo en 3 grupos (la selva): ¿qué tenían en común las buenas experiencias? ¿y las malas?	Papelógrafo con pregunta visualizada y tiempo disponible para los grupos	Sonia
4:00		Plenaria: Comparar conclusiones de los grupos con principios de enseñanza académica y educación popular	Papelógrafos de contenidos y panel limpio para visualizar aportes plenaria	Angeles
5:00	Descanso			
5:30	Compartir conocimientos sobre las estrategias de aprendizaje en los adultos	¿Cuándo recuerdas más? Dictar 10 palabras, luego escribirlas y después ambas cosas. Comparar cuantas recuerdan en cada caso	3 listados de 10 palabras	Marysa
5:45		Presentar etapas y estrategias del aprendizaje y completar con experiencias de los participantes	Power point de contenidos y panel limpio para comentarios	Elias
6.30	Evaluar el día y ver sugerencias para mañana	Animómetro y aprendómetro Flash oral: ¿Qué te ha gustado mas y que quieres mañana que no hubo hoy?	Animómetro y aprendómetro Panel limpio para apuntar sugerencias	Angeles

SEGUNDO DIA: Rol del facilitador. Características y diseño de un taller: las 7 preguntas. Técnicas para la fase inicial

Hora	Objetivos y resultados	Métodos y técnicas	Materiales	Facilita
9:00	Resumir contenidos de ayer	Marcador caliente	Preguntas preparadas	Marysa
9:30	Clarificar el día de hoy	Presentación de la agenda del día	Tenerla lista en tarjetas	Elias
10:00	Reflexionar sobre el papel del facilitador en un taller participativo	Debate pro-contra (equipos con cola temática por alturas): ¿Quién es responsable de los resultados de un taller, el facilitador o el grupo?"	Tarjetas para visualizar los argumentos. Se ordenan en función de las 7 características y las cualidades. Tarjetas de contenido preparadas por si hay que completar	Ángeles Sonia
		Plenaria: Extraer de las conclusiones del debate las 7 características básicas de un taller de facilitación y las cualidades del facilitador		
11:00	Descanso			
11:30	Sumarizar los aspectos a tener en cuenta al preparar un taller	Trabajo en 4 grupos (con puntos pegantes): ¿Que hay que tener en cuenta antes de un taller?	Puntos pegantes. Pregunta visualizada. Tarjetas de contenidos para completar Premio mejor visualización de la exposición	Marysa
12:00		Plenaria visual: Exposición de resultados de los grupos y conclusiones		Elias
1:00	Almuerzo			
3:00	Reubicarles en la sesión	Concentración y animación con "el pueblo manda"		Marysa
3:20	Clarificar contenidos de las 3 fases de un taller	Juego (2 equipos con "el barco se hunde"): Un grupo ordena un set de tarjetas con los contenidos de cada fase y el otro revisa la ordenación	Tarjetas con el contenido de cada fase Premio simpático para el grupo ganador	Sonia
3:45	Conocer técnicas para fase inicial (menos presentación)	Panel de expertos: Preparar preguntas en parejas. Dos facilitadores hacen de expertos, otro de tonto y otro de impertinente-escéptico	Materiales para disfrazarse de "expertos"	Todos
5:00	Descanso			
5:30	Conocer y compartir distintas técnicas de presentación	Lluvia de ideas en tarjetas (ilimitadas por participante) Ordenar tarjetas según presentaciones grupales- por parejas - individuales	Panel limpio para ordenarlas	Sonia
5:45		Trabajo en 3 grupos con cajitas de sonidos: Cada grupo prepara la presentación de un bloque de técnicas de presentación	24 Cajitas de sonido con 3 contenidos distintos, en grupos de 8	Marysa
6:00		Plenaria: Presentaciones de los grupos	Listado de todas las técnicas para completar	Angeles
6.30	Evaluar el día de trabajo	Animómetro y aprendómetro Flash en tarjetas: Expresa tu opinión	Panel limpio para ordenarlas	Elias

TERCER DIA: Técnicas para la fase central

Hora	Objetivos y resultados	Métodos y técnicas	Materiales	Facilita
9:00	Recuperación contenidos	Todos preguntan: Se responde en formato concurso con dos equipos	Preguntas elaboradas por participantes	Marysa
9:15	Clarificar el día de hoy	Presentación de la agenda del día	Tenerla lista en tarjetas	Sonia
9:30	Conocer y practicar las técnicas de recogida de información: Lluvia de ideas, philips, cuchicheo, palabras clave	Presentación: Repasar brevemente las técnicas de este bloque ya utilizadas en el taller Palabras clave: ¿Qué significa usar dinámicas participativas? Reflexión sobre el error de ver las dinámicas como juegos	Papelógrafo con técnicas, su uso, ventajas y situaciones en que deben usarse	Ángeles
10:00	Técnicas de planificación: Árbol de problemas y soluciones, escenarios y marco lógico	Presentación de contenidos	Transparencias con ejemplos	Elías
10:20		Trabajo en 4 grupos con rompecabezas: Sus rompecabezas tienen errores técnicos y hay que encontrarlos. Corrección colectiva de los rompecabezas	4 rompecabezas grandes con un árbol de problemas, otro de soluciones y dos marcos lógicos	Sonia
11:00	Descanso			
11:30	Técnicas de análisis y profundización: Lectura comentada, collage, debate pro-contra, Optimista-pesimista, Sociodrama, juego de roles, el juicio, estudio de casos, panel expertos, noticiero popular, la ley del mar, discusión de gabinete y FODA	Lectura comentada en 3 grupos con "vamos de viaje": Repartir 4 técnicas a cada uno de los 3 grupos.	Textos fotocopiados para la lectura comentada	Marysa
11:00		Plenaria: Cada grupo debe explicar todas sus técnicas y representar una de ellas, implicando a la plenaria	Apoyar a los grupos en la preparación de su presentación	Sonia
12:30		Estudio de casos: Pedir voluntarios para explicar buenas y malas experiencias en el uso de estas técnicas	Papelógrafo en blanco para anotar aportes relevantes	Ángeles
1:00	Almuerzo			
3:00	Reubicarles en la sesión	Concentración y animación con "objetos voladores"	Tener listos al menos 15 objetos	Marysa
3:15	Técnicas de priorización: Matrices, campos de fuerza, diagramas y flujogramas	Sesión práctica: Pedir 3 voluntarios que conozcan cada técnica y la quieran explicar. Se hace una matriz ponderada, un diagrama y un flujograma, con ejemplos reales elegidos por el propio grupo	Pizarra de tinta líquida para hacer los ejemplos	Elías
4.30	Técnicas de recuperación de la información	Puro cuento: Sobre técnicas de recuperación de información, con errores en las que ya se han usado en el taller e info sobre las que no	Texto preparado	Ángeles y Sonia
5:00	Descanso			
5:30	Técnicas de animación, concentración y creación de confianza	Plenaria espontánea: Practicar todas las técnicas que conozcan los participantes hasta que se agote el tiempo	Papelógrafo para ir anotando las que se practican y listado preparado completar	Marysa
6.30	Evaluar el día	Cuadro de evaluación de contenidos para marcar: ¿Cuál he usado más hasta ahora? ¿Cuál creo que usaré más después de este taller? ¿Cuál es más "peligrosa"? ¿Cuál es más divertida?	Preparar cuadro para poner puntos pegantes	Sonia

CUARTO DIA: Técnicas para la fase final. Plan de Capacitación y práctica real de diseño de un taller

Hora	Objetivos y resultados	Métodos y técnicas	Materiales	Facilita
9:00	Verificar que se entendió la aplicación de las dinámicas de ayer	Juego de la oca en 4 equipos , formados por los participantes que trabajan en las regiones sur, norte, oeste y central	Tablero de juego de la oca y 25 preguntas difíciles sobre dinámicas de la fase central Diplomas de reconocimiento para cada equipo	Marysa y Sonia
9:45	Repasar las técnicas para la fase final	Presentación de contenidos: Proyección de distintos sistemas de evaluación visual de talleres anteriores y comentario abierto sobre los mismos	Presentación de power point	Ángeles
10:00	Aprender a hacer buenos papelógrafos y juegos de tarjetas	Presentación de contenidos: Las reglas de visualización	Preparar ejemplos malos y usar el material del taller como ejemplo bueno	Sonia
10:15		Juicio a los papelógrafos: Cada participante hace uno y se juzgan 3-4 elegidos por la facilitación	Papelitos para sortear los roles en el juicio	Elías
11:00	Descanso			
11:30	Resaltar la importancia del plan de capacitación y como hacerlo balanceado	Cuchicheo: ¿Qué hay que tener en cuenta al hacer un plan de facilitación?	Papelógrafos con los consejos para hacer un plan balanceado, de forma que apoyen el sociodrama	Ángeles
		Sociodrama: El equipo de facilitación presenta una discusión sobre como hacer un plan		Todos
12:00	Presentar el trabajo práctico del taller que se realizará en la tarde	Hacer 4 equipos por regiones , que son quienes trabajan juntos Explicar el trabajo de la tarde y los criterios de premiación (calidad del plan, calidad de la visualización de los materiales) Pueden empezar a trabajar antes del almuerzo	Instrucciones para el trabajo de grupos en un papelógrafo y fotocopias	Sonia
1:00	Almuerzo			
3:00	Preparar totalmente un taller real que tengan que dar	Acompañamiento a los grupos, resolución de dudas y alguna ayudita... Asegurarse de que todos se integran y participan en la misma medida	Todos los materiales necesarios para los grupos	Todos
5:00	Descanso			
5:30	Valoración de la calidad del trabajo y resolución de dudas y problemas	Plenarías: Presentación del trabajo. Cada grupo tiene una guía de evaluación y plantean sus recomendaciones al trabajo de los demás después de cada presentación	Guías de evaluación 4 kits con materiales de visualización	Elías
6.30	Evaluar el día de trabajo	Muñeco de evaluación: En la cabeza, lo que pensamos sobre lo que hemos aprendido; En las manos, las cosas en las que nos sentimos más capacitados para hacer; En el pecho, lo que no nos gustó; En el pie derecho, lo que vamos a cambiar a partir de ahora en nuestro trabajo; En el pie izquierdo, los temores	Dibujo grande un muñeco con lo que va en cada sitio	Marysa

QUINTO DIA: Evaluación de impacto de un taller. Evaluación final, entrega de diplomas y cierre

Hora	Objetivos y resultados	Métodos y técnicas	Materiales	Facilita
9:00	Recuperación contenidos sobre plan de facilitación	Mapa de ideas: Con los pasos y sugerencias para hacer un buen plan	Tarjetas para mapa de ideas	Sonia
9:30	Recoger experiencias sobre impacto de talleres y completar con pasos metodológicos para hacerlas	Noticiero popular: En tríos con punto pegante en la silla, preparar cables sobre la problemática (real y vivida) de hacer evaluaciones de impacto, sobre todo de aspectos cualitativos y transformaciones sociales	Puntos pegantes dispuestos en las sillas	Marysa
10:00		Se leen los cables de cada trío y se comentan y retroalimentan sus aportes	Papelógrafo para anotar cables	Ángeles
10:30		Luego los tríos forman 4 grupos de 6 y cada uno redacta un editorial con las conclusiones conceptuales sobre el tema	Juego de tarjetas con los pasos para hacer una evaluación, para completar y clarificar conclusiones de los editoriales	Elías
11:00	Descanso			
11:30	Evaluación final del taller	Trabajo Individual: Revisión del cuestionario rellenado el primer día	Cuestionarios listos	
		Diana de evaluación: Metodología, nivel de aprendizaje, expectativas cubiertas, ambiente del taller, nivel de participación, instalaciones y logística, materiales entregados y ganas de aplicar contenidos	Diana con 8 cuadrantes y puntos pegantes	Marysa
		Turno libre de comentarios y sugerencias	Papelógrafo para anotarlas	Sonia
		Retroalimentación de los facilitadores al grupo	Oral	Elías
12:00	Entrega de diplomas	Se revelan los amigos secretos y cada uno le entrega el diploma al suyo, en una cadena, diciendo cosas que le caracterizan hasta que alguien descubre a quien se refiere...	Diplomas	Todos
12:30	Cierre formal del taller	Turno de palabras de los responsables del programa de capacitación		
1:00	Almuerzo			

Anexo 3

Taller facilitado sobre Estrategias de Comercialización

◆ **El taller en contexto:** Esta es una reunión de trabajo de 2 días, dentro del proceso de asesoramiento que una ONG local brinda a una cooperativa de caficultores. Se les ha apoyado a 3 niveles: Inversiones en infraestructura de procesamiento de café, capacitación en producción orgánica y apoyo en la gestión de la cooperativa.

El acompañamiento empezó hace 3 años y en ese periodo, la Cooperativa ya ha conseguido la certificación orgánica, disponen de instalaciones para procesar su café hasta el nivel de exportación y este es el segundo año que lo comercializan.

◆ **Objetivo del taller:** Definir, en base a la experiencia del año pasado, la estrategia y procedimiento de comercialización de esta cosecha. Debe obtenerse un reglamento general de comercialización, desarrollado en un procedimiento concreto de actuación, que también defina las responsabilidades de cada persona de la directiva.

◆ **Perfil de los participantes:** Son 24 caficultores, 8 mujeres y 16 hombres, que integran la Directiva de la Cooperativa y representan a las 6 asociaciones que la componen, con un total de 930 socios. Cada asociación, ubicada en una Comunidad distante, envía a su Presidente, Tesorero, Vocal de calidad orgánica y Vocal de comercialización. Tienen entre 38 y 56 años, la mayoría con escolaridad entre 6º y 8º curso.

◆ **Condiciones del taller:** En el centro comunitario de "Las Auyamas", con alojamiento y comidas en casas de compañeros cercanos al centro. No hay electricidad y hace mucho calor, pero se puede trabajar debajo de la sombra del mango del patio: Llevar paneles y no pensar en paredes para visualización.

◆ **Equipo de facilitación:** Julian y Teo (agrónomos), Elsa (economista), y Sandra (administración de empresas), responsables de la asesoría a la Cooperativa. El primer día vendrá Don. Vito, Presidente de otra Cooperativa del país, más consolidada.

◆ **Nota:** Este taller es la continuación de uno anterior, donde se acordó recoger las opiniones de las asociaciones sobre como debe llevarse la comercialización este año, para contar con su visión en esta reunión.

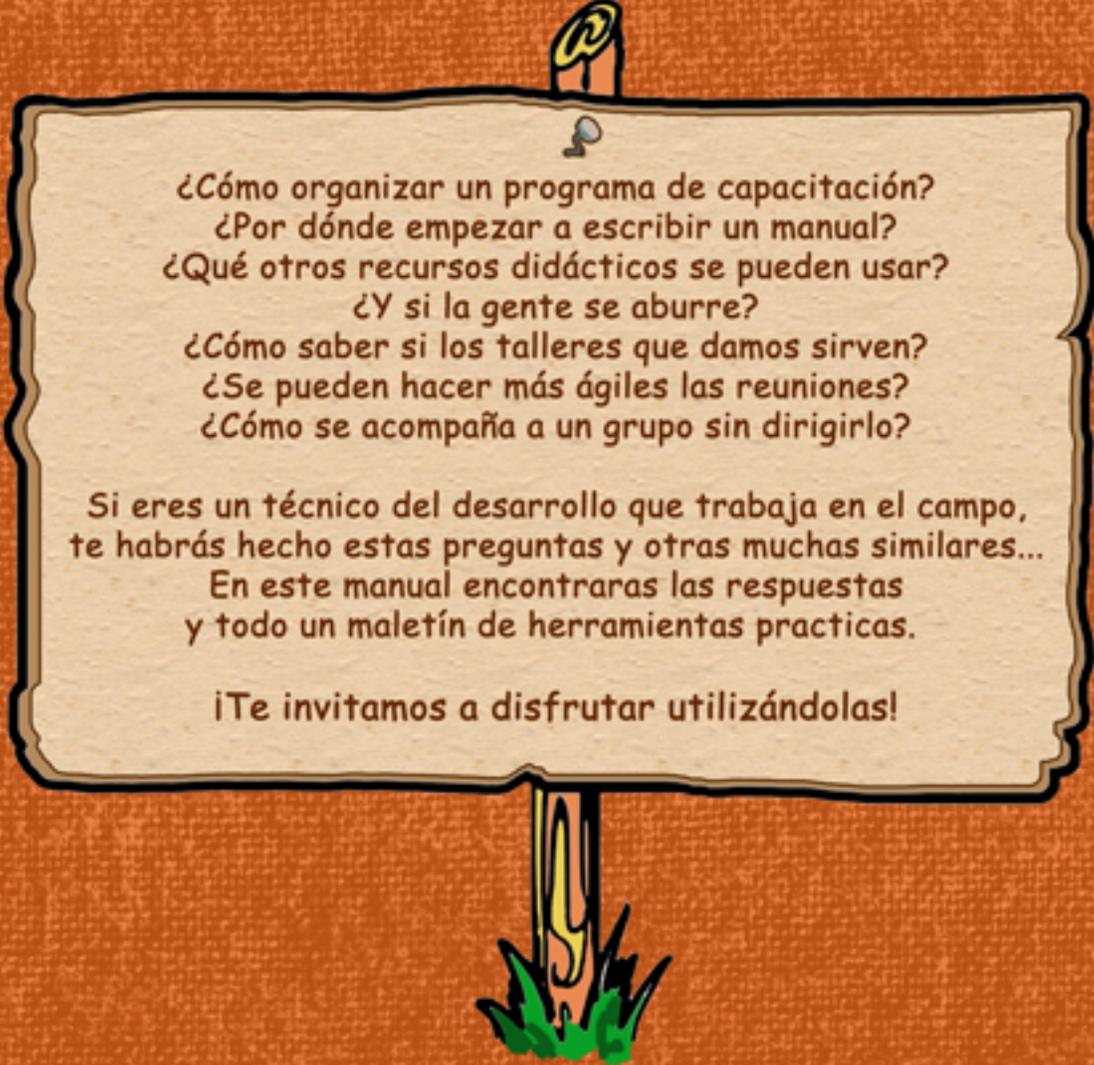
	DIA 1	DIA 2
Mañana	Conocer como fue el periodo de consulta Compartir experiencias con D.Vito	Hacer el reglamento de comercialización y definir responsabilidades
Tarde	Recogida y análisis de opiniones sobre como organizar la cosecha de este año en distintos aspectos	Definir método de validación-aprobación del sistema por las asociaciones

PRIMER DIA: Recogida de opiniones y análisis de propuestas

Hora	Objetivos y resultados	Métodos y técnicas	Materiales	Facilita
9:00	Presentación e introducción al tema	Resumen reunión anterior	Papelógrafo de plan de acción de reunión anterior	Julian
		Presentación objetivos de esta reunión	Papelógrafo objetivos de hoy	Elsa
		Espejo de grupo: Cada grupo de representantes de una asociación se presenta y explica como hicieron la recogida de opiniones en su grupo y si están de acuerdo con los objetivos planteados para estos dos días o proponen otros	Materiales visualización	Teo
		Acuerdo definitivo en resultados a obtener en el taller y presentación de la metodología propuesta	Materiales visualización	Elsa
	Ver como lo hacen en otras cooperativas	Tipo "Panel de expertos" , cada asociación prepara preguntas sobre como abordan en la cooperativa de Don Vito diversos aspectos	Visualizar respuestas y conclusiones del debate	Julian
11:00	Descanso			
	Conocer y analizar propuestas de las asociaciones	Grupos dirigidos: Se juntan por cargos y cada grupo aborda un tema: * Presidentes - Estrategia de relaciones con compradores internacionales, * Tesoreros - Control administrativo de créditos a productores sobre volumen de cosecha esperado, compra de café no procesado y pago del suplemento de precio por procesamiento después de la exportación * Vocales comercialización - Organización de centros de despulpado, transporte, acopio y logística en general * Vocales orgánico - Organización del sistema de procesamiento para mantener la calidad del café	Materiales visualización para ir concretando las propuestas de cada grupo (Don Vito rotara entre los grupos aportando ideas y experiencias)	Todos
1:00	Almuerzo			
3:00	Continuación análisis propuestas	Cuando los grupos estén listos, discusión plenaria de los procedimientos propuestos por cada grupo para cada tema	Materiales visualización	Elsa y Sandra
5:00	Descanso			
	Continuación análisis propuestas	Si es posible, terminar el día con un acuerdo sobre el procedimiento en cada aspecto	Materiales visualización	Elsa y Sandra
6:30	Evaluar el día de trabajo	Cuadro de puntos sobre satisfacción con los resultados Flash con sugerencias sobre como continuar mañana	Cuadro para puntos	Teo

SEGUNDO DIA: Elaboración de reglamentos y discusión proceso de aprobación

Hora	Objetivos y resultados	Métodos y técnicas	Materiales	Facilita
8:00	Clarificar acuerdos y desacuerdos de ayer	Presentación de conclusiones de ayer Consenso o priorización con puntos pegantes: Si es el caso, concretar los puntos de discusión sobre los que aun no hay acuerdo y decidir si se continua el debate hoy o se debe consultar de nuevo a las asociaciones	Pasar a limpio papelógrafos de conclusiones de ayer para cada tema Materiales de visualización	Teo
	Iniciar elaboración del reglamento	Presentación de propuesta de esquema sobre texto del reglamento (debe incluir quien es responsable de cada cosa a cada nivel)	Propuesta de esquema visualizada	Julian
		Formar 3 grupos de 8 con "vamos de viaje": Cada grupo discute durante 15-20 minutos si le parece que al esquema le sobra o falta algo	Tarjetas para vamos de viaje	Elsa
		Plenaria: Discusión breve de propuestas y acuerdo definitivo sobre esquema	Materiales visualización	Julian
11:00	Descanso			
	Continuar elaboración de reglamento	Mismos grupos por cargos, comienzan la redacción del reglamento en cada uno de sus temas	4 computadoras portátiles cargadas	Todos
1:00	Almuerzo			
3:00	Continuar elaboración de reglamento	Cuando estén terminados y pasados a compu, bajar al pueblo a imprimir copias para todos		Elsa y Teo
5:00	Descansos libres según avances y necesidades en cada grupo			
	Discutir sistema de aprobación del reglamento	Elaborar plan de acción con responsables y fechas para procedimiento de validación en las asociaciones y aprobación formal del reglamento	Materiales visualización	Julian
6.30	Evaluar el día de trabajo	Evaluación final con muñeco Flash de evaluación libre	Muñeco Anotar sugerencias de turnos	Sandra



¿Cómo organizar un programa de capacitación?
¿Por dónde empezar a escribir un manual?
¿Qué otros recursos didácticos se pueden usar?
¿Y si la gente se aburre?
¿Cómo saber si los talleres que damos sirven?
¿Se pueden hacer más ágiles las reuniones?
¿Cómo se acompaña a un grupo sin dirigirlo?

Si eres un técnico del desarrollo que trabaja en el campo,
te habrás hecho estas preguntas y otras muchas similares...
En este manual encontraras las respuestas
y todo un maletín de herramientas practicas.

¡Te invitamos a disfrutar utilizándolas!