

Capítulo 3: Capacitación Creativa

- 3.1. Características de un taller de capacitación
- 3.2. Las 7 preguntas antes del taller
- 3.3. Diseño del taller: El plan de facilitación
- 3.4. Técnicas para la fase inicial
- 3.5. Técnicas para la fase central
- 3.6. Técnicas para la fase final y evaluación

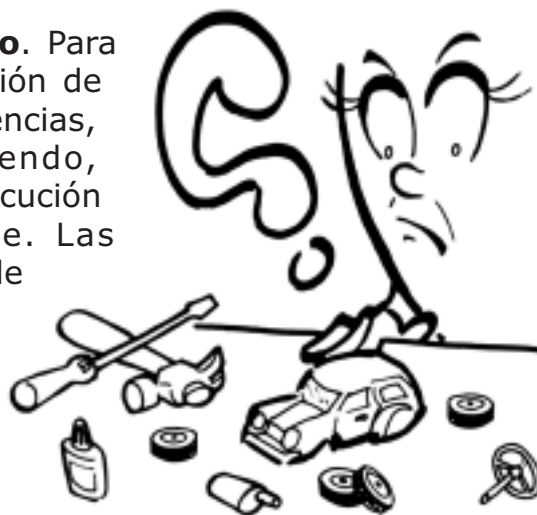
La capacitación es una actividad incluida en prácticamente todas las acciones de desarrollo. Bien sea técnica, social, organizativa o de análisis, es frecuente estructurarla en sesiones de uno o varios días que llamamos talleres. En este capítulo presentamos los métodos y técnicas para organizar talleres de capacitación inolvidables para los participantes y con los que tú disfrutaras muchísimo más la facilitación...

3.1. Características de un taller de capacitación

La palabra "taller" tiene connotaciones de hacer, experimentar, descubrir y su enfoque dista bastante de clase de educación formal. Veamos porque:

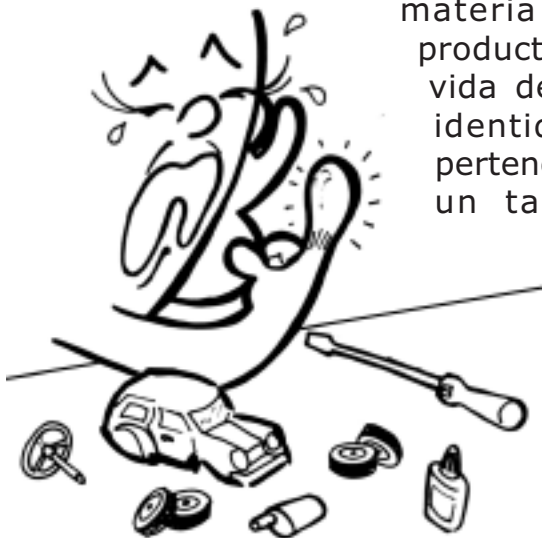
Un taller es una experiencia de **trabajo activo**. Para el éxito del taller es fundamental la participación de los integrantes del grupo aportando sus experiencias, conocimientos, argumentando, debatiendo, escribiendo y comprometiéndose con la consecución de resultados y el proceso de aprendizaje. Las actitudes pasivas, exclusivamente receptoras, de "aprendizaje silencioso", no deben fomentarse en un taller.

Un taller es una experiencia de **trabajo creativo**. Las experiencias sumadas, los elementos conceptuales, la reflexión y las discusiones grupales ayudan a generar puntos de vista y soluciones nuevas y mejores que las existentes en el momento de iniciación. Así, ni las personas ni los problemas deberán permanecer invariables después de un taller.



Un taller es una experiencia de **trabajo colectivo**. El intercambio, hablar y escuchar, dar y recibir, argumentar y contra-argumentar, defender posiciones y buscar consensos es propio de un taller. Las actitudes dogmáticas, individualistas o intolerantes, no ayudan al logro de sus objetivos.

Un taller es una experiencia de **trabajo vivencial**. Su materia prima son las experiencias propias y sus productos son planes de trabajo que influirán en la vida de quienes participan. Un taller debe generar identidad, apropiación de la palabra, sentido de pertenencia a un grupo y compromiso colectivo. En un taller, no se puede ser neutral o simple espectador.



Un taller es una experiencia de **trabajo concreto**. Su punto final siempre debe ser un compromiso grupal de ejecutar acciones. Un taller debe desembocar en planes de trabajo o por lo menos, en tareas realizables a corto y mediano plazo. Esta es otra de las diferencias entre un taller y una clase, conferencia, un panel o un encuentro.

Un taller es una experiencia de **trabajo sistemático**. La precisión es clave al poner por escrito los puntos de vista propios y al sistematizar y presentar los trabajos de grupo. Igualmente es indispensable la claridad al exponer los desacuerdos y los compromisos, así como la autodisciplina del grupo para cumplir las reglas del juego. Muchos talleres fracasan en la sistematización, en las plenarios, en los compromisos finales y en el manejo de tiempo.

Un taller es una experiencia de **trabajo puntual** en un proceso grupal, que ni comienza ni termina con el taller. Un taller es un momento especial de formación, reflexión, sistematización y planificación, pero no debe entenderse como un sustituto de estos mismos procesos en el desarrollo diario del trabajo.



3.2. Las 7 preguntas antes del taller

1. ¿Por qué? Los objetivos y el contexto de la capacitación
2. ¿Quién? El grupo meta y las personas capacitadoras
3. ¿Dónde? Lugar y sus condiciones para trabajar
4. ¿Cuándo? Fechas y tiempo disponible
5. ¿Qué? Contenidos
6. ¿Cómo? Métodos y técnicas
7. ¿Con qué Medios de apoyo

1. ¿Para qué? - Los objetivos y el contexto de la capacitación

- ¿Qué se espera lograr en el taller?
- ¿Cómo se corresponde el taller con las necesidades del grupo?
- ¿Cómo se relaciona el taller con otras actividades que realizan?

2. ¿Quiénes? - El grupo meta y los facilitadores

- ¿Cuántas personas van a participar? ¿de que organizaciones? ¿Cuáles son sus características? ¿se conocen?
- ¿Tienen experiencias similares en cuanto a la temática?
- ¿Qué expectativas y motivaciones tienen?
- ¿Necesitamos varios facilitadores?, ¿un experto en cierto tema?

3. ¿Dónde? - Lugar

- ¿Es más conveniente un lugar cerca del trabajo de los participantes? ¿mejor otro lejano con alojamiento, donde habrá más concentración?
- ¿Es accesible el lugar para la mayoría de los participantes?
- ¿Cómo vamos a organizar el espacio físico para facilitar la integración y participación?
- ¿Tiene con espacios disponibles para trabajar en plenaria y en grupos pequeños? ¿tiene los materiales de apoyo necesarios?
- ¿Tiene buena comida y alojamiento?
- ¿Tiene ventilación e iluminación?



4. ¿Cuándo? - Fechas y tiempo disponible

- Según el tema y la disponibilidad de la gente ¿Es apropiado hacerlo durante varios días seguidos? ¿Mejor varias sesiones más cortas? ¿Con días intermedios para efectuar otros trabajos entre ellos?
- ¿Cuál puede ser el horario del taller, según la disponibilidad de tiempo de la gente? ¿Tienen compromisos que les impedirán quedarse hasta el final? ¿Podemos acortarlo? Contando que tienen que llegar y volver a su casa, ¿a que hora podemos comenzar y acabar con puntualidad?
- ¿Cuántos días puede durar, según el presupuesto?
- ¿Durante días laborales o durante fines de semana?
- ¿Con qué anticipación debemos enviar la invitación?

5. ¿Qué? - Contenidos

- ¿Quién define los contenidos?
- ¿Cómo estructurar los contenidos?
- ¿Corresponde el contenido con las experiencias y expectativas previas?

6. ¿Cómo? - Métodos y técnicas

- ¿Cuáles son las condiciones que facilitan la aplicación de una metodología participativa?
- ¿Cuáles son los métodos y técnicas con los que las personas participantes han trabajado en eventos anteriores?
- ¿Qué métodos son adecuados: de investigación, de análisis, de planificación, de información? ¿La temática se presta para realizar actividades prácticas?
- Los métodos y técnicas ¿corresponden al nivel de los participantes y las condiciones del lugar y tiempo?

7. ¿Con qué? -Medios de apoyo

- ¿Qué materiales se necesitan (papelógrafo, marcadores, tarjetas, proyector, datashow, etc.)?
- ¿Que materiales se pueden preparar con anticipación?
- ¿Hay que preparar material de apoyo escrito para los participantes?
- ¿Existen materiales didácticos ya elaborados?
- ¿Quién puede ayudar en la preparación de los materiales?
- ¿Cuál es el presupuesto (alojamiento, comidas, materiales, transporte..)?



3.3. Diseño del taller: El plan de facilitación

Una vez respondidas las preguntas anteriores, estamos en condiciones de entrar en la fase más conceptual de la preparación de un taller: el diseño. Aquí planificamos el tiempo, detallando los pasos a seguir, las técnicas a utilizar, los materiales necesarios y el rol de cada facilitador. Una vez listo el diseño, entraremos en la fase de producción de los materiales que usaremos en el taller, (papelógrafos, transparencias, tarjetas, juegos, etc.).

En general, en un taller distinguimos 3 fases, cuya duración puede ser de horas o días, pero que siempre abordan los mismos temas:

- * FASE INICIAL: Presentación e integración
- * FASE CENTRAL: Análisis y presentación de contenidos
- * FASE FINAL: Plan de acción y evaluación del taller

El plan de facilitación es una herramienta imprescindible para concretar de forma estructurada y visualizada la planificación de una actividad y será la guía del facilitador durante el desarrollo del taller.

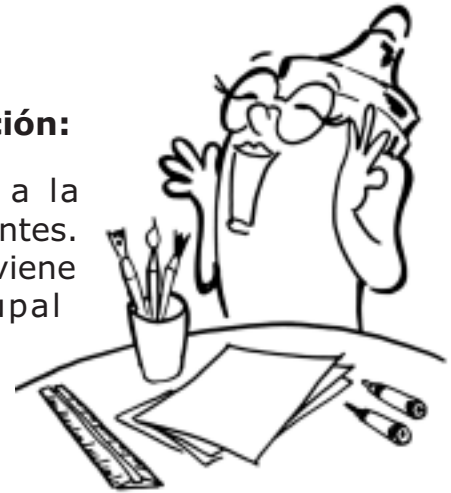
Presentamos un formato básico, que puede ser modificado según las necesidades del taller y los gustos del facilitador. Al final del manual, en un anexo, hay varios

Hora	Objetivos y resultados	Metodología-método-técnica	Materiales	Responsable
Previsión del uso del tiempo	Identificación del objetivo que se persigue y los resultados específicos que se obtendrán en cada una de las partes del taller	Indicación de cómo se abordará cada tema, definiendo que técnica será usada para cada cosa y como se desarrollara cada parte	Identificación de qué medios apoyarán cada tema y que serán preparados antes del taller: papelógrafos, tarjetas, transparencias, fotocopias y otros.	Quien del equipo de facilitación conduce cada parte del taller
↓	↓	↓	↓	↓

ejemplos completos basados en casos reales.

Sugerencias para hacer un buen plan de facilitación:

- En la fase inicial, reservar suficiente tiempo a la presentación, integración y orientación de participantes. Aunque haya muchos temas y poco tiempo, no conviene apresurar la parte que crea la dinámica grupal inicialmente.
- En la fase central, procurar equilibrar los trabajos en plenaria, en grupo e individuales, intentando innovar sobre el esquema clásico de "presentación - trabajo de grupo - plenaria de conclusiones".
- Seleccionar técnicas variadas y que supongan estimulación de los distintos canales sensoriales: Textos para leer, presentaciones visualizadas, discusiones orales, trabajos manuales y también procurar que la gente se mueva físicamente, bien para un trabajo concreto, bien con una dinámica de animación. Recuerda que cada persona tiene una forma predilecta de pensar, ya sea en imágenes, sonidos o sensaciones. Asegúrate de usarlas todas para llegar bien a todo el mundo.
- Seleccionar técnicas pensando en el tiempo disponible (unas emplean más que otras para hacer lo mismo) y en el grupo con el que trabajamos (unas son más adecuadas que otras según la experiencia en el tema, la edad, el nivel educativo, etc.)
- Utilizar las dinámicas de concentración, creación de confianza, animación, etc. de forma coherente e integrada al plan de trabajo, no como "jueguitos" para animar el taller.
- Las técnicas participativas cansan menos que una clase convencional, así que en general es suficiente, planificar pausas cada 2 horas. Las pausas deben utilizarse para abordar bloques temáticos de forma coherente, sin que el descanso corte el tema.
- Calcular el tiempo de forma que no tengamos que apurar al grupo para cumplir con los objetivos. Recordar el margen de flexibilidad de la participación.
- Poner los contenidos más pesados en las horas más frescas: al empezar y después de una pausa, pero no después de las comidas, por el sueño.
- Para un día de trabajo, recomendamos 6-8 horas de sesión, con una pausa de 1-2 horas para comer y pausas de 15-20 minutos, que partan en dos bloques las sesiones de la mañana y de la tarde.



- La duración de las sesiones será mayor si los participantes están alojados y mas corta si necesitan irse a casa temprano. El tiempo con el que cuentas cada dia, también depende del grupo y su actividad habitual: un profesional aguantara perfectamente 8 horas de sesión (con sus descansos), pero un campesino que se levantó de madrugada para venir y que no suele estar sentado mucho tiempo, necesitara sesiones mas cortas y mas dinámicas.
- Para talleres de varios días con los participantes alojados en un centro, se pueden utilizar las horas antes y después de la cena para algún trabajo liviano, como un video forum, un intercambio de experiencias o alguna otra cosa que sea descansada. Para no saturar, también dejar algún momento lúdico durante el "horario de trabajo": una excursión, una visita cultural, un paseo en la montaña o un baile nocturno.
- Pensar que materiales necesitaremos nos ayudará en la tarea de prepararlos y tenerlos a mano. Esto da una enorme tranquilidad al facilitador y sensación de rumbo claro a los participantes.
- Si se trabaja con un equipo de facilitación, distribuir las tareas de forma que todos participen con distintos niveles de protagonismo en cada momento. Eso es más entretenido que las mismas caras en los mismos roles. También ayuda al entrenamiento de facilitadores junior.
- En la fase final, reservar suficiente tiempo para el cierre, de forma que salgamos con la sensación de cosa redondeada, no de que se terminó el taller porque se acabo el tiempo.
- Cuando lo tengas listo, revisa pensando como reaccionaran los participantes en cada fase, que puede ir mal, donde esta mas justo el tiempo, que tema será mas complejo... trata de prever las situaciones en las que quizá tengas que hacer ajustes y tener en mente un "plan B" para los momentos mas críticos.

Por favor, después de haber leído este manual,
**NUNCA VAYAS A UN TALLER
SIN UN PLAN DE FACILITACIÓN**

Por mucha práctica que tengas, no te presentes ante los
participantes sin haber pensado lo que harás...

3.4. Técnicas para la fase inicial

La fase inicial es como el aperitivo de una actividad. Suele ser breve cuando el evento es corto y los participantes se conocen. Sin embargo, se le pueden dedicar varias horas en caso de eventos largos y grupos recién formados.

Los elementos principales de la fase inicial son:

- A. Presentación de participantes y facilitadores
- B. Expectativas, temores y experiencias previas sobre el tema tratado.
- C. Clarificación de objetivos.
- D. Agenda detallada: Horarios, logística.
- E. Compartir responsabilidades: Formación de Comités

A. Presentación de participantes

Puede hacerse de forma individual, en parejas o en grupos. Elegiremos la técnica más conveniente dependiendo del nivel de familiaridad que tenga el grupo, del tamaño del mismo y del tiempo disponible. Los facilitadores se presentan con uno de los grupos o antes, en la bienvenida.

◆ **La cerilla**

Presentación muy rápida en la que cada participante da la información requerida de sí mismo mientras pueda aguantar una cerilla encendida en la mano sin quemarse...



◆ **Lo mejor de mí**

Permite un intercambio sobre nuestras cualidades según son percibidas por nosotros mismos. Se pide una presentación, que explique lo mejor de uno mismo en tres categorías: como persona, en mi trabajo y como participante en el taller.

◆ **Dibujando un auto-retrato**

Se pide a los participantes que se presenten mediante un autorretrato o caricatura, incluyendo las razones por las que participan en el taller. Es recomendable para grupos que ya se conocen un poco.

◆ **Presentación por fotografías o dibujos**

El grupo forma un círculo alrededor de un conjunto de fotografías, dibujos y recortes de revistas colocadas en el suelo o una mesa. Cada quien elige la fotografía con la que más se identifica, de acuerdo a su personalidad, modo de vida, trabajo, gustos, etc. Es recomendable disponer de más fotos que participantes para que haya suficiente material sobre el cual elegir. Después de haber escogido, los participantes se presentan explicando el motivo por el cual eligieron esa imagen.

◆ **Me comparo con...**

Igual que la anterior pero sin fotos. Cada participante elige un animal, fruta u otra cosa (todos lo mismo) que le represente. Al presentarse da sus datos y explica porque se compara con lo que eligió.



◆ **La historia de mi vida**

Pedimos a los participantes elaborar un collage que exprese aspectos importantes de su vida para luego ser presentado en la plenaria. Debemos facilitar revistas, tijeras, pegamento... y al menos 45 minutos.

Esta técnica se aconseja en eventos de larga duración con grupos pequeños.

◆ **Presentación creativa**

Esta técnica consiste en solicitar a cada participante que haga su auto presentación y ofrezca detalles no convencionales de su vida, personalidad, trabajo y experiencias. Cada participante debe ser lo más creativo posible. En vez de auto presentarse se pueden presentar a otras personas participantes del taller. Recomendable en grupos que ya se conocen previamente.

◆ **El mural del grupo**

El mural del grupo se compone con tarjetas de diferentes colores. Cada participante recibe un juego de tarjetas de cuatro colores y un marcador y debe llenarlas con cuatro tipos de información distintas, por Ej. Nombre, profesión, organización y la última tarjeta debería referirse a algo personal. También se puede incluir una pregunta sobre expectativas para el taller o puede hacerse que un participante presente a otro.

◆ **El espejo del grupo**

Varios participantes forman un grupo en base a algo en común: misma organización, misma zona de residencia o los altos-medianos-bajos. El grupo elabora conjuntamente un papelógrafo con sus nombres, lo que les identifica, sus expectativas, un dibujo del grupo...

◆ **Presentación por parejas**

Se explica que información deberá presentarse sobre la pareja: nombre, el interés que tiene por el taller, sus expectativas, información sobre su trabajo, su procedencia, algún dato personal... Cada persona busca a otra que no conoce, conversan durante 5 minutos y se presentan mutuamente.

Las parejas también pueden formarse con alguna dinámica de formación de grupos, como a través de refranes: Cada refrán se escribe fragmentadamente en dos tarjetas que se reparten entre los participantes para que cada cual busque la persona que tiene la otra parte del refrán. También con cosas relacionadas (ventana-puerta; blusa-falda...) o cualquier otra cosa divertida para que la elección de parejas sea al azar.



◆ **Presentación de otras personas con la telaraña**

Los participantes se colocan en un círculo y se entrega a una persona una bola de hilo; esta lanza la bola a otra persona que conozca bien y la presenta. La acción se repite de la misma manera hasta que todo el grupo queda enlazado en una especie de telaraña. Después se hace el proceso inverso, devolviendo la bola, expresando las expectativas frente al taller.

Esta misma dinámica se puede utilizar para recordar los nombres de las personas que no se conocían, en el segundo o tercer día de un taller.



Hemos presentado sólo algunas técnicas, pero tu creatividad puede hacer mucho más... la presentación es una parte fundamental del taller y gran parte del proceso y del éxito dependen de la integración y ambiente que se crea en la presentación.

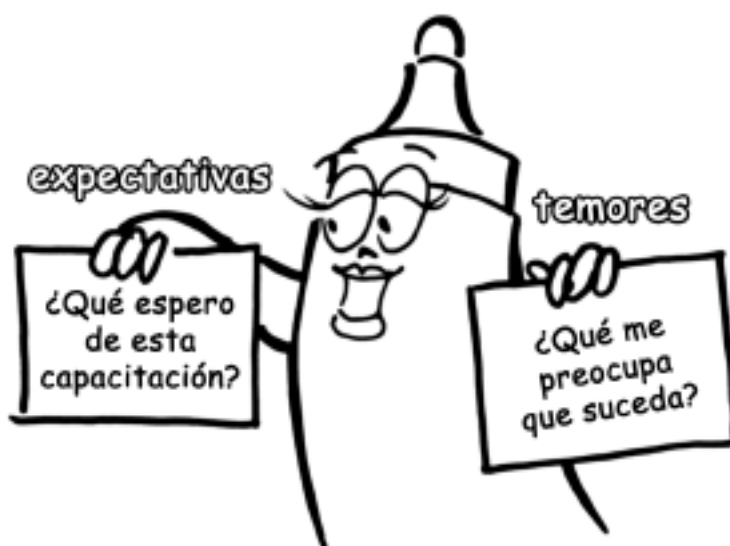
¡Dale a esta parte la importancia que merece!

B. Expresión de expectativas, temores y experiencias previas

Antes de presentar los objetivos predefinidos, es bueno conocer las expectativas y temores de los participantes, de cara a ajustar tu plan y contenidos de la mejor manera posible. Pueden haber sido expresadas en la presentación o bien se recogen ahora, en tarjetas o a través de una lluvia de ideas oral que se visualiza en un papelógrafo. Es bueno escribirlas porque son el punto de comparación para la evaluación de final del taller.

En ocasiones, la gente expresa expectativas ambiguas: "aprender", "compartir con todos ustedes"... porque quizá en ese momento aun no tienen claro que esperar. Sin embargo, es frecuente que en la evaluación final del taller salgan expectativas, que fueron o no cubiertas, pero que no fueron expresadas al principio. A veces, las expectativas sobre las siguientes fases, se van generando conforme avanza el taller. Por eso, aunque se dedique un tiempo a recoger expectativas en la fase inicial, es bueno no cerrar mentalmente este apartado, seguirle la pista al grupo, utilizar las evaluaciones diarias para ver como vamos y en definitiva, permanecer atentos a las expectativas que se van creando.

Para terminar de afinar el plan y aunque nos hayamos informado previamente sobre el grupo, es bueno hacer un breve recorrido sobre sus experiencias y la formación que tienen sobre el tema: igual nos podemos ahorrar la introducción y dar más tiempo a profundizar ciertos aspectos. Si el nivel de conocimientos es muy desigual, tendremos que buscar un camino intermedio, evitando que una parte se aburra y la otra no pueda seguir.



C. Clarificación de objetivos

Este es el momento de resaltar las expectativas que no serán satisfechas por que trascienden las posibilidades reales del taller y para pensar en los ajustes que tendremos que hacer en nuestro plan. Recuerda siempre la flexibilidad necesaria para acompañar al grupo en sus necesidades.

Clarificar los objetivos enfoca en los contenidos del taller y da un rumbo claro a los participantes. Conviene dejarlos visibles en la sala durante todo el taller, incluso para ir revisando como los vamos cumpliendo.

Los objetivos también sirven de referencia para la evaluación, pero solo si se especifica bien lo que debe conseguir el grupo: deben ser concretos y alcanzables.

Al fijarlos, recuerda aspirar a llegar al el nivel de competencia consciente, que permite la aplicación inmediata de lo aprendido.



D. Presentación de la agenda, horarios y logística

La agenda ubica y centra a los participantes en el trabajo de los próximos días y les da una especie de mapa de lo que vamos a hacer. No se trata de mostrar el plan detallado de facilitación, ya que es bueno dejar un cierto nivel de sorpresa sobre las técnicas que vamos a usar, que mantenga el interés de los participantes. Por ahora lo necesario es que tengan una visión general de los temas y la organización del tiempo.

En talleres de varios días las agendas diarias se van adaptando en contenido y horario según el desarrollo del evento. El primer día puede darse una visión general (menú del taller), para ir detallando la agenda de cada día al empezar la sesión, de forma que incluiremos los ajustes que vamos haciendo según evoluciona el trabajo. Conviene dejar visible la agenda de cada día.

Esta fase del taller también es el momento para acordar algunos de los aspectos de la logística y las reglas de funcionamiento, que siempre podrán completarse después según vayan las cosas.

E. Compartir responsabilidades: Formación de comités

La facilitación conduce el taller, pero el éxito no reposa sólo en quien facilita, sino que es necesaria una actitud abierta y participativa de todos. Para esto, es útil formar comités de apoyo a la facilitación, que además de liberarnos de algunas tareas, sirven para involucrar a los participantes de una forma activa y práctica.

◆ Comité de recuperación de contenidos

Este comité presenta cada día un resumen de lo tratado el día anterior, para centrarnos en el tema. Conviene ir cambiando el comité diariamente, lo que implicará a más personas y también limitar el tiempo de presentación (no más de 15 minutos). Pueden utilizar alguna de las técnicas de recuperación de la información que presentamos mas adelante en este capítulo.

◆ Comité social

Una parte importante del proceso grupal es la integración y las relaciones personales. Esto se puede facilitar creando espacios para compartir y disfrutar. Las tareas principales del comité social son organizar salidas y veladas nocturnas, informar sobre otras posibilidades de diversión en el lugar, preparar y otorgar premios divertidos, inventar prendas a pagar para los juegos, acompañar especialmente la integración de los mas tímidos del grupo...



◆ Comité de logística

Puede ser útil nombrar algunas personas para ayudarnos en limpiar paneles, mantener organizados los materiales y la sala de reunión, llevar las relaciones con el centro para resolver problemas de alojamiento o comida, asegurar la puntualidad después de los descansos, etc.

◆ Comité de documentación

Son responsables de elaborar la memoria del taller, tomando acta resumida (ideal una computadora portátil), conservando los papelógrafos y juegos de tarjetas ordenados y tomando fotografías tanto de los paneles como de algunos momentos de la dinámica grupal.

Algunos facilitadores prefieren contar con un relator que no esté participando directamente en la actividad, de forma que los participantes se liberen de esta tarea y puedan centrarse en el propio taller.

En todos los comités, es bueno que la gente se anote voluntariamente en el que más les guste. También que propongan la creación de otros comités que les parezcan apropiados. Lo ideal sería que cada persona tenga una misión asignada en algún comité. Puede ser necesario que el equipo de facilitación les apoye en sus tareas, dando ideas o recordando sus funciones. Ayuda que cada facilitador se responsabilice de uno o varios comités y que los nombres de sus integrantes estén escritos en un papelógrafo visible sala durante todo el taller.

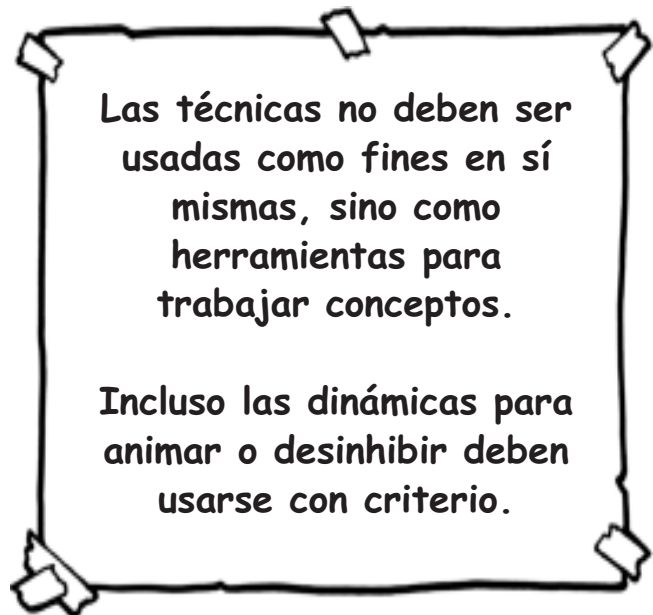
3.5. Técnicas para la fase central

Este es el cuerpo del taller, donde se abordaran los contenidos, que puede durar varios días. Ya hemos visto que se puede manejar a 3 niveles: en plenaria, en grupos o con trabajo individual.

La cantidad de técnicas y dinámicas que se han desarrollado para la fase central son inmensas. Aquí vamos a presentar solo algunas de las más utilizadas y algunas otras están en el capítulo 5, pero sugerimos consultar la bibliografía y desarrollar la creatividad para inventar, probar y desarrollar nuevas técnicas.

Las clasificaremos según el siguiente criterio:

- A. Técnicas de recogida de información, análisis y profundización
- B. Técnicas de recuperación de la información
- C. Técnicas de formación de grupos
- D. Técnicas de animación, concentración y confianza



A. Técnicas de recogida de información, análisis y profundización

Son las que nos permiten abordar los debates de una forma más creativa y dinámica que el clásico turno de palabras. Facilitan la integración y participación de todos y crean un ambiente agradable y distendido. La técnica con la que se aborda un tema, permite a los participantes recordar los contenidos con mayor facilidad, ya que asocian cada tema a la técnica que se utilizó para trabajarlo.

◆ Lluvia de ideas

Se utiliza para generar un amplio y variado número de ideas sobre un tema común.

Se facilitan tarjetas a los participantes para que expresen sus ideas de forma libre, sin censura, no importa lo inapropiadas que parezcan. Luego se agrupan según semejanza y se analizan. Puede hacerse oral, pero el facilitador deberá visualizar las ideas para que no se pierdan y se pueda trabajar con ellas.

La lluvia de ideas puede servir para conocer el nivel de formación que tiene el grupo sobre un tema, para analizar las distintas opciones con las que enfrentar un problema concreto y en general, para recolectar todo tipo de ideas.



◆ Phillips 6-6

Es un trabajo de grupos pero muy corto. La denominación de 6-6 se debe a su creador, Donald Phillips quien basó la técnica en la formación de grupos de seis participantes que discuten durante seis minutos.

Se forman los grupos de forma rápida, sin cortar la dinámica de la plenaria y sin hacer levantar a todo el mundo, por Ej., los que están sentados cerca se agrupan. Se presenta el tema de discusión, que debe ser concreto y preciso.

Esta técnica no debe utilizarse cuando se quiere profundizar en un tema, ya que el tiempo de discusión es breve. Sirve para implicar a todos los participantes en una discusión concreta o conocer de forma rápida las diferentes opiniones y necesidades del grupo.



◆ **El Cuchicheo**

Esta técnica se usa para obtener reacciones aun más rápidas de la plenaria: Impresiones previas, respuesta a una pregunta breve, retroalimentación sobre un asunto o para facilitar un proceso rápido de discusión.

Se forman grupos de dos a tres personas, de nuevo sin romper necesariamente la organización de la plenaria, para un brevísimo intercambio sobre el tema.

Las preguntas a los grupos deben ser claras y bien formuladas, y también pueden ser provocativas.

◆ **Lectura comentada**

Consiste en la entrega de un texto a los grupos de trabajo con el objetivo de que efectúen una lectura individual y una discusión en grupo para presentar a la plenaria, tanto el contenido como el resultado de la discusión del grupo.

Tiene como propósito ofrecer contenidos nuevos sobre un asunto y propicia un análisis compartido de las informaciones recibidas para su revisión. Resulta muy útil para avanzar con rapidez en el trabajo, evitando presentaciones tediosas, tipo clase magistral.

A diferencia del estudio de casos, que se basa en experiencias anteriores, la lectura comentada sirve para poner al grupo en contacto con una información desconocida, de forma que puedan analizarla y posteriormente compartirla con la plenaria. Pueden darse distintos temas a cada grupo, de forma que en la plenaria todos comparten la totalidad de los nuevos conocimientos. Como cada grupo lo explica a su aire, conviene hacer un resumen final de los contenidos o verificar que todos entendieron lo de todos con técnicas de recogida de la información (ver técnicas más adelante)

◆ **Collage**

Sirve para analizar temas de una forma original y buscar diferentes aspectos de un asunto complejo. Se necesita una buena cantidad de revistas y periódicos, tijeras, rotuladores, pinturas, goma, cartulina... Se puede hacer el collage en grupos o individualmente. El facilitador explica en forma breve como funciona y les da a los participantes 45 minutos para hacer el trabajo: Tienen que representar su visión del tema usando las imágenes disponibles. Las distintas interpretaciones se analizan en plenaria.

◆ **Debate Pro-Contra**

Consiste en la división de la plenaria en dos grupos: Grupo PRO y grupo CONTRA. Cada grupo, prepara tarjetas con sus argumentos en una discusión interna de unos 15 minutos. Los grupos presentan sus tarjetas en forma alternada: A cada tarjeta/argumento de un grupo le sigue la tarjeta contra argumento del otro. Al final se abre la discusión sobre los argumentos presentados y se analiza si la discusión ha producido algunos cambios en las percepciones con respecto al tema.

Esta técnica permite que los participantes se enfrenten a puntos de vista contradictorios con respecto a un tema y desarrollen una apreciación más amplia de las posiciones de otros. Es muy útil para destacar creencias erróneas, abrir la mente hacia nuevas formas de hacer o debatir un planteamiento estratégico. Ayuda a crear flexibilidad, pero debe evitarse que la excesiva identificación con el planteamiento su grupo genere conflictos.

◆ **Optimista - Pesimista**

Igual que el anterior, este ejercicio busca promover la discusión de puntos de vista contradictorios, debatir las ventajas e inconvenientes de una estrategia u obligar al grupo a analizar un tema tomando posición.

Se seleccionan dos personas voluntarias: uno será pesimista, la otra será optimista en relación al tema. Cada cual debe pensar en argumentos (positivos o negativos) para defender su posición. Al iniciar la discusión cada cual debe tratar de ganar adeptos, haciendo preguntas e involucrando a la plenaria a participar. En la plenaria se van formando dos frentes antagónicos.

Durante la discusión, el facilitador escribe en tarjetas los argumentos de los dos frentes sobre el tema, que servirán para la conclusión final.

Esta técnica depende de la espontaneidad y jocosidad con que se desenvuelva, así como de la rapidez de los voluntarios, quienes deben manejar muy bien el tema en discusión.



◆ Plenaria rotativa

Se utiliza como un complemento al trabajo de grupos y consiste en la circulación organizada de los participantes entre grupos de trabajo con diferentes tareas. Así, todos se dinamizan y retroalimentan a través de una relación interactiva que enriquece el análisis. En la plenaria clásica se hace un balance general, donde se resaltan los aspectos en los que el aporte de personas de otros grupos resultó especialmente valioso.



◆ Plenaria visual

Se utiliza como sustituto de la plenaria clásica de restitución de la información y consume mucho menos tiempo. Consiste en preparar una exposición visual con las conclusiones de cada grupo. Los participantes circulan libremente por la exposición. Al lado de la presentación de cada grupo, un miembro del mismo aclara los aspectos que los visitantes soliciten. La técnica cierra con un brevísimo resumen de la exposición por parte del facilitador.

Adicionalmente, se puede organizar una especie de "concurso", donde cada participante dispone de 2 puntos de votación de distintos colores, para valorar distintos aspectos: Acuerdo-desacuerdo con las conclusiones, claridad-confusión de la presentación, calidad y variedad de la argumentación del grupo, etc.

◆ El Sociodrama

Es una pequeña representación teatral y permite mostrar elementos para el análisis de cualquier tema, basándonos en situaciones de la vida real. En algunas culturas, es la más apreciada por los grupos de base.

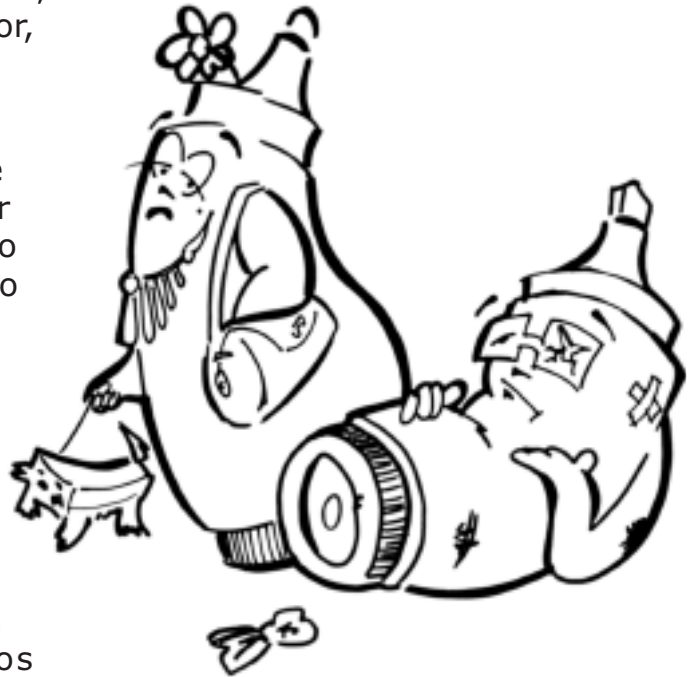
Las personas que van a hacer el sociodrama dialogan un rato sobre lo que conocen del tema, cómo lo viven y cómo lo entienden. Después empiezan a preparar la historia o argumento: Ordenan todos los hechos y situaciones que han discutido, definen los personajes de la historia y a quiénes les toca representarlos, así como el momento en el que debe actuar cada uno. Cuando esté lista la historia es bueno hacer un pequeño ensayo antes de la representación ante el grupo. A continuación se reflexiona sobre la obra.

◆ Juego de roles

Se siguen los mismos pasos que en el sociodrama, pero dando mayor importancia a los personajes, sus ideas y comportamientos. Dependiendo del tema se escogen los personajes representando el estereotipo de sus actitudes (autoritario, oportunista, indeciso, etc.) y ocupaciones (agricultor, funcionario, etc.).

Es una excelente técnica para los debates sobre diferentes formas de pensar porque exige defender posiciones a partir de los roles o papeles que representamos, y no sólo de nuestras propias ideas. Puede ser útil contar con material de consulta para prepararlos (periódicos, documentos, comunicados).

Al igual que el sociodrama podemos utilizar el juego de roles para empezar a estudiar un tema, hacer un diagnóstico, profundizar en un aspecto del tema que estamos trabajando o para evaluar el papel o rol que tuvo alguna persona ante un hecho pasado y que permita ver claramente cómo actuó ante esta situación.



Es útil, cuando un grupo se prepara para una reunión con alguien externo y quiere prever cómo se quieren comportar y con qué actitudes se van a encontrar.

También se usa si deseamos aclarar problemas o situaciones que ocurren al interior del grupo o colectivo. En este caso, los miembros del grupo "juegan" el papel de otro compañero, tal como lo ve en la realidad. Así el grupo se ve "representándose" a sí mismo. Pero... ¡cuidado con enfadarse!

◆ El juicio

Los participantes juegan el papel de juez, fiscal, acusado, testigos, defensor y tribunal, formando equipos según el número de personas. Se plantea el tema, se sortean los papeles y se deja tiempo para que cada grupo prepare sus argumentos. Sirve para profundizar en el análisis de un tema o para evaluar el manejo del tema por parte del grupo.

◆ **Estudio de casos**

Consiste en el estudio en común de situaciones problemáticas concretas, presentadas con sus detalles reales y busca provocar, a partir de su análisis, una visión exacta y objetiva de la situación. Conseguimos que los participantes aumenten su capacidad de diagnóstico, mejoren su capacidad de tomar decisiones, miren situaciones problemáticas desde diferentes ángulos y establezcan pautas de actuación válida y creativa.

La realidad y las experiencias de los participantes son el fundamento del estudio de casos, por lo que no debemos presentar casos ficticios, ni situaciones triviales, indiferentes, de rutina, que no despierten un auténtico interés en los participantes.

Podemos presentar el caso mediante una descripción de la situación, la narración de un acontecimiento, diálogo entre dos facilitadores, dramatización, secuencia fotográfica o con un artículo periodístico.

Se explica que el fin no es llegar a una solución única, sino analizar la situación y proponer alternativas. Se puede trabajar individual o en grupos y las propuestas se analizan en plenaria.

◆ **La ley del mar**

Esta técnica sirve para analizar las causas internas y externas de un problema y las consecuencias del mismo.

La facilitación prepara peces de 3 tamaños recortados en cartulina y escribe en los mas grandes las causas internacionales del problema, en los medianos las nacionales o locales y en los mas pequeños, las consecuencias. Se organiza una "pesca" en 2 grupos, dando a cada participante un caña (el anzuelo puede ser un clip metálico) y pidiendo que por turnos, intenten pescar los peces que están en un círculo de tiza en el suelo, cada uno con su clip. Terminada la pesca, los integrantes de cada grupo irán colocando los peces en una diana con 3 círculos concéntricos donde "el pez grande se come al chico": en el del centro van los peces pequeños, luego los medianos y en el ultimo, los grandes. Luego se hacen 3 grupos que analizan cada uno de los círculos, dando una visión global del aspecto analizado. En la última plenaria se analiza la interrelación entre las diferentes causas y consecuencias.



◆ **Entrevistas a expertos**

Se usa cuando los participantes necesitan adquirir conocimientos específicos o tener acceso a los juicios de expertos sobre temas particulares.

Las entrevistas de expertos permiten que los participantes se beneficien de la intervención de estas personas en un proceso participativo y multi-direccional que se hace ameno y responde a las necesidades de información o conocimiento del grupo y no necesariamente al interés del experto. No se trata de una conferencia, sino de responder a inquietudes concretas de los participantes, por lo que funciona con las siguientes reglas:



- * Los invitados son prevenidos de que no darán una charla
- * Se determina un número máximo de preguntas, considerando el tema, el tiempo y el tamaño de los grupos de elaboración de preguntas.
- * Se hace un cuchicheo para sacar la lista de preguntas e inquietudes.
- * Se visualizan las preguntas en papelógrafos y/o tarjetas.
- * Se van visualizando las respuestas de los expertos.

◆ **Noticiero popular**

Se pide a grupos de 5-6 personas que redacten cables periodísticos sobre el tema que se discute. En el plenario se comparten los cables y cada grupo anota las informaciones de los demás que completan la suya. Después cada grupo debe redactar un editorial con todos los aportes aceptados en la plenaria.

Sirve para hacer un diagnóstico de una situación, interpretarlo y obtener conclusiones.

◆ **Palabras clave**

Se le pide a cada persona que sintetice en una sola palabra o frase, lo que piensa sobre el tema que se trata. Se visualizan las palabras clave y al final se hace una breve reflexión o resumen sobre el conjunto de aportaciones.

Puede hacerse después de haber presentado contenidos nuevos para ver como se interiorizó la información o para obtener la visión que los participantes tienen sobre un determinado tema.

◆ **Discusión de gabinete**

Sirve para llegar a conclusiones sobre un problema, ejercitando la investigación y toma de decisiones a partir de hechos concretos. Puede ser utilizada para iniciar el estudio de un tema o para profundizar en el mismo.

Es muy valiosa en grupos organizados (cooperativas, sindicatos, grupos comunales, etc.) donde existen Juntas Directivas, ya que sirve como una herramienta de trabajo en la conducción de su grupo. Desarrolla una reflexión y una participación más activa de los miembros directivos.

Aplicarla puede llevar varios días para que los participantes realicen un proceso de investigación y documentación en el que puedan realizar entrevistas en la comunidad, hablar con personalidades, visitar otras organizaciones, etc.

Esta técnica se basa en una reunión al estilo de un grupo directivo o de ministros (gabinete). El máximo de participantes es de 20 personas.

1. Se reparte al conjunto de participantes un documento que plantea el problema y se da tiempo para que puedan investigar, consultar y analizar. (Desde 1-3 horas hasta varios días, dependiendo del tema).
2. En la sesión del gabinete una persona es designada por el grupo para presidir la reunión y otra como secretario para ir anotando los acuerdos.
3. Al iniciar la sesión, quien conduce la reunión, plantea el problema, expone los distintos aspectos que cree conveniente discutir y da su opinión sobre las posibles soluciones.
4. Luego el resto de los miembros exponen su opinión sobre el tema y la propuesta de solución hecha por el presidente del gabinete.
5. Se abre una discusión general, que debe realizarse tomando en cuenta la información recogida y las opiniones dadas por todos. Se fija un tiempo para cada intervención y para la discusión final.
6. Agotado el debate, se pasa a la redacción de los acuerdos y decisiones, anotadas por el secretario.

Es conveniente que el facilitador participe en la reunión jugando el papel del "preguntón" para que el grupo realmente exprese sus opiniones o para plantear elementos importantes que no salgan espontáneamente en la discusión.




◆ **Matrices de priorización**

Se usan para seleccionar una de entre varias opciones viables, poner en orden tareas a abordar, definir la cantidad de esfuerzo o inversión que el grupo desea hacer entre varias actividades acordadas y en general, para ordenar opciones, teniendo en cuenta uno o varios criterios.

Listado simple: La más sencilla consiste en un listado de las opciones en el que los participantes usan puntos pegantes. El número de puntos que se facilitan es menor que la mitad de las opciones disponibles (por Ej. para 12 opciones, 4-5 puntos) y pueden pegarse varios puntos en la misma opción.

Matriz de doble entrada: Se hace una cuadrícula con las distintas opciones en la vertical y los criterios para valorarlas en la horizontal. Por ejemplo, discutimos como resolver el problema del agua y tenemos las opciones: hacer un pozo, ampliar el acueducto y canalizar el arroyo. Estas se ponen en la vertical. Cada una de estas opciones se valora en función del precio, calidad del agua que obtendremos, mano de obra necesaria y costo de mantenimiento. Estas se ponen en la horizontal. En plenaria y por consenso, se asignan valores (de 1 a 3, por ejemplo) a cada cuadrícula, de forma que la suma de los puntos en horizontal nos indica cual es la mejor opción.

¿Cómo resolver el problema del agua? 

1- Poco
2- Regular
3- Mucho

	CRITERIOS				Resultado
	Precio	Calidad del agua	Mano de obra	Mantenimiento	
Hacer un pozo	1	3	1	3	8
Ampliar el acueducto	3	3	2	3	11
Canalizar el arroyo	2	1	2	2	7

La mejor opción es canalizar el arroyo

Matriz de doble entrada ponderada: Es un poco más compleja que la anterior, ya que a cada uno de los criterios, le asignamos una importancia relativa. En el ejemplo anterior, el costo y el mantenimiento tienen valor 5, pero la calidad del agua tiene valor 3 y la mano de obra solo 1, en función de la importancia relativa que cada criterio tiene para el grupo. Se ponen de nuevo las puntuaciones de cada opción según cada criterio, pero ese número se multiplica por la importancia relativa del criterio, de forma que el resultado final está ponderado en función de las prioridades asignadas por el grupo. Hay que tener cuidado al utilizarlas en población con bajo nivel de escolaridad porque a menudo no se entienden.

¿Cómo resolver el problema del agua?

1- Poco importante
2- Algo
3- Muy importante

	Precio (5)	Calidad agua (3)	Mano obra (1)	Mantenimiento (5)	Resultado
Hacer pozo	1 / 5	3 / 9	1 / 1	3 / 15	30
Ampliar acueducto	3 / 15	3 / 9	2 / 2	3 / 15	41
Canalizar arroyo	2 / 10	1 / 3	2 / 2	2 / 10	(25)

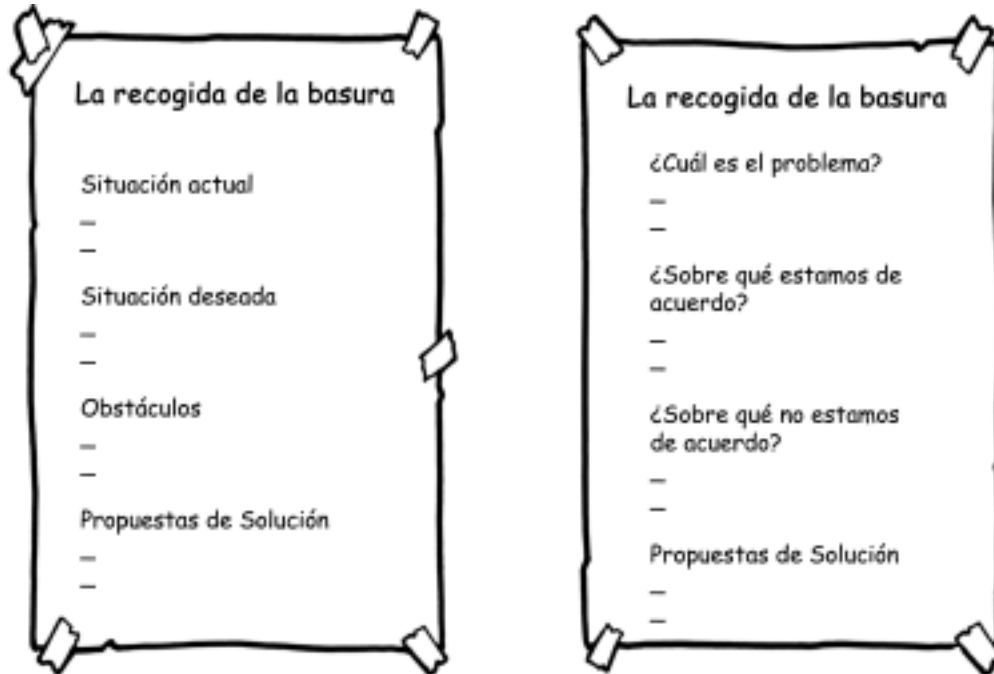
Canalizar el arroyo sigue siendo la mejor opción

◆ **Campos de fuerza**

En grupos, se analizan las fuerzas negativas y positivas que afectan a un determinado problema. Los aportes se presentan en tarjetas y se organizan en un panel general de "campos de fuerza". Luego se estudian posibles soluciones para contrarrestar las fuerzas negativas y opciones que puedan reforzar las positivas. Es útil para analizar la situación de un grupo o cualquier otro tipo de problema.

◆ **Escenarios**

Consiste en un papelógrafo con diferentes preguntas para estructurar la discusión, por ejemplo las que siguen u otras más apropiadas:

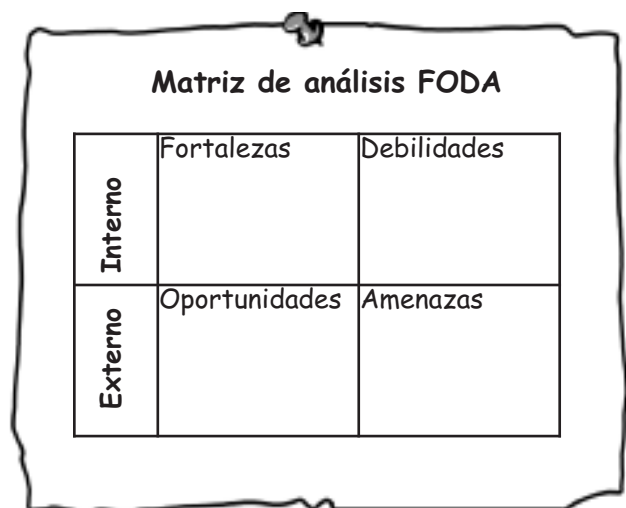


Sí las preguntas de escenarios tienen espacio para propuestas concretas, estas se pueden transformar fácilmente en actividades ejecutables.

Sí el objetivo no es elaborar propuestas completas, sino más bien recoger la amplitud de opiniones y el grupo no llega a un consenso en algún punto, se marcan con una flecha para discutir la controversia en plenaria.

◆ **FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**

Es una herramienta muy potente de análisis de problemas en profundidad. Consiste en una cuadrícula donde se analizan los factores "FODA" y su procedencia interna o externa. Se puede hacer repartiendo un número determinado de tarjetas de distintos colores para cada cuadrante, o tomando nota de las aportaciones orales. Se completa poniendo las cosas en positivo, como paso previo a la elaboración de un plan de acción.

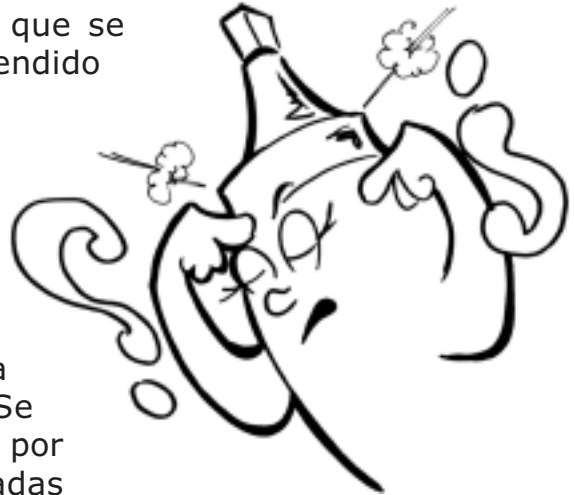


B. Técnicas de recuperación de la información

Este grupo consiste en técnicas que utilizamos al inicio de un segundo o tercer día del taller, para recuperar recordar la información de los días anteriores. También sirven para verificar el aprendizaje de contenidos, como una forma divertida de "examen", que permite valorar a cada persona y al facilitador cuanto recuerda de los aspectos formativos que se han tratado y ver si algún punto se ha entendido mal. Varias de ellas se pueden usar en formato de concurso, pero cuidado con estimular la competitividad en exceso.

◆ **La oca**

Es un juego de mesa, donde para avanzar en el tablero hay que responder preguntas sobre la temática. El juego se prepara en una cartulina y cualquier tipo de fichas sirve. Se divide al grupo en equipos que van jugando por turno, contestando a las preguntas preparadas por los facilitadores. Es una forma divertida de aprender y verificar la retención de contenidos.



◆ **Fotografías con preguntas atrás**

Consiste en colocar algunas fotografías llamativas (recortes de revistas y periódicos, pegadas en un papel blanco) encima de un panel. Se pide que algunos voluntarios se acerquen al panel y elijan cada uno una fotografía que le llame la atención. Deben sacar la foto del panel y como sorpresa hay una pregunta al otro lado sobre la temática tratada en el curso. La persona debería contestarla o pedir ayuda a la plenaria.

◆ **El marcador caliente**

El facilitador debe tener varias preguntas preparadas y va haciendo palmas de espaldas al grupo, sentado en círculo. El grupo se pasa rápidamente un marcador de una persona a la otra. Cuando el facilitador para el ruido, la persona que sostiene el marcador en ese momento, debe contestar una de las preguntas que tiene el facilitador. El grupo puede ayudar si es necesario. Sigue el juego hasta que se acaben todas las preguntas.

Una variante es que cada participante prepara por escrito un número máximo de preguntas, que va haciendo a la plenaria o a un participante concreto. También se puede jugar en dos equipos que responden alternadamente las preguntas del otro.

◆ El dominó

Se preparan tarjetas divididas en dos, como fichas de dominó, pero con dos aspectos distintos del tema. Las fichas se reparten en equipos, empieza el que tenga un doble y por turno, van colocando sus fichas, pero solo si la plenaria considera que la asociación es correcta. Si un equipo no tiene ficha, pasa turno y el juego acaba cuando algún equipo se queda sin fichas.

Conviene que el facilitador vaya haciendo síntesis parciales para afianzar los conocimientos.

◆ El bingo

Se dividen varios papelógrafos en 9 cuadrantes y en cada uno se escriben respuestas a preguntas relevantes del contenido. Se hacen varios equipos y cada uno recibe un papelógrafo, como si fuera un cartón del bingo o la lotería, con distintas respuestas (preparar al menos 15, para que ningún cartón esté repetido). El facilitador va presentando tarjetas con las preguntas y cada equipo va marcando sobre su cartón las respuestas. Cualquier objeto sirve de ficha. Gana quien completa antes el cartón, pero se hace una revisión en plenaria de las preguntas y respuestas para ver si son correctas y resumir el contenido.



◆ Puro cuento

El facilitador prepara un cuento o una charla que contiene errores de contenido sobre el tema. Lo lee despacio y cuando alguien encuentre un error, se tiene que levantar y explicar porque cree que lo que se dice es "puro cuento". También puede darse una copia escrita del texto a los participantes, para que subrayen los errores antes de la lectura en plenaria.

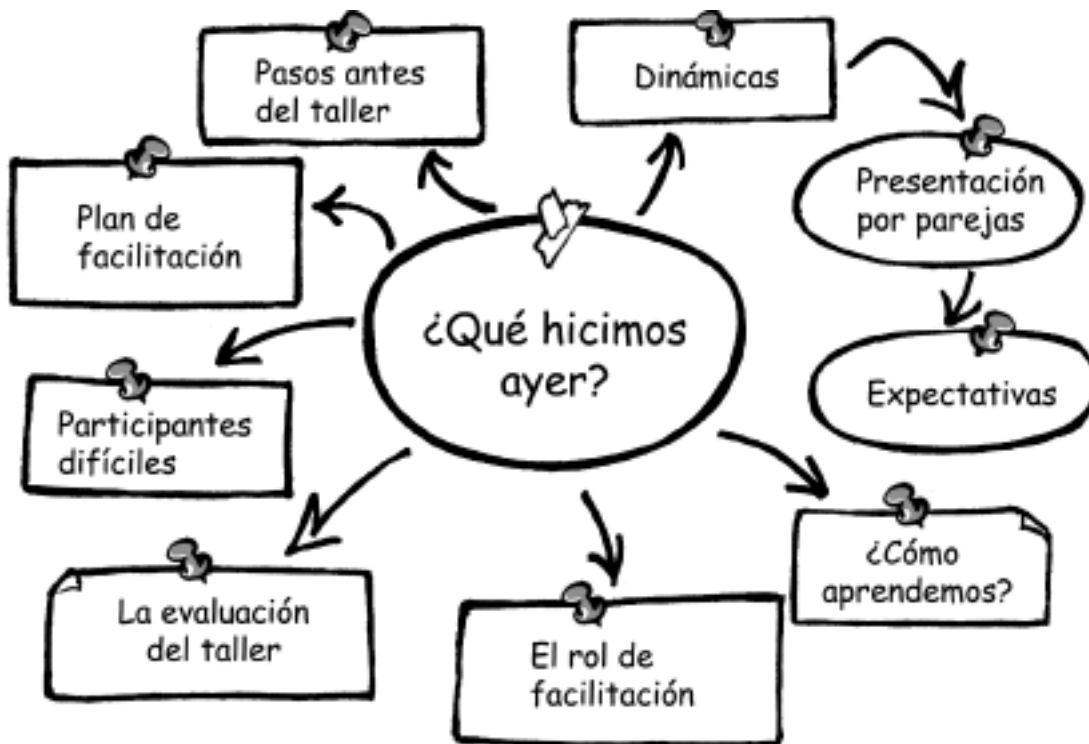
◆ Tarjetas ordenadas

La facilitación ha preparado grupos de tarjetas que resumen el contenido y deben ser ordenadas de una determinada forma. Por ejemplo, una secuencia de pasos acción que solo funciona en un único orden lógico o nombres de varios cultivos, con su época de siembra, tipo de suelo ideal, duración del ciclo productivo, etc. Un grupo de participantes los ordena y el otro tiene que verificar si esta bien o proponer alternativas.

◆ Mapa de ideas

Podemos trabajar con tarjetas preelaboradas o hacer el mapa de ideas junto con el grupo en el momento mismo. Lo importante es colocar alrededor del tema central todos los sub-temas o aspectos tratados, de forma que haya que pensar en las relaciones y la lógica del tema. Puede hacerse con dos grupos: el primero elabora el mapa y el segundo analiza si esta de acuerdo o plantea sus diferentes comprensiones del orden de las ideas del mapa.

La ventaja de esta técnica es que se pueden ir añadiendo todos los aspectos sin tener que seguir un orden cronológico. Si parece necesario este orden se puede establecer posteriormente colocando las tarjetas en la secuencia deseada o/y poniendo números a las tarjetas. Hay más información sobre la técnica del mapa de ideas en el apartado de estructuración de textos para elaborar materiales didácticos del capítulo 4.



C. Técnicas de formación de grupos

En muchos casos los grupos se formaran por afinidad o interés de los participantes, por su conocimiento del tema, uniendo o mezclando profesiones, sexo, edad o con algún otro criterio dirigido, miembros de la misma organización o familia. Otras veces, los grupos se formaran al azar, por lo que presentamos varias técnicas que harán más dinámico este proceso:

◆ **Rompecabezas**

Se preparan varios rompecabezas de 5 ó 6 piezas dependiendo del tamaño deseado de los grupos. Para hacer las piezas se pueden usar fotografías o dibujos hechos en una cartulina. Se reparten las piezas bocabajo, una por persona. Quienes completan un puzzle, forman el grupo. Las imágenes del puzzle pueden ser alegóricas al tema a tratar y servir de base para la aplicación de otra técnica.



◆ **Puntos pegantes**

A cada participante se le pega un punto pegante en la frente o en la espalda. Se usan tantos colores como grupos se quieran formar. Sin hablar y sin mirar el color de su punto deben encontrarse con los de su mismo color.

◆ **Filas temáticas**

Se pide a los participantes que se ordenen en una fila utilizando cualquier criterio: la altura, el mes en que nacieron, la distancia de su casa al sitio donde se celebra el taller, el tamaño de sus pies, el color del pelo... El facilitador parte la fila en tantos grupos como necesite (altos, medianos y bajitos, por ejemplo).

◆ **Sorpresa en el manual o en la silla**

Si se ha repartido algún material escrito, el facilitador puede haber anotado un número una página determinada del manual. En un momento dado del taller, los participantes se agruparan según el número que tiene su copia. Sirve igual poniendo los números en puntos adhesivos pegados por la parte de debajo de las sillas.

◆ **La selva o la granja**

Se preparan papelitos con nombres de distintos animales, de selva o de granja repetidos tantas veces como integrantes queremos que tenga el grupo. Los participantes deben caminar por la sala haciendo el sonido de su animal hasta encontrarse y formar el grupo. También se puede hacer en silencio e imitando con mímica los gestos del animal que les ha tocado.

◆ **El barco que se hunde**

Todos forman una rueda tomados de las manos y el facilitador hace girar la rueda mientras cuenta una historia de que estamos en un barco que va a naufragar. Hay botes salvavidas, pero solo cabe un determinado número de personas. Al grito del facilitador, los participantes deben abrazarse en un grupo del número de personas definido.

◆ **Papelitos de contenido**



Se preparan papelitos que compongan un bloque temático, por ejemplo, una comida: arroz, habichuelas, carne, ensalada, vino, dulce... con tantos ingredientes como personas queremos que tengan los grupos. Los participantes deben completar un menú

completo y ese es el grupo.



◆ **Cajitas de sonidos**

Llenar con distintos materiales, tantas cajitas como grupos queremos formar. Van bien los carretes de fotos que no sean transparentes y podemos llenarlos de arroz, arena, chinchetas, piedritas... Los participantes las hacen sonar y se juntan los que tienen cajas con el mismo contenido.

D. Técnicas de animación, concentración y confianza

Nos sirven para mover físicamente a los participantes que llevan rato sentados, para desconectar de un tema antes de pasar a otro, generar concentración después de un descanso o para desarrollar la confianza entre los participantes. Estas técnicas no son solo "jueguitos para animar", sino que se incluyen en momentos concretos del plan de facilitación con un objetivo preciso. Sin embargo, el facilitador debe estar atento a cuando el grupo necesita este tipo de "descanso" para introducirlos cuando convengan. Es útil ayudarse del comité social, para que sean ellos quienes desarrollen la animación.



◆ **Manos y pies**

Preparar un papelógrafo con varias filas con una secuencia de las letras M y P, cada fila de distinta longitud. El grupo debe seguir la secuencia del papelógrafo aplaudiendo para la letra M y pisando fuerte con el pie para la P. Repetimos hasta que el sonido sea unánime y sin errores.

◆ **Radio Bemba**

Se forma un círculo y un participante recibe una tarjeta con un mensaje (preferiblemente con varios nombres y complicado). Este pasa el mensaje en voz baja a su vecino y se continúa hasta el final. La última persona dice en voz alta el mensaje que recibió y se compara con el mensaje inicial.

◆ **Manos alternas**

Se forma un círculo alrededor de una mesa o con los participantes de rodillas en el suelo. Lo importante es que entrelazan sus brazos con los vecinos, poniendo las palmas abiertas sobre la mesa o el suelo. El facilitador comienza dando una palmada sobre la mesa, y se sigue en el orden en el que las manos han quedado dispuestas. Se puede complicar cambiando el sentido de avance de las palmadas cada vez que alguien golpea dos veces.



◆ **Me dejo caer**

Participantes de pesos similares se ponen en parejas, separados como un metro, uno de espaldas al otro. El que esta de espaldas debe dejarse caer con los ojos cerrados, confiando en que el otro lo aguantara. Cuando ven que funciona, es muy relajante y crea confianza en los demás.

◆ **El asiento humano**

Se forma un círculo de pie donde los participantes se pegan unos a otros, pecho con espalda, muy juntos. Muy despacio y a indicación del facilitador, van flexionando las rodillas, de forma que cada uno queda sentado en el compañero de atrás. Solo funciona si están muy juntos y confían unos en otros. Por algún motivo funciona mejor con grupos de mujeres...

◆ **Objetos voladores**

Se forma un círculo con los participantes de pie. El facilitador tiene a mano varios objetos medianos que puedan ser lanzados (marcadores, un zapato, un estuche, pelotas...). Se explica que cada persona lanzará los objetos siempre al mismo compañero y que no puede ser que dos personas le lancen al mismo. El facilitador empieza a pasar objetos y pronto el círculo se llena de cosas volando... repetir hasta que no se caigan demasiadas al suelo.

◆ **La campana**

Participantes de pesos similares se ponen en parejas uniendo sus espaldas y entrelazando los brazos por detrás. Cuando uno se dobla hacia delante, el otro descansa en su espalda y van alternándose de forma que se mueven como una campana.



◆ **Vamos de excursión**

Todos los participantes menos uno, que sale de la sala, forman un círculo. Irán repitiendo la expresión "me voy de excursión con..." y eligen el criterio con el que van a escoger la prenda de ropa que llevan, por ejemplo, algo que tiene el compañero de la derecha. Cuando entra el que está afuera tiene que adivinar con que criterio los demás van eligiendo su ropa. Se puede jugar varias veces, saliendo de la sala el participante al que le adivinaron el criterio y eligiendo un criterio distinto para cada ronda.

◆ **Falta una silla**

Se baila alrededor de un círculo de sillas, donde hay una silla menos que participantes jugando. Cuando se paran las palmas, todos deben sentarse y quien se queda sin silla es eliminado. Se quita otra silla y se sigue jugando.

◆ **Amigo secreto**

Se reparten papeles con los nombres de todos los participantes, que durante el taller tienen que mandar mensajes y regalos su amigo secreto. Al final del taller se desvelan las identidades. Mejor para talleres de varios días.

◆ **Mundo animal**

Con los participantes en círculo, el facilitador lanza un objeto a cualquiera de ellos, diciendo "tierra", "mar" o "aire". El participante debe decir un animal que viva en ese medio y pasar el objeto a otro repitiendo la dinámica. No vale decir dos veces el mismo animal. Quien se equivoca paga prenda.

◆ **Los números**

Se hacen dos juegos de hojas numerados del 0 al 9 y se reparten a 20 participantes en dos equipos de 10. Cuando el facilitador dice un número, los equipos deben ordenarse con su número visible. No usar cifras con números repetidos.



◆ **El pueblo manda**

Con los participantes de pie, el facilitador explica que todos tendrán que hacer lo que el pueblo manda, y va diciendo: "el pueblo manda que levanten el pie derecho", "que se rasquen la nariz", "que bailen"... Quien se equivoca, paga prenda.

◆ **Huracán**

Al principio del taller se explica, que cuando en cualquier momento el facilitador grite "huracán", todo el mundo tiene que cambiarse de silla.

3.6. Técnicas para la fase final y evaluación

La finalización de un taller abarca 3 elementos básicos:

La conclusión sobre el tema tratado: es un resumen de los diferentes pasos del taller, de la metodología utilizada y los resultados. Es breve y generalmente la hace el facilitador apoyándose en visualización.

El plan de acción, que detalla los pasos siguientes, los responsables y las fechas en que deberá realizarse cada actividad.

La evaluación es indispensable cuando usamos metodología participativa, porque permite la retroalimentación sobre el programa, el método, el aprendizaje y el ambiente del taller. Mediante técnicas de evaluación permanente (y no solamente al final del evento), se facilita la intervención activa y se comparte con los participantes la responsabilidad en la evolución y éxito del taller.

En un taller podemos evaluar en varios momentos:

- A. Evaluaciones diarias y/o intermedias
- B. La evaluación final
- C. La del proceso de capacitación (desde el diseño hasta el fin del taller)
- D. La evaluación del impacto de la capacitación

A. La evaluación durante el taller

◆ **El equipo diario de retroalimentación**

En talleres de varios días donde se ha formado un Comité de recuperación de la información, se les puede pedir que además de resumir los contenidos, hagan su evaluación de los resultados, ambiente, nivel de participación, etc.



◆ **El animómetro**

Sirve para visualizar el clima y ambiente grupal. Al final de cada día, cada participante coloca un punto pegante en una escala para indicar su estado de ánimo. De esta manera, tenemos un termómetro visual y rápido de los cambios anímicos de los participantes, para valorar si hay que hacer ajustes en el manejo de la dinámica del grupo.

◆ El aprendómetro

Igual que el animómetro, pero aquí se indica el nivel de satisfacción con los contenidos y lo que están aprendiendo en el taller. Generalmente se dibujan vasos más o menos llenos para representar como se van "rellenando" de contenidos.

◆ Mixto de contenidos y ambiente

En un solo papelógrafo, se evalúan dos aspectos diferentes de una sola vez, poniendo el punto pegante o la marca en la cuadrícula que refleja la opinión sobre los dos aspectos valorados.

◆ El expresómetro

Es un papelógrafo en blanco, solo con el título "expresómetro", en el que cada participante y en cualquier momento, puede escribir lo que quiera en relación al taller, los participantes, el ambiente, la logística... sean quejas, sugerencias, felicitaciones o cualquier cosa.

◆ El flash oral de evaluación diaria

Ronda rápida de intervenciones al final de cada día. Las preguntas han de ser concretas, por Ej. ¿Qué te gustó y que no te gustó de hoy? ¿Qué quisieras para mañana? ¿Qué tema te ha interesado más?... Aunque se use alguna de las técnicas visuales, es bueno complementar con esta otra y permitir que la gente diga lo que quiera. En sectores populares, funciona mucho mejor que pegar puntos.

B. La Evaluación Final

◆ La evaluación escrita con tres tarjetas



Consiste en tres preguntas que los participantes deberían contestar por escrito. Por Ej.: ¿Qué me gustó más? ¿Qué me gustó menos? Sugerencias.

Las tarjetas se van agrupando ordenadamente y nos queda una evaluación visualizada.

◆ **Cuadro de evaluación final de aspectos concretos**

Es otra técnica que trabaja con puntos pegantes y la podemos utilizar para una evaluación final. Sirve por ejemplo para confrontar los objetivos y expectativas con nuestra evaluación final. Elaboramos los diferentes aspectos a ser evaluados, y damos a los participantes la cantidad de puntos pegantes correspondientes. Aquí tenemos dos ejemplos:

En el taller aprendí	Muchísimo	Mucho	Poco	Nada
A comunicar mejor				
Técnicas para facilitar				
La pregunta que se devuelve				
Técnicas de visualización				

Mi apreciación sobre	La metodología	La facilitación	La animación	La participación
Muy buena ++				
Buena +				
Ma o menos +-				
Mala -				
Muy mala --				

◆ **Diana de evaluación**

Sirve para evaluar distintos aspectos: lugar, ritmo, facilitación, material, lo aprendido, cumplimiento de expectativas, etc. Se hace un círculo, dividido en 4 ó 8 cuadrantes y con círculos concéntricos que lo hagan parecer una diana. En cada cuadrante se pega un punto, más o menos cerca del centro según la satisfacción con lo que se evalúa en cada cuadrante: La valoración más positiva da en el centro de la diana.

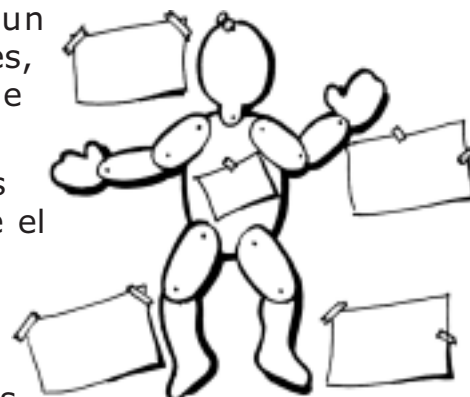
◆ **Evaluación con cuestionario**

Se trata comparar al final del taller lo que los participantes escribieron sobre sus expectativas y conocimientos previos en un cuestionario que se repartió el primer día. Se hace a nivel individual y por tanto no es compartida ni visualizada, pero sirve a cada participante para evaluar aspectos concretos de su aprendizaje. Además, repartirlo en el "inicio antes del inicio", le da una tarea a quienes llegaron temprano y cubre el tiempo hasta que estemos todos

◆ **Evaluación con un muñeco**

Se trata de utilizar un muñeco dibujado en un papelógrafo para exponer, en sus diferentes partes, distintas cosas que evaluamos en el taller y que hemos escrito en tarjetas:

- En la cabeza del muñeco, se ponen todas las tarjetas relacionadas con lo que pensamos sobre el taller.
- En las manos colocamos todas las tarjetas relacionadas con lo que aprendimos a hacer.
- En el pecho del muñeco colocamos las tarjetas que reflejan nuestras inquietudes.
- En el pie derecho colocamos tarjetas con los pasos que pensábamos dar a partir del taller.
- En el pie izquierdo colocamos los temores de meter la pata.



◆ **La piñata**

Se prepara una bolsa o tinaja con caramelos y otros regalos pequeños, poniendo también papelitos con preguntas para la evaluación del taller, por Ej.: ¿Qué he aprendido?, ¿Qué voy a aplicar en mi trabajo?, ¿Qué queda pendiente?... Se vendan los ojos a un participante y se le dan tres oportunidades para tumbar con un palo la piñata. Sí falla, pasa el turno. Cuando alguno finalmente rompe la piñata, los participantes recogen su contenido y deberán contestar a las preguntas de los papeles que cada uno consiguió.

C. La evaluación del proceso

Se trata de evaluar el taller desde la elaboración del concepto hasta la fase posterior al taller. Generalmente se trata de una sesión del equipo de facilitación donde se responden algunas preguntas clave:

- ¿Estimamos correctamente el tiempo necesario para la preparación?
- ¿Contábamos con los recursos y materiales necesarios?
- ¿Fue adecuado el lugar?
- ¿Planificamos correctamente la duración de los diferentes elementos del taller, pudimos hacer todo lo planificado?
- ¿Fueron adaptadas las técnicas utilizadas?

Estas, y otras preguntas más, según necesidad, nos ayudan afinar nuestros talleres, tanto en su preparación como en su ejecución y a crear una mejor compenetración en el equipo de facilitación.

D. La evaluación del impacto

La evaluación frecuentemente se acaba con la actividad. Pero cuando hemos invertido mucho tiempo y esfuerzo en la preparación y ejecución de un ciclo de talleres, no basta con participantes satisfechos y una evaluación final positiva: nos interesa saber que cambió realmente después del taller, lo que también nos ayudará a mejorar en el futuro.



En ocasiones es posible formular indicadores precisos para medir los cambios, porque son logros objetivamente verificables que se pueden comparar con una situación conocida al inicio: "Aumento de niños vacunados por acción de los asistentes al curso de control de epidemias". En otras ocasiones evaluar el impacto es fácil porque se trata de analizar si se cumplió el plan de acción.

Pero es mucho más difícil medir cosas como el aumento de la autoestima, la actitud ante la violencia o el reconocimiento del papel de la mujer a lo interno de familia, porque son muy difíciles de cuantificar y verificar. Además, tenemos que ser conscientes de que nunca podremos asegurar que un determinado cambio social es imputable, única y exclusivamente, a nuestros esfuerzos de capacitación. Las personas y la sociedad evolucionan sujetas a una diversidad de factores y generalmente nos será imposible saber con exactitud cuanto hemos aportado al cambio.

A pesar de la complejidad implícita en la valoración de las transformaciones sociales, hay algunos pasos y técnicas para realizar evaluaciones de impacto un tiempo después de la formación. Serían los siguientes:

1. Enfocar la evaluación
2. Planificar el proceso
3. Fijar la muestra
4. Definir la metodología y seleccionar las técnicas
5. Recolectar información
6. Analizar e interpretar informaciones
7. Redacción del informe de conclusiones y recomendaciones

1. Enfocar la evaluación

Consiste en identificar al grupo que será evaluado:

- ¿Los participantes directos de la capacitación?
- ¿Las personas a quienes estos deben transmitir los conocimientos?
- ¿El grupo de facilitación que dio las capacitaciones?
- ¿Las organizaciones o instituciones representantes de los beneficiarios, que de forma indirecta deberían sentir los cambios?
- ¿Un solo grupo o varios?



En general es recomendable recordar las hipótesis y objetivos de la capacitación como punto de referencia para la evaluación. Por ejemplo:

- Objetivo del taller: Después del taller, los participantes pueden diseñar y facilitar un curso de capacitación usando técnicas participativas.
- Hipótesis: Un 80 % de los integrantes de la muestra de la evaluación, recuerdan las técnicas participativas y un 60 % las aplican.

2. Planificar el proceso

La preparación incluye muchos aspectos que varían según la amplitud, profundidad y el enfoque. Los aspectos más importantes serían:

- Preparar el documento inicial, con el objetivo, los indicadores de referencia, hipótesis y el marco temporal de la evaluación.
- Decidir quiénes serán los integrantes del equipo de evaluación, sus habilidades y aportes específicos al proceso y cuáles serán las responsabilidades de cada uno.
- Organizar la documentación de base y referencia de la evaluación.
- Preparar aspectos logísticos: contactar las personas a entrevistar, asegurar que los evaluadores estén disponibles en las fechas previstas, necesidades de transporte, acomodación, materiales, etc.

3. Fijar la muestra:

Si hemos capacitado a varios grupos grandes, evaluar el aprendizaje y aplicación de conocimientos de todos los participantes sería demasiado ambicioso y largo, sobre todo si se han impartido varios módulos de capacitación a lo largo de varios años. Por eso tenemos que trabajar con muestras representativas, que se pueden seleccionar de dos formas:



Muestra al azar: Es la más fácil ya que no exige un análisis de los integrantes, pero no permite distinguir entre los diferentes grupos que han participado en las capacitaciones. La muestra al azar es mejor cuando se trata de grupos muy homogéneos.

Muestra clasificada: Permite distinguir diferentes tipos de participantes y ver el impacto en cada grupo. Los grupos pueden ser por edad, ocupación, distribución regional, hombres-mujeres... También se pueden combinar las dos muestras: un grupo de mujeres y otro de hombres y al interior, seleccionar al azar.

4. Definir la metodología y seleccionar las técnicas

La cuestión fundamental para decidir cuál será la metodología apropiada es si preferimos un enfoque cuantitativo o cualitativo.

Un **enfoque cuantitativo** trata medir los cambios generados utilizando técnicas estandarizadas para la colección de la información. Uno de los instrumentos principales son los cuestionarios "cerrados" tipo test, que dejan al evaluado solo una opción sobre varias respuestas predeterminadas, por ejemplo: "mucho, poco, nada", o "siempre, a veces, nunca".

Un **enfoque cualitativo** trata profundizar los cambios de manera abierta. Acepta visiones "subjetivas" y el enfoque en cuestiones anteriormente no tomadas en cuenta por la evaluación. Los instrumentos principales del enfoque cualitativo son la observación y las entrevistas abiertas.

En todo caso la metodología definitiva de la evaluación es un compromiso entre la profundidad y la exactitud. Depende tanto del enfoque general de la evaluación como del tiempo disponible, ya que una evaluación más cualitativa exige más tiempo en el análisis y la interpretación de la información.

◆ Entrevistas

Pueden hacerse con personas o grupos clave. En el caso de una entrevista con preguntas abiertas ("semi-estructurada"), nos guiamos por 10-15 preguntas claves, lo que facilita crear un ambiente abierto de diálogo y permite a la persona entrevistada expresarse libremente sin las limitaciones creadas por un cuestionario. La idea es mostrar que no se trata de un interrogatorio, sino de una conversación guiada, pero flexible. Ayudan las preguntas abiertas (¿Cuál es su opinión sobre...?), las estimulantes (¿Cómo ha logrado tener tanta consideración en la Comunidad?) y se deben evitar las manipuladoras (¿Verdad que la agricultura orgánica es mejor?). Se recomienda hacerlas en parejas de entrevistadores, para que uno siga la conversación mientras el otro toma notas.

◆ El Cuestionario

Un cuestionario debe cubrir sólo los contenidos más importantes de la formación. Frecuentemente los evaluadores aprovechan para "sacar" mucha información sobre todo tipo de aspectos. Pero si queda demasiado largo y toma más de 30 minutos rellenarlo, hace que la gente pierda la paciencia y no responda debidamente. Una vez elaborado el cuestionario, prueba a ver cuanto tiempo lleva realmente completarlo. Deja que otras personas lo vean para garantizar que las preguntas realmente se entienden. Para cuantificar la información, un simple "mucho más, más, igual, menos" es suficiente.



◆ Visita y observación

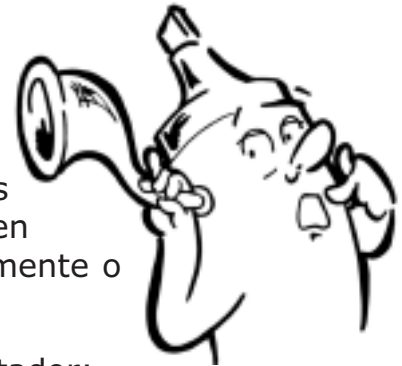
Visita las organizaciones y personas que han participado en los talleres y participa como observador en sus actividades, fijando anteriormente algunos detalles que quieres observar particularmente. Este tipo de evaluación requiere más tiempo que otros y es especialmente valido para ver el impacto de talleres en organizaciones y personas conocidas.

◆ El estudio de documentación

El análisis de la documentación puede ser valioso como punto de referencia de la situación antes de la capacitación. En algunos casos las instituciones que han recibido la capacitación nos pueden facilitar documentos que se han ido elaborando periódicamente y que pueden indicar el cambio generado. En todo caso se debe investigar con tiempo que documentos existen en los diferentes niveles institucionales.

5. Recolectar información

Esta es la "fase de campo" en la que estamos en contacto directo con los evaluados y es crucial que se desarrolle en un ambiente de confianza. Para eso debemos dar a entender que no se trata de ver si los evaluados lo están haciendo "bien" o "mal", sino más bien si nosotros hemos transmitido los conocimientos debidamente o si hay que hacer cambios en nuestros talleres.



Hay ciertas "reglas éticas" por las que se guía el entrevistador:

- Explica sus intenciones y solicita aprobación por la persona entrevistada.
- Toma en cuenta los deseos de la persona entrevistada sin imponer sus criterios.
- Respeta el conocimiento y opinión de la persona entrevistada sobre el tema, sin necesariamente compartirla.
- Escucha atentamente al entrevistado, que ha puesto a disposición su tiempo.

6. Analizar e interpretar las informaciones

Los datos cualitativos y cuantitativos, que se procesan de distinta manera:

Datos cuantitativos: El primer paso consiste en agregar los datos. Si hemos utilizado opciones como "mucho, poco, nada" o números del 0 al 5, se deben resumir y ordenar estos datos. Para números se puede calcular simplemente la media o se forman categorías (23% contestaron "mucho", 42% "poco"...). Otros modelos trabajan con la variación y dispersión de las respuestas y en fin, existe toda una gama de modelos estadísticos que no vamos a presentar en detalle.

Datos cualitativos: Su análisis es más laborioso y para no perderse en la variedad de las respuestas vale la pena formar categorías basadas en las preguntas y las hipótesis previamente formuladas. El análisis cuantitativo será más descriptivo; mientras que el análisis cuantitativo trata de generalizar, el cualitativo trata de extrapolar, es decir, sintetizar para poder entender ciertos resultados o comportamientos.

La interpretación de los datos generados es el paso más difícil y se trata de relacionar los datos en una "lógica causa-efecto". Aunque tengamos los resultados cuantitativos y cualitativos, este paso siempre tendrá una parte tentativa o especulativa.

Para verificar las interpretaciones y conclusiones, éste es el momento para volver a los evaluados y discutir con ellos si coinciden con nuestra forma de ver las cosas, poder corregir o ampliar nuestra interpretación y verificar si hemos considerado todos los aspectos importantes.



7. Redacción del informe de conclusiones y recomendaciones:

Antes de comenzar con la estructuración y redacción del informe debemos pensar en quienes serán los lectores y cuáles serán las informaciones realmente validas para ellos. El informe debe ser preciso y compacto, pero completarse con los anexos. Proponemos la siguiente estructura:

- **Resumen ejecutivo:** Con el objetivo de la evaluación, las hipótesis, las preguntas principales, los resultados, conclusiones y recomendaciones. Dependiendo de la amplitud de la evaluación tendrá entre 2 y 4 páginas.
- **Objetivo e intención:** Explica porqué se llevó a cabo la evaluación en este momento, cuál es el objetivo específico de la evaluación y cuáles fueron las cuestiones principales.
- **Descripción del programa de capacitación:** Una descripción breve del programa, sus ejes principales y sus resultados esperados y objetivo.
- **Diseño de la evaluación:** Descripción de la metodología aplicada y los instrumentos utilizados (se pueden añadir ejemplos de cuestionarios, preguntas claves de las entrevistas, etc.). Mencionar porqué se utilizó este diseño, sus fortalezas y limitaciones.
- **Análisis y resultados:** Es la evidencia y base de la evaluación. Es importante presentarla de manera ordenada y relacionada con las hipótesis y objetivos específicos de la evaluación. Todos los datos numéricos deben estar acompañados por textos explicativos.
- **Conclusiones y recomendaciones:** Finalmente la parte de conclusiones y recomendaciones debe ser la consecuencia lógica de los análisis y resultados presentados anteriormente. Para verificar la coherencia haz la prueba de ir "marcha atrás": Revisa si las conclusiones se dejan deducir de los resultados, si los resultados verdaderamente se pueden basar en las preguntas de los cuestionarios y las entrevistas.
- **Anexos:** En los anexos se pueden detallar los modelos matemáticos utilizados, las hojas agregadas de todos los cuestionarios, entrevistas etc.
- **De las recomendaciones a la acción:** El paso siguiente es lógicamente la implementación de las recomendaciones en nuestra estrategia general de capacitación y en los talleres en particular. No hemos incluido este como "octavo paso" en la evaluación de impacto ya que de forma estricta es parte de la planificación.

A continuación, algunas otras técnicas participativas para la evaluación del impacto de los talleres:

◆ **El Diario**

Pide a las personas participantes que comiencen un “diario” relacionado al tema del taller, anotando algunos aspectos relevantes que tú les indiques y cualquier otra cosa que ellos quieran recoger. Acuerda que escriban el diario durante un periodo definido. Cuando acabe este tiempo ponte en contacto con ellos, como parte de un paquete de entrevistas, de una evaluación más amplia o de un seguimiento sencillo.

◆ **El Dibujo “antes-después”**

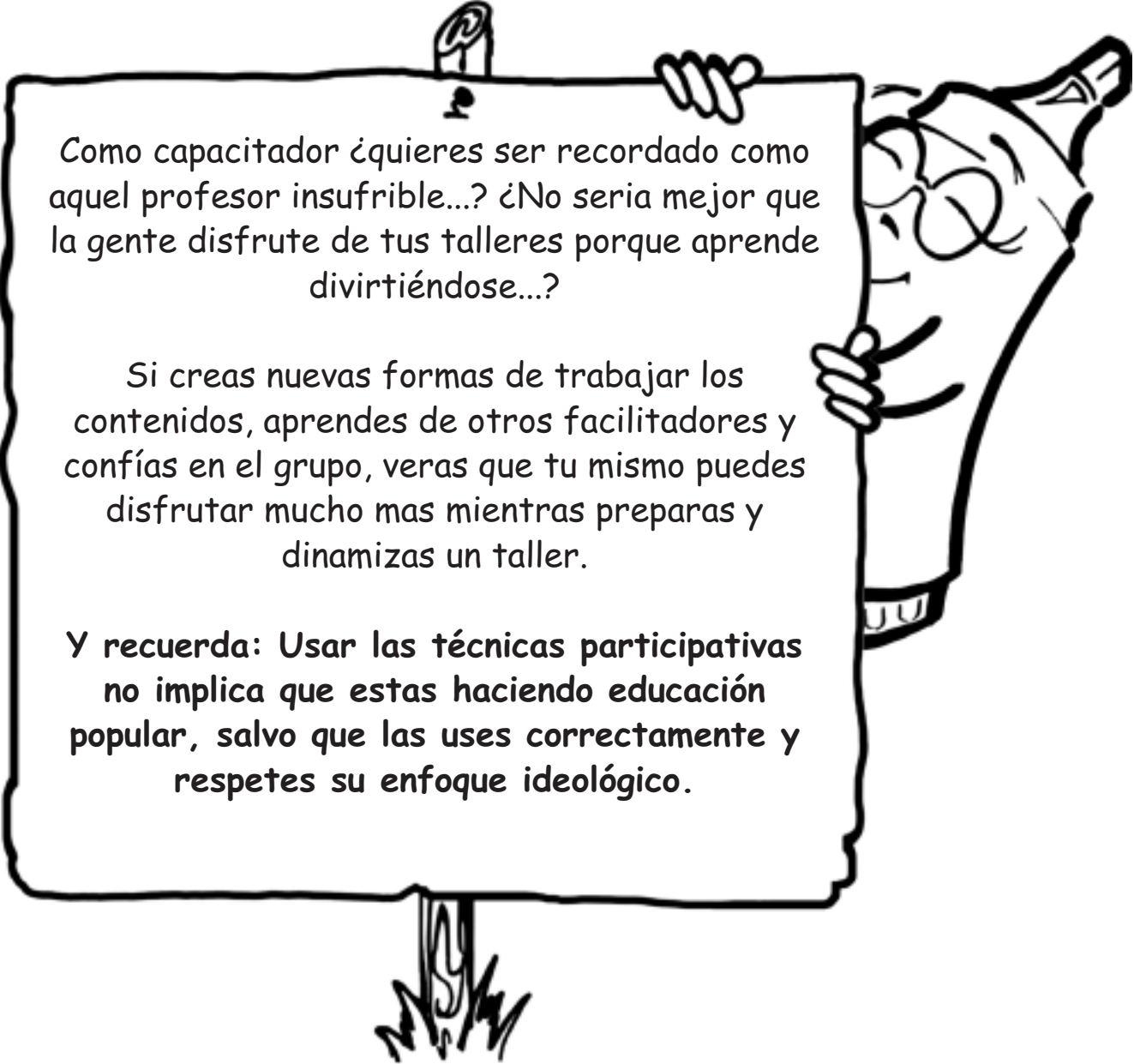
Se les pide a los participantes dibujar la situación actual en su trabajo con respecto a la temática. Al cabo de algunas semanas después del taller se les pide a los participantes dibujar otro dibujo sobre el mismo tema. Esta técnica sirve como retroalimentación para los facilitadores del taller y como momento de reflexión sobre la aplicación de lo aprendido para las personas participantes.

◆ **La evaluación en grupo con puntos pegantes**

Pensada para módulos de capacitación con varios talleres, al principio de una se valora la aplicación de lo aprendido en el anterior. Se pueden preparar cuadros grandes en papel para que cada persona evalúe ciertos aspectos con puntos pegantes o marcadores. Posteriormente se discute con el grupo porqué aplicaron o no aplicaron las alternativas ofrecidas en las capacitaciones y como podemos resolver los problemas que han enfrentado.

Ejemplo:

De la capacitación apliqué	Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Las técnicas de manejo de conflictos				
La visualización				
Las matrices de priorización				
.../...				



Como capacitador ¿quieres ser recordado como aquel profesor insufrible...? ¿No sería mejor que la gente disfrute de tus talleres porque aprende divirtiéndose...?

Si creas nuevas formas de trabajar los contenidos, aprendes de otros facilitadores y confías en el grupo, veras que tu mismo puedes disfrutar mucho mas mientras preparas y dinamizas un taller.

Y recuerda: Usar las técnicas participativas no implica que estas haciendo educación popular, salvo que las uses correctamente y respetes su enfoque ideológico.

Te invitamos a ampliar tu maletín de herramientas metodológicas. A continuación, un espacio para que anotes nuevas técnicas que leas, inventes o veas utilizar en otros talleres. En los anexos al final de este manual, también podrás observar el uso original de técnicas para fines distintos a los habitualmente utilizados.

