



**ADAPTACIÓN BASADA EN
ECOSISTEMAS**

Guía metodológica

**en habilidades blandas para
personas facilitadoras del enfoque
de adaptación basada en ecosistema**



Guía metodológica en habilidades blandas para personas facilitadoras del enfoque de adaptación basada en ecosistemas

Autores:

Daniel Cuéllar

Arlene López-Sampson

CATIE no asume la responsabilidad por las opiniones y afirmaciones expresadas por los autores en las páginas de este documento. Las ideas de los autores no reflejan necesariamente el punto de vista de la institución. Se autoriza la reproducción parcial o total de la información contenida en este documento, siempre y cuando se cite la fuente.

© Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, 2025.

Publicado por:

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Oficinas registradas:

Bonn y Eschborn, Alemania.

Dirección:

Av 25 Rohrmoser, San José, Costa Rica
Teléfono: +506 2520-1535

Programa regional Escalando medidas de adaptación basadas en ecosistemas en América Latina rural (EbA LAC) implementado por la Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit, UICN (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza) y CATIE (Centro Agronómico Tropical de la Investigación y Enseñanza).

www.ebalac.com

El programa es parte de la Iniciativa Climática Internacional (IKI). El Ministerio Federal de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza, Seguridad Nuclear y Protección de los Consumidores (BMUV) apoya esta iniciativa en la base de una decisión tomada por German Bundestag.

Publicación:

Guía metodológica en habilidades blandas para personas facilitadoras del enfoque de adaptación basada en ecosistemas.

Autoras:

Daniel Cuéllar
Arlene López-Sampson

Diseño e ilustraciones:

Rocío Jiménez Salas

Por encargo de Ministerio Federal de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza, Seguridad Nuclear y Protección de los Consumidores (BMUV).

Las opiniones expresadas en este documento son responsabilidad exclusiva del autor/de los autores y pueden no coincidir con las del programa "Escalando Medidas de Adaptación basada en Ecosistemas en áreas rurales de América Latina" (EbA LAC) de la GIZ.

Contenido

Presentación	7
Introducción	10
Modulo 1. Convivencia pacífica	11
Tema 1. Conviviendo de manera positiva	12
1.1 Actividad 1. Dinámica “formando triángulos equiláteros”	14
1.2 Actividad 2. Mapa de expectativas	16
1.3 Actividad 3. Principios y valores – El muro	16
1.4 Actividad 4. Convivencia social positiva, reflexión grupal	17
1.5 Actividad 5. Relacionamiento interpersonal positivo – El error	18
Tema 2. Manejo de situaciones difíciles	21
2.1 Actividad 1. Escucha activa – Test	23
2.2 Actividad 2. La Oruga – Instrucciones para la dinámica y reflexión grupal	24
2.3 Actividad 3. Los conflictos	27
Tema 3. Competencias para ser una persona facilitadora para el desarrollo	31
3.1 Actividad 1. Creatividad – La tarjeta es increíble	34
3.2 Actividad 2. Trabajo en equipo y colaborativo – Dinámica elaboración de sobres	37
3.3 Actividad 3. Pensamiento crítico	40
3.4 Actividad 4. Organización y gestión del tiempo	42
Anexos Módulo 1. Convivencia de manera positiva	44
A1. Lista de materiales para el Módulo 1	44
A2. Requerimientos logísticos	45
A3. Artículos para la Actividad 4. Convivencia social positiva, reflexión grupal -Tema 1.	46
A4. Actividad 5. Relacionamiento Interpersonal positivo – “El error”	57
A5. Prueba de escucha activa – Actividad 1 - Tema 2	58
A6. Sociodrama para Actividad 3. Los conflictos – Tema 2	58
A7. Herramientas para evaluación de la facilitación	59
A8. Prueba diagnóstica de ingreso y egreso	62
Módulo 2. Comunicación eficiente y asertiva el aprendizaje vivencial	63
Tema 1. Bases de comunicación humana – Modelo básico	64
1.1 Actividad 1. Dinámica – El Noticiero	66
1.2 Actividad 2. Concepto y práctica de retroalimentación	67
1.3 Actividad 3. Práctica de retroalimentación	72
1.4 Actividad 4. Conceptos básicos de la comunicación	73
1.5 Actividad 5. Ejercicio de comunicación asertiva – Derechos asertivos	84

Tema 2: Formas de comunicación	90
2.1 Actividad 1. Ejercicio para reflexionar sobre la comunicación y el conocimiento implícito y explícito	91
2.2 Actividad 2. Conceptos - Formas de comunicación	93
Tema 3. aprendizaje vivencial	97
3.1 Actividad 1. Concepto y ciclo del aprendizaje vivencial	98
3.2 Actividad 2. Aplicación del ciclo del aprendizaje vivencial en AbE	101
Anexos Módulo 2. Comunicación eficiente y asertiva y el aprendizaje vivencial	104
A1. Lista de Materiales para el Módulo 2	104
A2. Actividad 2. Concepto y práctica de Retroalimentación - Tema 1	105
A3. Actividad 3. Conceptos básicos de comunicación - Tema 1	108
A4. Concepto básico de comunicación - Ejercicio: El Método LIDA -Tema 1	109
A5. Actividad 2. Aplicación del Ciclo de aprendizaje vivencial - Tema 3	110
Módulo 3. Aprendizaje de personas adultas con enfoque AbE	111
Tema 1. Principios y variables en la facilitación	113
1.1 Actividad 1. Contextualización del taller o sesión	116
1.2 Actividad 2. Rol básico de la persona facilitadora	118
1.3 Actividad 3. Visión sinóptica del proceso de facilitación	130
1.4 Actividad 4. Dramaturgia o arquitectura del proceso	131
1.5 Actividad 5. Diseño del plan de facilitación o carta didáctica	140
1.6 Actividad 6. Materiales didácticos y métodos de visualización	142
1.7 Actividad 7. Ejercicio de práctica de la visualización	154
1.8 Actividad 8. Condiciones de la interacción	156
1.9 Actividad 9. Conducción de la interacción	158
1.10 Actividad 10. Ejercicio de conducción sentida	160
1.11 Actividad 11. Manejo de situaciones difíciles	164
1.12 Actividad 12. Ejercicio de aplicación del manejo de situaciones difíciles	167
1.13 Actividad 13. Asegurar los resultados	169
Tema 2. Concepto de participación	171
2.1 Actividad 1. La escalera de la participación	171
2.2 Actividad 2. Ejercicio de aplicación de la escalera de la participación ..	174
Anexos Módulo 3. Aprendizaje de personas adulta con enfoque AbE	175
A1. Lista de materiales para el Módulo 3	175
A2. Actividad 5. Diseño del plan de facilitación o carta didáctica - Tema 1 ..	177
A4. Actividad 7. Ejercicio de práctica de la visualización- Tema 1	178
A5. Actividad 12. Ejercicio de aplicación sobre el manejo de situaciones difíciles - Tema 1	179
A6. Actividad 2. Ejercicio de aplicación de la escalera de la participación - Tema 2	180
Referencias bibliográficas	181

Ilustraciones

Ilustración 1. Triángulos equiláteros	14
Ilustración 2. Escucha activa	23
Ilustración 3. Creatividad “pensar fuera de caja”	34
Ilustración 4. La tarjeta es increíble.	35
Ilustración 5. Pensamiento crítico	40
Ilustración 6. Modelo básico de comunicación	77
Ilustración 7. Modelo circular de comunicación	77
Ilustración 8. Comunicación transaccional.	78
Ilustración 9. Expresiones faciales.	94
Ilustración 10. Comunicación con lenguaje corporal	95
Ilustración 11. Ciclo de aprendizaje vivencial	99
Ilustración 12. Comunicación a través de gestos	108
Ilustración 13. Facilitación efectiva como producto de proceso transformador	119
Ilustración 14. Visión sinóptica del proceso de facilitación	131
Ilustración 15. Armado de la dramaturgia	132
Ilustración 16. Ejemplo de formato para plan didáctico.	136
Ilustración 17. Elementos usados para la visualización con metaplan	146
Ilustración 18. Recomendaciones para la escritura	147
Ilustración 19. Formas de uso de metaplan para visualizar ideas	148
Ilustración 20. Técnicas de presentación en los paneles.	149
Ilustración 21. Ejemplo del uso correcto e incorrecto de los paneles	150
Ilustración 22. Otros métodos de visualización	151
Ilustración 23. Formatos para visualizar, según contenido	152
Ilustración 24. Ejemplos de formatos para uso de metaplan	153
Ilustración 25. Ejemplos de “frases asesinas”.	167
Ilustración 26. Ejemplos de tipos de evaluación.	170
Ilustración 27. Escalera de participación.	173

Tablas

Tabla 1. Materiales para los grupos dinámica elaboración de sobres	37
Tabla 2. Principios claves para la retroalimentación	68
Tabla 3. Sugerencias para considerar cuando practican retroalimentación.	69
Tabla 4. Formas de comunicación no verbal importantes para el asertividad	83
Tabla 5. Pasos para seguir para la comunicación asertiva	86
Tabla 6. Fases del ciclo de aprendizaje vivencial.	100
Tabla 7. Ejemplo del uso de lenguaje positivo	159

Presentación

El programa Escalando Medidas de Adaptación basada en Ecosistemas (AbE) en América Latina (EbA LAC), pretende aumentar la capacidad de resiliencia ante el cambio climático (CC) de las comunidades y los ecosistemas vulnerables en zonas rurales priorizadas de Ecuador, Guatemala y Costa Rica. Para ello, el Programa busca la aplicación del enfoque de AbE a nivel de paisaje, la cual es una práctica relativamente nueva y, por tanto, demanda de materiales educativos de referencia que potencien su apropiación y escalamiento.

La puesta en marcha de la aplicación de este enfoque EbA LAC lo ha implementado a través de unos de sus componentes principales: la formación de formadores(as). Este componente se concibe como una estrategia clave para multiplicar capacidades en los distintos niveles de gobernanza, fomentando redes de aprendizaje que articulen saberes locales, técnicos y científicos.

Un primer aporte del Programa en esta línea es la *“Guía para la formación de formadores(as) en adaptación basada en ecosistemas. Planificación de lecciones”* (López-Sampson et al. 2025), que constituye una capacitación práctica donde las personas participantes construyen nuevos conocimientos técnicos y científicos a partir de sus experiencias en el manejo de los recursos naturales, el cambio climático y el desarrollo sostenible.

Como complemento a la Guía anterior, EbA LAC pone a disposición esta nueva guía que se perfila como un complemento a la anterior. En este caso el enfoque trata de las habilidades blandas necesarias para que las personas formadoras fortalezcan las técnicas multiplicadoras para la comunicación *“eficiente, asertiva y el aprendizaje vivencial como herramienta para la transferencia de la adaptación basada en ecosistemas.”*

El contenido de esta Guía es muy amplio; en la I Parte se cubren los aspectos generales a considerar en la formación de formadores en habilidades blandas con enfoque AbE, la planificación didáctica (Módulo 1) y las habilidades blandas (Módulo 2. Comunicación y Convivencia) hasta la aplicación práctica y la andragogía con enfoque AbE (II Parte).

Enfrentar el cambio climático exige soluciones que no solo sean técnicamente sólidas, sino que también sean socialmente apropiadas y sostenibles. La adaptación basada en ecosistemas (AbE), provee un marco invaluable para lograrlo, pero su éxito real depende de la capacidad de las comunidades y de las personas actores locales para comprender, apropiarse e implementar estas medidas de manera colectiva.

Esta Guía nace de la necesidad de cerrar la brecha entre el conocimiento técnico y la acción local. Se dirige a aquellas personas profesionales, multiplicadores y líderes que tienen la misión de traducir la ciencia en diálogo y el conocimiento en decisión.

El objetivo primordial de este documento es dotar al formador(a) de herramientas metodológicas y habilidades de interacción que permitan:

- 1. Diseñar procesos de aprendizaje** que respeten la experiencia y el conocimiento del adulto (andragogía y enfoque vivencial).
- 2. Gestionar la dinámica de grupo** de manera efectiva, manteniendo la atención y asegurando la participación plena de todos los actores.
- 3. Manejar conflictos y situaciones difíciles** de manera asertiva, promoviendo la convivencia pacífica y facilitando acuerdos duraderos sobre el uso de recursos.



La metodología de la guía se centra en el aprendizaje vivencial, reconociendo que el(la) formador(a) es un facilitador del proceso y no un mero transmisor de datos o información.

La guía se divide en dos grandes partes que se complementan mutuamente:

Parte I. Marco teórico y habilidades esenciales

El diseño y el orden de los módulos presentados en este texto obedecen a una lógica pedagógica que responde a las necesidades formativas de quienes aspiran a desempeñarse como facilitadores o facilitadoras. Antes de profundizar en técnicas específicas de facilitación, es fundamental sentar las bases a través del desarrollo de habilidades blandas, ya que estas constituyen la esencia misma del rol facilitador y son el punto de partida para cualquier intervención educativa o de acompañamiento.

En este sentido, la secuencia de los módulos no es casual, sino que responde a la necesidad de fortalecer primero la dimensión personal e interpersonal del facilitador(a), permitiéndole comprenderse a sí mismo(a) y a los demás, gestionar las relaciones y los conflictos, y construir entornos de aprendizaje seguros y colaborativos. Solo así, una vez cimentadas estas capacidades, la persona facilitadora podrá aplicar con mayor efectividad las técnicas de facilitación, adaptándose a la diversidad de contextos y grupos.

Por ello, esta sección introductoria se estructura en torno a tres módulos interconectados que preparan el terreno para el ejercicio del rol facilitador:

Módulo 1. Convivencia pacífica: Introduce la Irenología como ciencia de la paz, los tipos de violencia (directa, estructural y cultural) y concibe el conflicto como una oportunidad de crecimiento, destacando la escucha activa como herramienta fundamental.

Módulo 2. Comunicación, retroalimentación, comunicación asertiva, interacción en clase y situaciones difíciles: Profundiza en los modelos de comunicación, la interpretación de mensajes verbales y no verbales, y promueve el desarrollo de la comunicación asertiva como puente esencial para la retroalimentación constructiva y la conducción efectiva de sesiones

Módulo 3. Aprendizaje de personas adultas con enfoque AbE: Define el rol central del facilitador(a), establece competencias clave y presenta herramientas de planificación como la agenda, el plan didáctico, los objetivos de aprendizaje, los materiales y las condiciones óptimas de interacción.

Así, el orden propuesto permite una progresión lógica: primero se cultiva la actitud y las habilidades para la convivencia y la gestión de la paz; después, se afianzan las competencias comunicativas necesarias para la interacción eficaz; y finalmente, se abordan los enfoques y herramientas concretas para el aprendizaje en personas adultas. Esta estructura asegura que la persona facilitadora desarrolle un perfil integral, preparado para enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades que surgen en el proceso de facilitación.

Parte II. Actividades facilitadoras y aplicación práctica

Esta sección es el puente hacia la práctica, traduciendo la teoría en ejercicios replicables con un enfoque en la aplicación directa de las metodologías en contextos de AbE. Se profundiza en las variables de la facilitación (dramaturgia, arquitectura del proceso, conducción sentida) y se ofrecen ejercicios clave sobre la escalera de la participación y el manejo situacional de conflictos.

Introducción

La implementación de la adaptación basada en ecosistemas (AbE), requiere algo más que una base científica; exige un profundo cambio cultural y metodológico en cómo se transfiere el conocimiento. Durante años, los enfoques formativos se centraron en el modelo de “transmisión-recepción”, donde el formador(a) dictaba y la persona participante memorizaba. Sin embargo, en la complejidad de los desafíos socioambientales, este modelo resultó insuficiente.

Esta guía contempla el enfoque constructivista y el aprendizaje vivencial como pilares. Consideramos que las personas adultas que participan en procesos de AbE ya poseen un vasto saber-hacer y una experiencia invaluable sobre su territorio. Por lo tanto, el rol de la persona formadora evoluciona de experta a facilitadora, cuya principal competencia es crear el ambiente y diseñar las actividades adecuadas para que la población participante construya su propio conocimiento y generen soluciones adaptadas a su realidad.

Desde la rigurosidad de la planificación (establecer una agenda clara y objetivos medibles), hasta el sutil arte de la conducción sentida y la gestión de la comunicación no verbal, cada capítulo de este manual está diseñado para profesionalizar el proceso formativo. Al dominar estas herramientas, las personas formadoras se convierten en verdaderos agentes multiplicadores, capaces de promover no solo la AbE, sino también un ambiente de convivencia, diálogo y participación genuina que es vital para la resiliencia comunitaria y ecosistémica.

El éxito de la adaptación radica en el diálogo. Esperamos que esta guía sea su hoja de ruta para facilitarlo.



Modulo 1. Convivencia pacífica

El logro de una convivencia pacífica involucra un proceso de construcción cotidiano que requiere ser aprendido. Se aprende a convivir y esto se logra con el cotidiano compartir; por tanto, no es una conducta con la que se nace, sino que se aprende, lo cual exige acciones intencionadas que se reflejan en las actitudes y comportamientos en la interacción con otras personas. La convivencia pacífica es una forma de vida acordada, que involucra un aprendizaje colectivo. Se identifica por un conjunto de valores, comportamientos y actitudes orientadas al respeto a la vida, la dignidad humana, la no violencia, los derechos humanos y el respeto a los principios democráticos.

Desde una dimensión individual, tiene que ver con la capacidad de relacionamiento con las demás personas basada en el respeto, la solidaridad, la tolerancia, la cooperación, la igualdad y la equidad (práctica de valores).

Desde una dimensión social, está ligada a la forma en la que las personas integrantes de una sociedad se interrelacionan entre sí a partir del cumplimiento de ciertos códigos compartidos y establecidos social, cultural y normativamente.






En el ámbito educativo se relaciona con los contenidos de aprendizaje que se imparten, el trato que se brinda, el establecimiento de ciertas normas y pautas de comportamiento y los mecanismos empleados en la resolución de conflictos. Comprende una administración de las relaciones que promueve la horizontalidad y las relaciones equitativas (Fernández 2011).

Objetivos

1. Sensibilizar a las personas facilitadoras sobre la necesidad e importancia de una convivencia armoniosa en la familia, la sociedad y en el ámbito laboral.
2. Reconocer las normas de convivencia social, las relaciones interpersonales y el autocontrol.
3. Conocer las competencias de las personas facilitadoras del desarrollo

Tema 1. Conviviendo de manera positiva

Módulo 1 Tema 1. Conviviendo de manera positiva	
Objetivo / función	<p>Conocer los principios y valores personales y sociales Practicar normas de convivencia social y cortesía Aprender a manejar el autocontrol y el estrés</p>
Aplicación	<p>Las personas formadoras para la implementación de AbE pueden no conocer la importancia de la convivencia simplemente porque nadie les dedicó tiempo para enseñarles y porque, generalmente, podrían tener recursos limitados.</p> <p>En la implementación de algunas medidas AbE, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Restauración de ecosistemas forestales, humedales, manglares • Enfoque agroecológico para paisajes productivos • Mantenimiento y mejoramiento de cuerpos y cursos de agua a través del manejo de vegetación • Manejo integrado del recurso hídrico <p>Podrían generarse problemas de convivencia no pacífica pues, cuando se trata de recursos, las personas tienden a poner sus intereses antes que los del colectivo.</p>
Marco	<p>Taller con actores usuarios de los paisajes que potencialmente pueden integrar el enfoque AbE en su quehacer</p>
Medios auxiliares	<p>Bocina para música, tarjetas de metaplan o post it grandes, mantas para usar como pizarras o paneles de metaplan, rotafolios, pliegos de papel bond, marcadores o plumones.</p> <p>20 periódicos viejos, al menos 5 tijeras, 5 lápices, adhesivos o pegamento en barra, pliegos de papel <i>bond</i>, <i>tirro</i> o <i>masking tape</i></p> <p>Artículos cortos sobre convivencia, derechos humanos, normas de comportamiento, beneficios de las relaciones interpersonales, ¿cómo relacionarnos mejor con las personas?, El conflicto y sus elementos.</p>
Observaciones	<p>En la actividad 1: se puede sustituirse por otra figura geométrica más fácil de comprender o se explica a los participantes como es un triángulo equilátero.</p> <p>“El parqueo de ideas” es una pizarra o un papelón donde se pueden colocar cualquier idea pregunta o comentario que no resolveremos en el marco de este taller, pero podríamos retomar en otros momentos.</p> <p>Los artículos para la Actividad 4 del Tema 1. se encuentran en los anexos de este módulo, estos podrían ser también sustituidos por pequeñas historias o cuentos. Considere que la persona facilitadora debe controlar los tiempos durante todas las actividades.</p>

Plan de facilitación Módulo 1 Tema 1. Conviviendo de manera positiva			
Tiempo 	Contenido 	Objetivos 	Actividad 
20 minutos	Dinámica Rompe hielo	Integrar al grupo, sacarlos del "quehacer" diario y traerlos al taller	1. Formando triángulos equiláteros
15 minutos	Nivelación de expectativas vs. objetivos	Conocer las expectativas del grupo sobre el taller y presentar los objetivos del taller para delimitar el alcance del este	2. Mapa de expectativas y objetivos del taller
70 minutos	Principios y valores	Conocer los principios y valores para tener una convivencia social positiva	3. Principios y Valores - El muro
20 minutos	 Pausa		
60 minutos	Convivencia social positiva	Reflexionar sobre diversos temas que ayudan a la convivencia social positiva	4. Convivencia social positiva Reflexión grupal
60 minutos	Relacionamiento interpersonal positivo	comprender la importancia las relaciones sociales positivas en la familia, la sociedad y el trabajo	5. Relacionamiento interpersonal positivo – El error (sociodrama)
4:08 horas	Cierre del tema 1		

1.1 Actividad 1. Dinámica “formando triángulos equiláteros”

El objetivo de esta actividad es integrar al grupo e introducir el taller.



Ilustración 1. Triángulos equiláteros

Paso 1. Saludar al grupo, dar una bienvenida motivadora.

Nota: es importante tener todo listo: los materiales, la sala, el sonido y un buen aroma a café, si fuera posible.

Paso 2. Poner música y pedir a las personas participantes que se pongan de pie y circulen por la sala y, cuando la persona facilitadora diga “*formen triángulos equiláteros*”, es importante explicar que deben de seguir las siguientes reglas:

- No pueden hablar
- No pueden tocarse
- No pueden usar lenguaje corporal o señas

Paso 3. Luego de formar los triángulos equiláteros la primera vez, se les solicita que vuelvan a caminar en la sala y la persona facilitadora nuevamente da la instrucción de formar “*triángulos equiláteros*”; esta actividad se puede repetir hasta tres veces.

Paso 4. Siempre con las personas participantes en pie, quien facilita lanza las siguientes preguntas para reflexión.

- ¿Fue fácil formar los triángulos equiláteros?
- ¿Alguna vez te sentiste excluido(a) de un triángulo equilátero o quedaste solo(a)?
- ¿Si hubiéramos podido comunicarnos, hubiera sido más fácil formar los triángulos?
- ¿Pensaste en las demás personas del grupo o solo te interesó formar tu triángulo?

Paso 5. La reflexión

- Comunicándonos adecuadamente logramos tener una mejor convivencia pacífica y podemos lograr metas conjuntas. Como vimos en esta dinámica, la tarea era grupal.
- Si pensamos colectivamente y no antepone los intereses personales, podemos lograr los objetivos más fácilmente.
- Cada triángulo podría ser una persona actora del territorio; si nos preocupamos por todos los triángulos y la restauración del ecosistema y no solo por el nuestro, podemos convivir pacíficamente.

1.2 Actividad 2. Mapa de expectativas

**El objetivo de esta actividad es explorar las expectativas sobre el taller.
La persona facilitadora deberá encargarse de las tareas
indicadas a continuación.**



Paso 1. Entregar a cada persona participante una tarjeta o un “post it” grande, donde puedan escribir ¿cuál es su expectativa o qué esperan lograr después de este taller?

Paso 2. En una pizarra, el panel de metaplan o papelón, la persona facilitadora coloca el objetivo del taller (sin hacerlo visible), al centro y va colocando alrededor, ordenadas por temas, las tarjetas de las personas participantes.

Paso 3. La persona facilitadora muestra el objetivo del taller e indica cuáles expectativas tienen relación con el objetivo. Si algunas no se pueden cumplir en este taller, se mandan al “parqueo de ideas”.

1.3 Actividad 3. Principios y valores – El muro

**El objetivo de esta actividad es conocer principios y valores
para tener una convivencia social positiva.
La persona facilitadora deberá conducir los siguientes pasos:**



Paso 1. Se organizan grupos dependiendo del número de población participante; cada grupo recibe varios periódicos, tijeras, pegamento y un marcador o plumón.

Paso 2. Las personas participantes tienen 20 minutos para hacer un mural de situaciones con recortes del periódico en los que se desvaloriza el medio ambiente por efecto de actividades humanas y/o el cambio climático y que limitan la buena gestión de los recursos naturales disponibles (por ejemplo, bosques, agroecosistemas), o que dañan fuentes de recursos hídricos o irrespetan a las personas o la sociedad. Al terminar deben pegarlos sobre la pared o colocarlo en el piso y hacer un recorrido visitando todos los murales (5 minutos).

Paso 3. En plenaria se reflexiona sobre la respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué fotos nos llamaron la atención y por qué?
- ¿Qué sentimos al ver las fotos?
- ¿Por qué ocurre esta falta de respeto o desvalorización al medio ambiente?

Las respuestas se anotan en un rotafolio y se disponen en un lugar adecuado para que estén visibles durante todo el taller.

Paso 4. Los grupos deben reunirse de nuevo y se les entrega otro cartel en el que deberán escribir valores y acciones que debemos practicar para lograr la implementación del enfoque AbE en el paisaje o territorio que los que viven y evitar la desvalorización de la naturaleza y sus servicios ecosistémicos. Los carteles se pegan en la pared junto al mural y nuevamente se hace un recorrido de 5 minutos para leer las respuestas.

1.4 Actividad 4. Convivencia social positiva, reflexión grupal

El objetivo de la actividad es reflexionar sobre diversos temas que ayudan a la convivencia social positiva. La persona facilitadora deberá encargarse de los pasos siguientes:



Paso 1. Formar 5 o 6 grupos máximo y entregar a cada uno un artículo sobre algún tema relacionado con el medio ambiente. Las personas participantes dispondrán de 20 minutos para leerlo, reflexionar y responder las preguntas siguientes:

- ¿Qué hemos aprendido sobre el tema?
- ¿Cómo podemos aplicar este aprendizaje para promover la adaptación basada en el ecosistema bajo una convivencia social positiva?

Las personas participantes deben escribir las preguntas y respuestas en un papelón.

Paso 2. Se hace una plenaria donde una persona representante de cada grupo expone las respuestas a las preguntas.

Paso 3. Realizada la presentación, la persona facilitadora enriquece la presentación con preguntas como:

- ¿Cómo pueden aplicar este conocimiento en la transferencia de medidas para AbE?

1.5 Actividad 5. Relacionamiento interpersonal positivo – El error

El objetivo de esta actividad es comprender la importancia de las relaciones sociales positivas en la familia, la sociedad y el trabajo. La persona facilitadora deberá encargarse de los pasos siguientes:



Paso 1. Durante el receso o antes de iniciar la actividad, selecciona a tres personas voluntarias, dando preferencia a quienes han mostrado mayor participación y entusiasmo. Informa a los voluntarios que van a representar una escena en la que dos habitantes de la comunidad pueden ser personas productoras, dueños(as) de áreas protegidas o personas encargadas de las tomas de agua se reunirán con el alcalde del municipio para dialogar sobre un conflicto relacionado con el manejo de la fuente de agua en la comunidad.

Explica claramente a los participantes que el objetivo es escenificar una reunión tensa, donde la comunicación es complicada y resulta difícil llegar a acuerdos. Cada personaje debe adoptar una postura firme e intransigente respecto al uso y disfrute del recurso hídrico, sin ceder fácilmente a las propuestas de los demás.

Recuerda que el guión detallado del sociodrama se encuentra disponible en los anexos para que los voluntarios puedan revisar los papeles y preparar sus intervenciones de acuerdo con el conflicto planteado.

Paso 2. Se prepara el salón y se le explica al grupo en qué consiste la actividad. Es necesario cuidar de que el resto de las personas no conozcan los detalles de la actividad. Las personas actoras ingresan e inician el sociodrama.

Una vez finalizado, la persona facilitadora formula esta pregunta al pleno: ¿Qué piensan ustedes de la discusión? ¿Consideran que las personas se están comunicando bien? A la primera persona que responda se le invita a pasar al frente y se le pide sustituir al alcalde o la alcaldesa y que actúe como debería de ser. Se le brinda un espacio de dos minutos.

Luego se le pregunta de nuevo al grupo: ¿Ha mejorado la comunicación? ¿Qué piensan de los habitantes/productores? A la primera persona que opine se le pide que sustituya a uno de ellos y actúe como cree que debería ser. Se le brinda un espacio de dos minutos.

El sociodrama se continúa hasta que se logre una comunicación efectiva entre las personas involucradas con el cambio de los dos actores.

Hay que tener cuidado de no confundir el tema buscando quién tiene la razón, sino la manera de resolver las diferencias.

Paso 3. Posteriormente se realiza una sesión plenaria trabajando las siguientes preguntas:

- ¿Qué piensan de la conversación que se dio en el sociodrama?
- ¿Qué sucede en un municipio o comunidad con esta forma de comunicarse?
- ¿Qué aprendimos con este ejercicio?

La persona facilitadora concluye diciendo que las relaciones interpersonales, el respeto a los derechos humanos y las normas de cortesía nos permiten convivir mejor en la comunidad y el trabajo.



Guión para el sociodrama

Cuando el sol sale atravesando una espesa niebla matutina, Rosa se reúne con otras mujeres de su comunidad que se encuentran alrededor de un manantial natural ubicado en la montaña de la región de los Pinos. Aquí, en el centro-norte de Guatemala, se bañan, lavan la ropa y preparan la comida. Hoy, Rosa esperó hasta el amanecer para ir a buscar agua, pero cuando llegan los peores períodos de sequía, ella y sus vecinos caminan hacia el manantial incluso mucho más temprano en el día.

Guión para los productores: Juan, de 24 años y Rosa, de 28 años, son como la mayoría de las personas de su comunidad Los Pinos, ya que deben obtener su agua de un pozo durante la estación seca. Algunos lugareños han construido sistemas de cañerías improvisados para distribuir el agua.

El pozo no produce mucha agua y cuando se seca, hay problemas con los pobladores de la comunidad y la gente se pelea por la poca disponibilidad de agua.

En el río Negro recientemente se han vertido varias toneladas de basura y desechos, matando a los peces y contaminado la fuente de agua para miles de personas.

El alcalde conoce del problema, sin embargo, no hizo nada ni para prevenirlo y menos para buscar una solución. A pesar de que ha tenido quejas de parte de los habitantes de la comunidad, no se ha buscado la solución a la problemática y NO se ha limpiado el desastre de manera efectiva.

Los habitantes y productores reclaman sus derechos ante el alcalde, sin embargo, este tiene una posición muy cómoda repitiendo una y otra vez que el problema ya fue solucionado, que todos están haciendo uso del río y que con eso el problema está solucionado. Añade que está muy ocupado y no tiene tiempo de atenderles o escuchar nuevamente sobre este problema.

Las personas de la comunidad y productoras lo amenazan con tomar las calles frente a la alcaldía y el sigue sin inmutarse.

Tema 2. Manejo de situaciones difíciles

Módulo 1	
Tema 2. Manejo de situaciones difíciles	
Objetivo/función	Aprender a escuchar activamente Aprender a manejar los conflictos y el enojo
Aplicación	<p>La escucha activa significa escuchar activamente y con plena conciencia e interés en lo que la persona o personas alrededor nos está transmitiendo. Por tanto, la escucha activa implica nuestro interés por la conversación y por el mensaje que nos están trasladando. Del mismo modo, escuchar activamente conlleva al interés y predisposición de comprender el mensaje de manera correcta de acuerdo con lo que nos quieren transmitir. Todo ello implica una plena atención a la persona y al mensaje. En definitiva, no se trata de oír, sino de escuchar pues ahí es donde se ponen a trabajar las capacidades cognitivas y de empatía que tengamos.</p> <p>Como sabemos, los mensajes no solo son las palabras habladas, sino también todo lo que lo envuelve: gestos, sentimientos, maneras de transmitirlo y la expresión corporal, entre otros. Tener todos estos aspectos en cuenta significa estar escuchando de manera activa, para lo cual existen ciertas señales o características que lo hacen evidente (UNIR 2024).</p> <p>Para transferir conocimiento sobre AbE, se requiere ser una persona con habilidades para comunicar y esto implica saber escuchar activamente a los actores que intervienen en el ecosistema.</p>
Marco	Taller con actores del ecosistema
Medios auxiliares	<p>Para desarrollar este tema necesitaremos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas de metaplan o post it grandes, mantas para usar como pizarras o paneles de metaplan, rotafolios, pliegos de papel bond, marcadores o plumones, tirro o masking tape • Pañuelos grandes o vendas para tapar los ojos de la cabeza de la oruga • Tarjetas con los roles para el sociodrama del conflicto y el estudio de caso • <i>Test</i> sobre escucha activa impreso o en una presentación <i>PowerPoint</i>.
Observaciones	<p>Siempre, al inicio del día, debe de haber un espacio para <i>"hilo conductor"</i> y recordar lo que hicimos el día anterior y hacia dónde vamos.</p> <p>La persona facilitadora debe gestionar el tiempo y hacer la pausa en un momento correcto, es decir, cuando no corta un hilo conductor o ya se ha trabajado un tiempo de al menos dos horas.</p>

Plan de facilitación para el Módulo 1 Tema 2. Manejo de situaciones difíciles			
Tiempo 	Contenido 	Objetivos 	Actividad 
90 minutos	Escucha activa	Aprender a escuchar activamente para mejorar la comunicación	<ol style="list-style-type: none"> Escucha activa - Test La Oruga - Instrucciones para la dinámica y reflexión grupal
20 minutos	 Pausa		
90 minutos	Los conflictos	Aprender un conflicto puede ser una oportunidad para convivir mejor si sabemos manejarlo	<ol style="list-style-type: none"> Los Conflictos – Estudio de caso
20 minutos	Reflexiones finales	Que cada persona participante elabora una lista de compromisos para convivir positivamente	Mis compromisos
20 minutos	Input teórico	Cerrar aplicando conceptos a la experiencia reciente	Presentación
Total: 4 horas	Cierre del tema 1		

2.1 Actividad 1. Escucha activa – Test

El objetivo de esta actividad es aprender a escuchar activamente para mejorar la comunicación entre el equipo de trabajo y con los actores del ecosistema. La persona facilitadora debe dar seguimiento a las actividades indicadas a continuación:



Ilustración 2. Escucha activa

Paso 1. La persona facilitadora proporciona a quienes participan una hoja impresa con el test de escucha activa y solicita que respondan con mucha sinceridad a las siguientes preguntas:

Preguntas para el test de escucha activa

Responde a estas preguntas de manera sincera.

Cuando te encuentras en una situación de comunicación en la que tienes que escuchar...

- ¿Construyes tu respuesta a la vez que la otra persona sigue hablando?
- ¿Supones lo que va a decir antes de que lo diga?
- ¿Interrumpes para dejar claro tu punto de vista o para terminar las frases de la otra persona?
- ¿Desconectas y permites que tu mente divague en los temas que tienes pendientes?
- ¿Reaccionas con impulsividad ante ciertas palabras?

El ejercicio es personal, no es necesario compartir la respuesta con nadie.

2.2 Actividad 2. La Oruga - Instrucciones para la dinámica y reflexión grupal

Paso 1. La persona facilitadora divide a los participantes en dos grupos. Solicita que ambos salgan de la sala mientras explica las instrucciones. Se requiere una persona facilitadora fuera de la sala para acompañar a los grupos y otra dentro para preparar la ruta con obstáculos, señalándola con cinta adhesiva (masking tape o tirro). Es importante que los obstáculos sean retadores, pero no excesivamente complicados, cuidando la seguridad de todos.

- Cada grupo elige a una persona que será la “*cabeza de la oruga*” y se le vendan los ojos completamente.
- El resto del grupo forma el “*cuerpo de la oruga*”, colocando sus manos sobre los hombros de la persona que tiene delante, formando una fila.
- El primer grupo realiza el recorrido siguiendo únicamente la ruta marcada, con la cabeza de la oruga vendada. No hay reglas adicionales, solo llegar a la meta sin ayuda externa.
- Al finalizar el primer grupo, el segundo grupo ingresa a la sala y realiza el recorrido cumpliendo las siguientes reglas:
 - * Solo la persona que va detrás de la cabeza de la oruga puede dar indicaciones verbales a la cabeza para superar los obstáculos.
 - * Los demás integrantes deben permanecer en silencio.

- * Se prohíbe cualquier tipo de ayuda física; únicamente se permite la no comunicación verbal.
- * Todos deben mantener sus brazos extendidos sobre el compañero de adelante; si alguien suelta los brazos, el grupo debe retroceder e iniciar la ruta nuevamente.
- * El grupo debe seguir a la cabeza de la oruga hasta llegar a la meta.

Paso 2. La reflexión. Terminando el recorrido del segundo grupo, la persona facilitadora pide a la población participante en plenaria comentando qué les pareció la experiencia, formulando las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿Qué diferencia hubo entre la experiencia del primer y segundo grupo? (el primer grupo vivió las dos experiencias, la segunda como observador)
- ¿Para cuál grupo fue más difícil llegar a la meta?
- ¿Qué sucedió? o ¿Qué lo hizo difícil?
- ¿Qué hubiera sucedido si el primer grupo tuviera que haber cumplido las mismas reglas que el segundo?
- ¿Qué podemos concluir del experimento, qué aprendizajes tenemos?

Paso 3. Input de los conceptos clave

La persona facilitadora debe relacionar los conceptos clave con la experiencia recientemente realizada.

¿Qué es la escucha activa? (Lectera s. f.)

La escucha activa es una habilidad que permite establecer una relación de confianza con el interlocutor y hacer que se sienta a gusto con usted para seguir interactuando. Escuchar activamente también significa recordar la información que se obtiene en el transcurso de una conversación y utilizarla para mejorar la relación con la persona.

Esta habilidad puede ser útil en actividades de aprendizaje, en la transferencia de conocimiento a grupos meta, en la resolución de conflictos generados por el manejo de los recursos naturales. La escucha activa es la mejor manera de expresar apoyo y empatía.



¿Por qué es tan importante saber escuchar activamente?

Esta sección está tomada de Lectera (s. f.).

La importancia de la escucha activa radica en que:

- Es una buena manera de apoyar a la persona.
- Es una habilidad comunicativa importante que reduce los malentendidos paso a paso y ayuda a evitar los conflictos.
- Permite ver el mundo desde perspectivas diferentes, incluso opuestas a las nuestras, y ampliar nuestra visión brindándonos opiniones y puntos de vista que antes no conocíamos.
- La otra cara de la habilidad de la escucha activa es el rápido aumento de las competencias de una persona y de su conjunto de conocimientos.
- La escucha activa ayuda a construir y a reforzar una relación de confianza entre nosotros y nuestro interlocutor.
- Nos permite comprender los sentimientos de la otra persona y averiguar la información que nos interesa.
- Permite hacer saber a la otra persona que ha sido escuchada y aprobada.

La diferencia entre la escucha activa y la pasiva

Las personas que practican la escucha activa prestan especial atención a su interlocutor. Conocen las razones que le motivan a decir ciertas cosas y muestran su comprensión y simpatía por la persona con la que hablan de forma no verbal. La escucha activa implica el uso del lenguaje corporal, como asentir frecuentemente con la cabeza. Los medios verbales pueden incluir exclamaciones retóricas como “¡¿De verdad has hecho eso?!” para mostrar su interés en la conversación (Lectera s. f.).

Entonces, ¿qué aspecto tiene la escucha pasiva? Según los libros de negociación eficaz de Carl Rogers, psicólogo estadounidense y creador del enfoque centrado en el cliente, la escucha pasiva es la conversación normal que mantienes a diario con quienes te rodean. Incluye monólogos y diálogos en una proporción de 10 a 1. La persona oyente no reacciona de forma tan evidente a las palabras de la otra persona, no comenta su historia y no muestra su empatía. Algunos expertos(as) creen que ese comportamiento es uno de los obstáculos más importantes para la escucha activa, y es lo primero que tienes que combatir si quieres llegar a ser un orador(a) público de primera clase (Lectera s. f.).

2.3 Actividad 3. Los conflictos

En esta actividad aprenderemos que un conflicto puede ser una oportunidad para convivir mejor si sabemos manejarlo. La persona facilitadora debe conducir los siguientes pasos:

Paso 1. Explicación del estudio de caso y juego de roles

La persona facilitadora debe explicar el estudio de caso y el juego de roles.



Estudio de caso

En el territorio de “El Porfiado” algunos pobladores se han dado a la tarea de talar ilegalmente el bosque circundante porque piensan que está obstruyendo el desarrollo del territorio y que, además, es un buen negocio vender la madera. Esta situación tiene como consecuencia que hay una disminución del hábitat para especies residentes como aves y otras especies de flora y fauna menor y, consecuentemente, hay una alteración al ecosistema debido a un aumento en la escorrentía, erosión de suelos y pérdida de fertilidad que limitan las funciones del bosque y consecuencias en el caudal de río con afectación a la disponibilidad y calidad de agua.

Un grupo de pobladores de “El Porfiado” ha ido al ministerio público a poner una denuncia ciudadana. El técnico del ministerio hizo una visita al lugar, reunió a todos los involucrados y se encontró con un gran conflicto.

Para el desarrollo de la dinámica la persona facilitadora organiza dos grupos de cuatro participantes cada uno, considerando a los(as) más dinámicos(as). Un grupo representa a los que “dañan el bosque” sin importar las consecuencias y el otro a los que “protegen el ecosistema”. También debe elegir una o dos personas para que desempeñen el rol del técnico del ministerio público.

Paso 2. Puesta en escena

Grupo A. Daña el bosque

Miren, la verdad es que eso de que estamos afectando el ecosistema o no sé cómo se llame es pura mentira; siempre hemos talado el bosque porque va invadiendo poco a poco el territorio, nos come la tierra productiva que podríamos usar para cultivar nuestro maíz y frijol y talando obtenemos más ingresos para nuestras familias. Nosotros no vamos a dar un paso atrás; si no les gusta, pues lo podemos discutir de otra forma.

Grupo B. Protege el ecosistema

Bueno, entonces nosotros vamos a vigilar el bosque día y noche con los machetes bien afilados y si alguno de ustedes se atreve a querer talar árboles dentro del bosque tendrá que atenerse a las consecuencias.

Técnico

El técnico ingresa en la discusión y no deja que las personas hablen, sino que intenta interrumpir haciendo valer su autoridad: no hace una valoración de los argumentos de los dos grupos, ni intenta escuchar y más bien grita para hacerse sentir (según él/ella) y se inclina hacia un grupo (protectores del ecosistema). Indica que está bien si tienen que actuar con ese rigor, lo aprueba y se marcha.

Paso 3. La reflexión e input

- ¿Por qué o cómo se generó el conflicto?
- ¿Qué resultó del conflicto?
- ¿Qué hizo mal el intermediador o técnico?
- ¿Cuál debió haber sido el comportamiento del técnico(a)? ¿Qué tenía que haber hecho?
- ¿Cómo este conflicto pudo ser una oportunidad para resolver positivamente la situación?

Paso 4. Insumos teóricos

Después de la reflexión, la persona facilitadora cierra la actividad haciendo referencia a algunos conceptos:

Conflicto: el conflicto es una situación en la cual dos o más personas con intereses distintos entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas con el objetivo de dañar, eliminar a la parte rival o arrebatarle poder de algún tipo en favor de la propia persona o grupo (Fernández 2011).

¿Cómo mediar un conflicto en 5 pasos? (Torres 2018)

Nota: no es necesario colocar toda la información del input en un cartel o en una presentación de PowerPoint; se pueden colocar solamente los pasos y explicarlos.

1 Lo básico para empezar

➤ Ten en cuenta lo que saben de ti

¿Te conocen las personas que participan en la mediación? ¿Qué saben acerca de ti y de tus opiniones o creencias?

Si la respuesta a la primera pregunta es “no”, entonces debes presentarte y dejar claras tus intenciones que no son otras que ayudar a que las partes involucradas logren una salida al conflicto que perjudique lo menos posible a ambas o que incluso las beneficie.

En el caso de que ya las personas te conozcan, debes analizar si alguna de las partes involucradas en la disputa puede sospechar que por tus opiniones o simpatías estás del lado de la parte percibida como enemiga. En algunos casos, incluso, puede ser negativo que alguien crea en un inicio que vas a estar de su parte, ya que después se sentirá frustrada al comprobar que no es así necesariamente. Por ello, debes probar que te tomas en serio el rol de la mediación mostrando que puedes comprender (aunque no necesariamente compartir), el punto de vista de cada parte.

➤ Ten claros tus objetivos y reconoce el conflicto

A la hora de mediar es muy importante tener claro que hay que procurar no tener una actitud evitativa ante este tipo de problemas. Aunque no discutas ni ataques, juzgues ni critiques a las otras personas debes usar asertividad para mostrar que eres alguien en la misma posición jerárquica que el resto; debes comunicar mediante tu discurso y tu lenguaje no verbal que sabes que hay un conflicto y que las personas con las que tratas también lo saben.

En otras palabras, no hay que fingir que no pasa nada, ni adoptar una actitud condescendiente o exageradamente optimista, como si la disputa no fuese real.

2 Expresa una actitud de seriedad, pero conciliadora

En general, tu tono de voz tiene que ser serio, aunque no cortante, y tu lenguaje no verbal tiene que ser abierto y más bien relajado para que esta actitud se contagie al menos un poco. Además, si ves que las personas que tienen un conflicto comparten algo de su lenguaje no verbal, que no tiene implicaciones hostiles, es bueno que lo imites sutilmente; por ejemplo, inclinarte hacia adelante en tu silla, en vez de apoyarte totalmente en el respaldo.

3 Dedicar un tiempo a que se tranquilicen

Muchas veces es importante, antes que nada, contribuir a que quienes discuten se tranquilicen. Para ello deja claro que ese momento está dedicado justamente para estar en silencio, libres del deber de explicar qué ocurre hasta que llega un punto en el que se recobra la compostura lo suficientemente como para entablar un diálogo constructivo.

Lo anterior, además de tener un efecto fisiológico sobre el estado de las personas (haciendo entre otras cosas que su ritmo cardíaco descienda un poco y que su agresividad disminuya), tiene el poder psicológico de representar el fin del enfado desenfrenado y el comienzo del encaje. Deja que se expresen.

Después de que, si fue necesario te hayas presentado, llega el momento de que cada parte exprese lo que ocurre.

Tu trabajo debe apoyarse totalmente en lo que expresan las personas que mantienen el conflicto; nada de lo que vayas a decir tiene que ser visto como una imposición colocada en el centro del debate de manera injustificada. Por eso es importante dejar que las personas en conflicto se expresen individualmente, pidiéndoles que expliquen qué es lo que quieren y qué les molesta. Esto tiene que hacerse después de que los(as) involucrados(as) acuerden en voz alta dos normas: no interrumpirse y no faltarse el respeto.

4 Reformula lo que oyes, de manera constructiva

Después de escuchar a cada parte debes explicar en tus propias palabras lo que crees que es el punto de vista de cada una, pero despojando este contenido de los elementos que generan confrontación, como las acusaciones y las críticas mutuas.

De esta manera, cada persona involucrada escuchará el punto de vista de la otra persona, pero en términos más neutrales y potencialmente razonables.

5 Busca una solución a medio camino

La persona mediadora no tiene por qué admitir que ambas partes se lleven una parte de lo que querían desde el inicio; puede plantear una cosa totalmente diferente. Lo fundamental es que ninguna de las personas involucradas se sienta humillada o claramente perdedora. Haz propuestas y procura no poner sobre la mesa una solución que sea exactamente la que propone una de las partes.

Tema 3. Competencias para ser una persona facilitadora para el desarrollo

Modulo 1	
Tema 3. Competencias para ser una persona facilitadora para el desarrollo	
Objetivo / función	Reflexionar y vivenciar aspectos importantes en el rol de la persona facilitadora como: la creatividad, la comunicación, el trabajo en equipo, la organización y gestión del tiempo, el pensamiento crítico y la resolución de conflictos
Aplicación	<p>Para que un facilitador brinde asistencia técnica y transfiera conocimientos de manera efectiva en la implementación de Adaptación Basada en Ecosistemas (AbE), es indispensable contar con competencias básicas que permitan responder a los retos actuales y garantizar resultados de excelencia. A continuación, se describen las habilidades esenciales que todo profesional dedicado a la AbE debe desarrollar y fortalecer:</p> <p>Creatividad En el contexto de AbE, ser creativo implica pensar fuera de lo convencional, imaginar soluciones novedosas y proponer ideas innovadoras para enfrentar los desafíos ambientales y sociales. La creatividad es clave para diseñar estrategias adaptativas que respondan de manera eficiente a las necesidades de los ecosistemas y las comunidades. Además, permite diferenciarse y destacar en un entorno cada vez más competitivo, siendo una de las habilidades más valoradas en el sector ambiental.</p> <p>Comunicación La comunicación efectiva es fundamental para facilitar procesos participativos, coordinar actores diversos y transmitir conocimientos de manera clara y comprensible. Un buen facilitador AbE debe expresarse con precisión tanto de manera oral como escrita, así como saber escuchar activamente a las comunidades y equipos técnicos. La capacidad de comprender necesidades y perspectivas de los demás fortalece el trabajo colaborativo y la implementación exitosa de las acciones de AbE.</p> <p>Pensamiento Crítico y Resolución de Problemas El pensamiento crítico permite analizar situaciones complejas, investigar causas subyacentes, interpretar datos técnicos y tomar decisiones informadas. En la AbE, esta competencia es vital para identificar riesgos, evaluar opciones y diseñar intervenciones adaptativas basadas en evidencia. La capacidad de resolver problemas ayuda a superar obstáculos cotidianos y encontrar soluciones prácticas ante los retos que surgen durante la ejecución de proyectos.</p> <p>Trabajo en Equipo La AbE requiere la colaboración de múltiples actores: comunidades locales, técnicos, autoridades y otros sectores. Por ello, trabajar en equipo es esencial para lograr objetivos comunes. Un facilitador debe promover el interés por colaborar, aprender de los demás, escuchar y apoyar a los miembros del equipo. Fomentar ambientes de confianza y respeto contribuye a la construcción de equipos sólidos y al éxito de las iniciativas de AbE.</p>

Modulo 1	
Tema 3. Competencias para ser una persona facilitadora para el desarrollo	
Aplicación	<p>Organización y Gestión del Tiempo</p> <p>La capacidad de organizarse y gestionar el tiempo de manera eficiente es crucial para cumplir con los plazos, coordinar actividades y asegurar la productividad en el trabajo cotidiano. Un facilitador AbE ordenado puede priorizar tareas, planificar acciones y aprovechar mejor los recursos disponibles, lo que resulta en una ejecución más efectiva de los proyectos y mejores resultados para los ecosistemas y las comunidades involucradas.</p> <p>En conclusión, desarrollar estas competencias permite a los facilitadores de AbE transferir conocimientos y brindar asistencia técnica de manera profesional y efectiva, contribuyendo así al éxito de la adaptación basada en ecosistemas en cualquier contexto donde se requiera.</p>
Marco	Taller con actores del ecosistema AbE
Medios auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas de metaplan o post it grandes, mantas para usar como pizarras o paneles de metaplan, rotafolios, pliegos de papel bond, marcadores o plumones, Pliegos de papel <i>bond</i>, <i>tirro</i> o <i>masking tape</i> • Bocinas, tv o pantalla para proyectar el video. • Video del link • 5 pelotas, cronómetro
Observaciones	<p>Siempre al inicio del día, debería de haber un espacio para “hilo conductor” recordar que hicimos y hacia dónde vamos.</p> <p>En la actividad de la tarjeta maravillosa la persona facilitadora debe cuidar que se cumplan las reglas.</p> <p>Si no logra administrar bien el tiempo o no tienen medios para proyectar el video, finaliza la actividad 1 con el paso 3.</p> <p>Asegúrese que los equipos de audio y proyección funcionan correctamente, pruebe el eco, revise la luz.</p>

Plan de facilitación Módulo 1 Tema 3. Competencias para ser una persona facilitadora para el desarrollo			
Tiempo 	Contenido 	Objetivos 	Actividad 
60 minutos	La creatividad en el trabajo	Descubrir la necesidad de la creatividad en el trabajo	1. Creatividad -La tarjeta es increíble Video de la creatividad
60 minutos	Trabajo en equipo y colaborativo, comunicación	Experimentar la importancia del trabajo en equipo y las habilidades para comunicarnos y resolver conflictos	2. Los sobres Presentación y aclaración de conceptos
20 minutos	 Pausa		
40 minutos	Pensamiento crítico y resolución de problemas	Desarrollar la capacidad tener un pensamiento crítico y resolver problema	3. Pensamiento Crítico -Video Presentación y aclaración de conceptos
60 minutos	Organización y la gestión del tiempo	Conocer la importancia de organizarse y gestionar bien el tiempo	
4 horas	Cierre del tema 1		

3.1 Actividad 1. Creatividad - La tarjeta es increíble



Ilustración 3. Creatividad "pensar fuera de caja"

Paso 1. La persona facilitadora prepara la tarjeta maravillosa, antes de iniciar la sesión, y donde los participantes no puedan verla.

Instrucciones:

- Hacer cortes en la tarjeta como se observa en el dibujo
- Tomar con las manos cada extremo de la tarjeta y girarlos en sentido contrario; esto formará inmediatamente la tarjeta increíble
- Luego colocar la tarjeta en una mesa al frente de la sala, donde los participantes solo la pueden observar de lejos

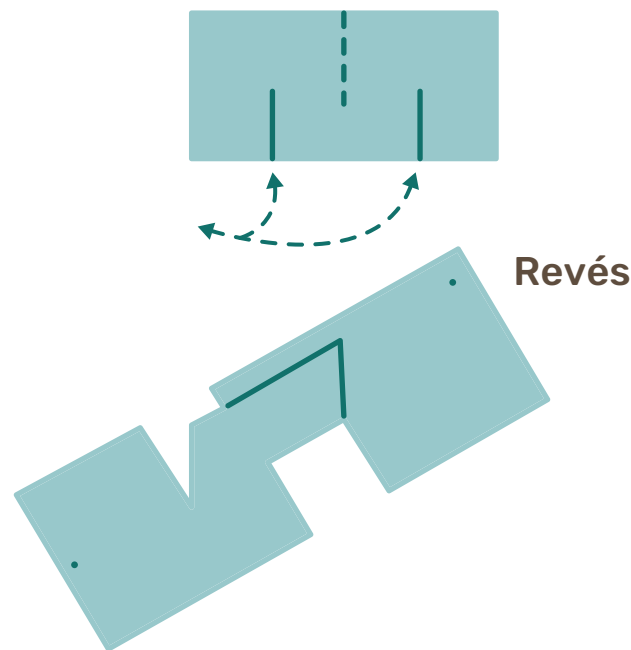


Ilustración 4. La tarjeta es increíble

Paso 2. La persona facilitadora entrega una tarjeta sin cortes a cada participante. Cada uno tiene la tarea de hacer una tarjeta maravillosa. No se pueden acercar ni tocar la tarjeta maravillosa de modelo; además tampoco pueden hablar ni dar copia a otras personas. Brinde solo cinco minutos para cumplir esta tarea; sino lo logran, continua el ejercicio.

Paso 3. Reflexión en plenaria

- ¿Qué experimentaron durante el ejercicio?
- ¿Qué problema(s) encontraron y cómo lo(s) resolvieron?
- ¿Si resolver un problema requiere ser creativo, entonces qué es la creatividad?

Conceptos de apoyo para la persona facilitadora (Creatividad e Innovación 2018)

1. La creatividad es la capacidad para formar combinaciones y relacionar o reestructurar elementos conocidos con el fin de alcanzar resultados, ideas o productos originales y relevantes. Puede atribuirse a las personas, grupos, organizaciones y a toda una cultura. En una buena medida, la creatividad equivale de cierta manera a utilizar lo que está disponible, a hacer un uso infinito de recursos necesariamente finitos.

2. Según el investigador Paul Torrance, el proceso creativo es la manifestación de cierta forma de sensibilidad a los problemas, deficiencias, lagunas de conocimiento, elementos pasados por alto o faltas de armonía. De reunir información válida, de definir las dificultades, de identificar aspectos olvidados, de buscar soluciones, de formular hipótesis, de examinarlas y reexaminarlas, modificándose y volviéndose a comprobar, perfeccionándose y, finalmente, comunicando sus resultados.
3. Para Donald Mac Kinnon, la creatividad abarca al menos 3 condiciones:
 - Una respuesta o idea original o al menos estadísticamente poco frecuente.
 - Originalidad en el pensamiento y en la acción, pero adaptada a la realidad, a un problema o una finalidad bien definida.
 - Ahondamiento de una idea original, trabajo y desarrollo para un resultado final.

Paso 4. Proyectar el video de la creatividad

La persona facilitadora indica que se va a presentar un video (disponible en el enlace siguiente).
<https://3go.cl/2018/05/27/pensar-fuera-de-la-caja/>

Una vez finalizado el video, la persona facilitadora expresa con mucho ánimo:
¿Qué tal? ¿Espectacular verdad? y luego continúa....

La mala noticia para nosotros es que salir de la caja no es fácil. ¿Por qué? porque existen algunas barreras biológicas que nos obstaculizan el despliegue o manifestación de nuestra capacidad creativa, de innovación y de cambio (Creatividad e Innovación 2017).

Me refiero específicamente a los patrones o estructuras mentales, a la ley del mínimo esfuerzo y a nuestro primitivo o también conocido como cerebro reptiliano. Para el presente artículo sólo se desarrolla el tema de los patrones o estructuras mentales.

Nuestro cerebro es un órgano que pesa del orden 1,3 kilogramos, representa el 2% de nuestra masa corporal y se gasta el 20% de la energía que necesitamos para sobrevivir diariamente.

Por otra parte, el mundo natural funciona bajo el principio de la economía y sólo le interesa que usted viva la mayor cantidad de tiempo posible y perpetúe a su especie. Para hacer esto, intenta reducir al mínimo el uso de la energía disponible con el objetivo de maximizar nuestro desempeño diario para lograr lo anteriormente señalado.

Como esto está codificado en nuestro ADN, nuestra biología hace lo posible para estar de acuerdo con este mandato. Así el cerebro para minimizar el uso de la energía utiliza dos estrategias: 1) creación de estructuras y patrones mentales 2) Divagar.

Finaliza con:

- *¿Cuáles podrían ser patrones o estructuras mentales, la ley del mínimo esfuerzo, que limitan nuestra creatividad en el trabajo?*
- *¿Cómo puedo aplicar la creatividad en mi trabajo cotidiano?*

3.2 Actividad 2. Trabajo en equipo y colaborativo - Dinámica elaboración de sobres

Para conducir esta dinámica, la persona facilitadora debe seguir los siguientes pasos:

Paso 1. Se deben organizar grupos de 5 o 6 personas como máximo; todos los grupos, preferiblemente, deben tener igual número de integrantes. A cada grupo se le debe distribuir los siguientes materiales (observe que no todos deben tener los mismos materiales):

G1	G2	G3	G4
Pliego de papel bond grande 1 x 0.75 metros	Pliego de papel bond grande 1 x 0.75 metros	Pliego de papel bond grande 1 x 0.75 metros	Pliego de papel bond grande 1 x 0.75 metros
Lápiz			Lapicero
	Barra de pegamentos o lápiz adhesivo		Barra de pegamentos o lápiz adhesivo
Regla		Regla	

Una vez entregados los materiales, la persona facilitadora da las instrucciones para el reto o desafío que consiste en “*hacer sobres*”. Las instrucciones deben apegarse a las indicadas en esta Guía; no debe agregar ninguna instrucción extra a la tarea de hacer el sobre; solo entrega los materiales y explica que con esos materiales tienen la tarea de hacer los sobres (asegurarse de decirlo en plural). Les da 15 minutos para que las personas participantes cumplan el objetivo; una vez finalizado el tiempo, se detiene la tarea sin importar el estado de avance.

Paso 2. Cada grupo entrega sus sobres y los materiales sobrantes que no quedaron como parte del producto final; la persona facilitadora revisa los sobres, hace el control de calidad y aprueba solamente aquellos que piensa que pueden ser útiles.

Paso 3. En una sesión plenaria se hace la reflexión, con la ayuda de las preguntas siguientes:

- ¿Qué experimentaron como grupo en el reto?
- ¿Qué funcionó bien y qué funcionó mal?

- ¿Hubo trabajo en equipo? ¿Entre todos los equipos? o solo en cada uno individualmente? ¿O, no hubo trabajo en equipo?
- ¿Cómo funciona la comunicación?
- ¿Hubo trabajo en equipo y colaborativo?
- ¿Fueron eficientes?
- ¿Tomaron decisiones?
- ¿Hubo liderazgo?
- ¿Hubo innovación?
- ¿Qué podemos retomar de este ejercicio para nuestro trabajo cotidiano?

Paso 4. Hacemos un enlace con el ejercicio y se da el input teórico para cerrar.

¿Qué es el trabajo en equipo y colaborativo? (Indeed 2025)

El trabajo en equipo y la colaboración entre facilitadores de AbE permiten generar una cultura organizacional saludable, donde se promueve el aprendizaje mutuo, la innovación y el desarrollo de habilidades sociales que fortalecen las capacidades del grupo. Esta forma de trabajo no solo facilita alcanzar objetivos comunes, sino que también impulsa la creatividad, la satisfacción personal y colectiva, además de contribuir a la resolución efectiva de problemas ambientales y sociales. Trabajar juntos de manera colaborativa ayuda a crear espacios donde todos los miembros pueden aportar, compartir experiencias y apoyarse mutuamente para lograr transformaciones positivas en las comunidades y territorios.

¿Qué significa el trabajo en equipo y la colaboración en facilitación de Adaptación basada en Ecosistemas?

El trabajo en equipo y la colaboración entre facilitadores que impulsan la Adaptación basada en Ecosistemas (AbE) son esenciales para crear un ambiente de trabajo saludable y orientado al logro de metas colectivas. Cuando los facilitadores colaboran efectivamente, se fomenta la innovación, la satisfacción profesional, se encuentran soluciones creativas a los desafíos ambientales y se desarrollan habilidades sociales clave para el éxito en proyectos de AbE.

¿Qué es la colaboración en equipos AbE?

La colaboración ocurre cuando facilitadores con diferentes perfiles, conocimientos y experiencias trabajan juntos para desarrollar proyectos, ideas o tareas que contribuyan a la adaptación al cambio climático a través del uso y manejo adecuado de los ecosistemas. En este contexto, la colaboración implica compartir habilidades, aprender unos de otros y unir esfuerzos para alcanzar objetivos comunes, como la restauración ecológica, el desarrollo comunitario o la conservación de recursos naturales.

En la facilitación de AbE, colaborar significa sumar nuestras fortalezas, ser flexibles ante los retos y crear redes de apoyo donde la confianza y el aprendizaje mutuo sean la base para la acción colectiva.

Espíritu de colaboración en la facilitación de AbE

Trabajar en equipo en AbE requiere tener un verdadero espíritu de colaboración: la voluntad y habilidad de contribuir activamente, compartir experiencias y poner nuestros conocimientos al servicio del grupo y de las comunidades con las que trabajamos. Esto es clave para lograr impactos positivos y sostenibles.

Habilidades colaborativas para facilitadores de AbE

- **Conciencia de sí mismo:** Reconocer tus fortalezas, áreas de oportunidad y necesidades, así como comprender cómo puedes aportar al equipo y aprender de los demás.
- **Propósito claro:** Mantener siempre en mente los objetivos y el propósito del proyecto de AbE, para que todas las acciones del equipo tengan dirección y sentido.
- **Gestión de recursos:** Organizar y compartir información relevante sobre ecosistemas, metodologías y experiencias, facilitando el acceso para todos los miembros del equipo.
- **Perdón y empatía:** Ser capaces de reconocer errores, disculparse cuando sea necesario y perdonar a los compañeros, fomentando un ambiente de confianza y respeto.
- **Herramientas colaborativas:** Utilizar plataformas y canales de comunicación claros y accesibles, como grupos de mensajería, carpetas compartidas o pizarras virtuales, para mantener una comunicación efectiva.
- **Abordaje de problemas:** Estar dispuestos a identificar y analizar los retos ambientales y sociales desde una perspectiva abierta y constructiva, buscando soluciones en conjunto.
- **Oportunidades de aprendizaje:** Propiciar espacios y actividades para el aprendizaje colectivo, la capacitación y el intercambio de experiencias entre facilitadores y comunidades.
- **Habilidades blandas:** Desarrollar empatía, comunicación asertiva, resiliencia y pensamiento crítico, ya que estas habilidades son fundamentales para el manejo efectivo de proyectos de AbE.
- **Fomentar la innovación:** Enfrentar los desafíos con creatividad y actitud positiva, proponiendo nuevas ideas y adaptando estrategias según las necesidades del contexto.
- **Compartir el éxito:** Celebrar los logros individuales y colectivos, reconociendo que el éxito del equipo es resultado del esfuerzo y dedicación de todas y todos los facilitadores.

El trabajo en equipo y la colaboración entre facilitadores de Adaptación basada en Ecosistemas son la clave para enfrentar los retos del cambio climático y lograr transformaciones positivas en las comunidades y los territorios. Fomentar estas habilidades y valores en nuestros equipos nos permitirá avanzar con mayor eficacia, creatividad y compromiso hacia un futuro más sostenible.

3.3 Actividad 3. Pensamiento crítico



Ilustración 5. Pensamiento crítico

Para esta actividad, la persona facilitadora debe hacer una explicación general y seguir los pasos siguientes:

Paso 1. Presentar video del pensamiento crítico
<https://youtu.be/92u6ibginyk?si=GjTVM8ipBcQB9wDg>

Paso 2. Reflexionar sobre el video considerando las preguntas siguientes:

- ¿Qué aprendimos?
- ¿Qué nos llamó la atención?

Paso 3. Input teórico.

Pensamiento crítico en la facilitación de la Adaptación basada en Ecosistemas

Para los facilitadores de Adaptación basada en Ecosistemas, pensar críticamente es una herramienta indispensable. No solo mejora la calidad de las intervenciones, sino que también fortalece la resiliencia de las comunidades y los ecosistemas frente a los desafíos actuales y futuros. Fomentar el pensamiento crítico en el trabajo cotidiano permite construir soluciones más justas, eficientes y sostenibles, siempre con una mirada ética y empática.

¿Qué es el pensamiento crítico?

El pensamiento crítico es la habilidad de analizar información, cuestionarla y construir interpretaciones propias basadas en datos comprobables, dejando de lado creencias sin fundamento. Esta capacidad resulta fundamental para quienes trabajan como facilitadores en procesos de Adaptación basada en Ecosistemas (AbE), ya que permite evaluar de manera objetiva los desafíos ambientales, sociales y económicos que enfrentan las comunidades.

Importancia en la Adaptación basada en Ecosistemas

En el contexto de AbE, el pensamiento crítico ayuda a los facilitadores a comprender la complejidad de los sistemas naturales, identificar relaciones entre los diferentes elementos del ecosistema y considerar tanto los conocimientos científicos como los saberes locales. Esto fomenta una toma de decisiones informada y adaptada a las realidades específicas de cada territorio.

¿Para qué sirve el pensamiento crítico en la facilitación de AbE?

- **Detectar y resolver problemas ambientales:** Permite observar la situación, recolectar información relevante y plantear soluciones que consideren tanto los aspectos ecológicos como los sociales.
- **Distintuir información veraz:** Ayuda a filtrar datos y noticias para evitar caer en mitos o prácticas sin sustento, algo clave cuando se trabaja con comunidades y actores diversos.
- **Comprender ideas complejas:** Facilita el entendimiento de conceptos ecológicos, dinámicas sociales y políticas públicas que afectan la gestión de los ecosistemas.
- **Crear nuevas ideas y estrategias:** Favorece la creatividad para diseñar intervenciones innovadoras y adaptativas frente al cambio climático y otros retos ambientales.
- **Tomar mejores decisiones:** Apoya la reflexión lógica y la verificación de información, lo que resulta en decisiones más acertadas y sostenibles para los ecosistemas y las comunidades.
- **Actuar según valores y principios:** Promueve la coherencia entre los valores personales y la acción profesional, fortaleciendo el compromiso ético en la facilitación de AbE.
- **Ser más empáticos:** Facilita la comprensión de las perspectivas de los diferentes actores involucrados, lo que mejora el diálogo y la colaboración en los procesos participativos.

3.4 Actividad 4. Organización y gestión del tiempo

La planificación del tiempo es fundamental para los facilitadores de Adaptación basada en Ecosistemas (AbE). Consiste en organizar las tareas según su prioridad, teniendo claro el tiempo disponible para realizarlas, y estableciendo metas y objetivos concretos. Al definir un plan de acción, los facilitadores pueden abordar los desafíos ambientales y comunitarios de manera más estructurada y efectiva.

Ser una persona facilitadora eficiente implica organizarse y gestionar bien el tiempo, especialmente al trabajar con comunidades y equipos diversos que enfrentan procesos de trabajo con diferentes ritmos y necesidades. En AbE, la capacidad de coordinar actividades, ajustar agendas y asegurar que se cumplan los objetivos es clave para el éxito de las intervenciones.

El propósito de esta actividad es que los facilitadores aprendan a organizar y gestionar su tiempo, adaptándose a la variedad de procesos y plazos que surgen en la gestión de ecosistemas. Recordemos que *“siempre hay tiempo para todo”*; el verdadero reto está en planificar y priorizar adecuadamente para que cada acción contribuya al desarrollo sostenible y la resiliencia de las comunidades.

Para llevarla a cabo la persona facilitadora debe seguir los pasos siguientes:

Paso 1. Se invita a todos los participantes a que se pongan en pie, formando un círculo y guardando una pequeña distancia entre uno y otro.

Paso 2. La persona facilitadora explica que van a representar un proceso operativo institucional de carácter permanente, (ej. brindar asistencia técnica) todos circulan la pelota de mano a mano. Siguiendo las siguientes reglas:

- Tocarla solo una vez cada persona.
- Si la pelota se cae vuelven a iniciar la ronda.

La persona facilitadora toma el tiempo de cuánto tardan en hacer esta tarea con una pelota.

Nota: La persona facilitadora debe garantizar dar las instrucciones correctas, la consigna es *“tengo esta pelota todos deben de tocarla una vez, veamos en cuanto tiempo lo logran”*. Exactamente así, sin agregar frases como pasar la pelota, tirar la pelota.

Paso 3. Cuando el grupo ha logrado la tarea con una sola pelota la persona facilitadora dice: *“he tenido grupos más grandes que logran haciendo esto en menos tiempo (toma de referencia el tiempo cronometrado). ¿Podrían hacerlo en menos tiempo? Los participantes repiten el ejercicio con una pelota.*

Paso 4. Finalizado el ejercicio y puede que lograsen o no reducir el tiempo la persona facilitadora dice: *“he tenido grupos más grandes que logran haciendo esto en menos tiempo (toma de referencia el tiempo cronometrado). ¿Podrían hacerlo en menos tiempo? posiblemente responde Sí. Entonces la persona facilitadora dice ok ahora lo haremos con dos pelotas.*

Paso 5. Dependiendo del tiempo la persona facilitadora repite el ejercicio, pero aumentando cada vez una pelota más y siguiendo las mismas reglas. Hasta llegar a las 5 pelotas.

Paso 6. La Reflexión, en el papelógrafo, se formula las preguntas:

- ¿Cómo nos fue con los procesos?
- ¿Qué sucedió cuando nos pidieron otros procesos paralelos?
- ¿Cómo gestionaron el tiempo?
- ¿Hubo un acuerdo sobre cómo lograr el objetivo? ¿Planificaron?
- ¿Cómo aseguramos la calidad de los procesos?

Las personas brindan sus aportes, se toma nota y luego se concluye, resaltando aspectos importantes descritos por los participantes, para luego conectar con el valor de planificación y gestión del tiempo.

Podemos cerrar el ejercicio mencionando algunas técnicas y herramientas que ayudarán a hacer una mejor gestión del tiempo. Aquí te las compartimos (¿Cómo planificar el tiempo s. f.)?

- **Lista:** Crea una lista de tareas diarias y asignarles un tiempo específico. Puedes hacer una lista de tus actividades en el campo para tener claro el objetivo.
- **Organiza tus prioridades:** Una vez hayas realizado tu lista de tareas, podrás ver cuáles son las tareas importantes y las urgentes.
- **Ejecución del plan:** Una vez determinadas tus prioridades, llega el momento de ejecutar el plan y los pasos para lograr tus objetivos.
- **Control y Evaluación:** Para saber si has realizado una planeación exitosa deberás controlar y evaluar los resultados de todas tus acciones.

Anexos Módulo 1

Convivencia de manera positiva

A 1.

Lista de materiales para el Módulo 1

Cantidad / Unidad	Detalle
2 cajas	Marcadores o plumones biselados de color negro permanentes (12 unidades por caja) es imprescindible que sean negros y biselados
1 caja	Marcadores o plumones biselados de colores básicos permanentes (rojo, azul, verde, etc.) O colores nuevo, naranja, morado, café, rosado, celeste
200 unidades	Tarjetas de cartulina 21 cm X 9.5 cm color amarillo
200 unidades	Tarjetas de cartulina 21 cm X 9.5 cm color blanco
200 unidades	Tarjetas de cartulina 21 cm X 9.5 cm color verde
200 unidades	Tarjetas de cartulina 21 cm X 9.5 cm color rosado
200 unidades	Tarjetas de cartulina 21 cm X 9.5 cm color celeste
30 pliegos	Papel bond con medidas de 1 mts X 1.5 más
2 rollos	Tape transparente 10 cm de grosor
2 rollos	Masking tape o tirro 10 cm de grosor
1 caja	Pines para pizarra Zopp plásticos y de cabeza gruesa varios colores excepto blanco o transparente (Solo si usan los paneles de metaplan)
4 unidades	Pizarras de metaplan o paneles Zopp o las mantas del tamaño de un panel metaplan
1 unidad	Proyector de Power point
1 unidad	Pantalla para proyectar o pared adecuada
1 unidad	Pote de Spray adhesivo para papel (Solo si van a usar mantas)
1 unidad	Bocina para música
2 unidades	Rotafolios
20 pliegos	Periódicos viejos
5 unidades	Tijeras

Cantidad / Unidad	Detalle
5 unidades	Lápices adhesivos o de pegamento en barra
5 unidades	Pelotas
1 unidad	Cronómetro
20 impresiones	Impresión de los artículos cortos sobre (5 copias de cada uno): convivencia, derechos humanos, normas de comportamiento, beneficios de las relaciones interpersonales, ¿cómo relacionarnos mejor con las personas?, El conflicto y sus elementos.
2 unidades	Pañuelos grandes o vendas para tapar los ojos de la cabeza de la oruga
	Tarjetas con los roles para el sociodrama conflicto y el estudio de caso
20	Test sobre escucha activa impreso o lo muestran en un ppt. (según número de participantes)
	Computadora con sonido para proyectar video

A 2.

Requerimientos logísticos

Disposición de sillas en el salón

Escenario de Plenaria: Sillas cómodas en forma de U, SIN MESAS

- Salón ventilado, con iluminación natural
- Refrigerios se sirven fuera de la sala de trabajo
- Baños limpios y con lo necesario jabón, papel, etc.

Escenario para trabajo en grupos: 4 mesas con 5 sillas cada una, ya debe estar montado/armado, con suficiente distanciamiento entre grupos para no interferir.

Otro mobiliario necesario en la sala:

- Data Show (Proyector)
- Mesa para el proyector sino está en el techo
- Preferiblemente usar la pared como pantalla, si esta no tiene obstáculos o texturas o colores no blancos
- 2 Mesas al frente para colocar materiales (2 m x 1 m al menos, medida aproximada no debe ser exacta)
- Estación de café y agua permanente
- Controles de aire acondicionado, si existe

A 3.

**Artículos para la Actividad 4.
Convivencia social positiva, reflexión grupal -Tema 1**

1 Convivencia ambiental

La relación entre la sociedad y la naturaleza tiene referente en múltiples escenarios que pasan por lo social, cultural, político y con más énfasis por lo económico.

Esta relación se ha convertido en motivo de reflexión ante el desafío que representa para la propia sobrevivencia y de las futuras generaciones la necesidad de construir una relación armónica con el medio ambiente.

¿En qué consiste esta relación? Y por qué ¿es necesario repensarla?

Cabe considerar que la naturaleza ha sido referencia de múltiples representaciones, pasando por el temor, veneración, aspiración social, reto a vencer, fuerza a dominar entre otras, que como sociedad expresamos ante el entorno vital el que terminamos considerándolo un bien para apropiarse y explotarlo con el consecuente y en ocasiones importante deterioro.

¿En qué momento la población humana se separó de la naturaleza y la considero como su necesaria proveedora?

Algunos autores sustentan que con la revolución industrial la relación naturaleza sociedad tuvo un giro importante al percibirse al recurso como algo externo y explotable con fines económicos.

La búsqueda del equilibrio entre la demanda de los recursos naturales del planeta sin consideración y la base sustentable de los mismos se empieza a plantear desde el siglo XIX, sin embargo, es ya una propuesta más clara y con demandas específicas cuando en la década de los años setenta del siglo pasado se manifiesta en el informe del llamado Club de Roma en 1972 limitar el crecimiento humano y la globalización.

Con la cumbre de la Tierra o Cumbre de Río en 1992 se considera que no han sido suficientes las acciones emprendidas y acordadas años atrás para corregir los efectos destructores del hombre sobre la naturaleza, sino que se requiere del compromiso de cooperación entre las naciones incluyendo aspectos sociales, económicos y ecológicos de forma integral. En este proceso se busca actualmente establecer normas de Convivencia Ambiental con un sentido ético, pensando en las generaciones futuras y uno ecológico, que considere la necesidad de mantener la capacidad de recuperación de los ecosistemas. Podremos regenerar nuestro deteriorado medio ambiente si desde cualquiera de nuestros espacios promovemos un cambio de actitud, sustentado en el conocimiento de los procesos de la naturaleza y de que su delicado y necesario equilibrio se mantenga.

Arlette López

Facultad de Estudios Superiores Iztacala UNAM

<https://www.milenio.com/opinion/arlette-lopez/ciencia-educacion-ambiente/convivencia-ambiental>

2 Medio ambiente y derechos humanos

“Esta resolución transmite el mensaje de que nadie puede quitarnos la naturaleza, ni el aire ni el agua limpios, ni privarnos de un clima estable. Al menos no sin luchar por ello”.

La resolución llega en el momento en que el planeta enfrenta lo que Inger Andersen llamó una triple crisis planetaria: la crisis del cambio climático, la crisis de la pérdida de naturaleza y biodiversidad, y la crisis de la contaminación y los residuos. De no controlarse, la nueva resolución dice que dichas crisis pueden provocar consecuencias desastrosas para las personas de todo el mundo, especialmente las mujeres, las niñas y las personas de bajos ingresos.

La resolución de la Asamblea General se suma a un conjunto de reformas jurídicas similares en los planos internacional y nacional. En abril de 2022, el Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas declaró el acceso a un *“medio ambiente limpio, saludable y sostenible”* como un derecho humano universal.

A principios de este año, los países de América Latina y el Caribe prometieron más protecciones en favor de las personas defensoras ambientales, incluidos los pueblos indígenas que hacen campaña contra la tala, la minería y la exploración petrolera en zonas protegidas. En 2021, se informó del asesinato de 227 defensores ambientales. Asimismo, en 2021, el estado de Nueva York aprobó una enmienda constitucional que garantiza a su ciudadanía el derecho a un *“medio ambiente sano”*.

Se producen cada vez más cambios como el ejemplo anterior a medida que los defensores del medio ambiente utilizan cada vez más la ley para obligar a los países a abordar problemas ambientales apremiantes como el cambio climático.

Más recientemente, la Corte Suprema de Brasil declaró que el Acuerdo de París sobre el Cambio Climático es un tratado de derechos humanos y argumentó que dicho acuerdo debería prevalecer sobre la ley nacional. Quienes respaldan la decisión de hoy esperan que la última resolución de la Asamblea General conduzca a que se concreten más decisiones como en los ejemplos mencionados.

Si bien en todos los países existen leyes nacionales diseñadas para limitar la contaminación, proteger las plantas y los animales, y contrarrestar el cambio climático, estas reglas no siempre se hacen cumplir al cien por cien y, cuando no se respetan dichas normas, los ciudadanos a menudo pasan por serias dificultades para hacer que los gobiernos y las empresas rindan cuentas al respecto.

En el plano nacional, la declaración de un medio ambiente saludable como derecho humano debería permitir que las personas impugnen las políticas que destruyen el medio ambiente basándose en la legislación de derechos humanos, la cual está bien definida en gran parte de países.

“Las resoluciones de esta naturaleza pueden parecer abstractas, pero son un catalizador para la acción y empoderan a la sociedad civil para exigir responsabilidades a sus gobiernos de una manera que es muy poderosa”, afirmó David Boyd, el Relator Especial de las Naciones Unidas sobre los derechos humanos y el medio ambiente, antes de la votación de la Asamblea General.

En los días previos a la aprobación de esta resolución de la Asamblea General, Inger Andersen destacó un decreto similar de 2010 que reconocía el derecho al saneamiento y al agua potable. Aquella decisión de 2010 afirmó Andersen, impulsó a los países de todo el mundo a añadir protecciones de agua potable a sus constituciones.

Agregó que la resolución aprobada hoy tiene el mismo potencial de hacer historia.

“La resolución promoverá la acción ambiental y proporcionará las garantías necesarias a las personas de todo el mundo”, declaró Inger Andersen. Esta decisión ayudará a las personas a defender su derecho a respirar aire limpio y sus derechos a acceder a agua potable y suficiente, alimentos y ecosistemas sanos, y entornos no tóxicos donde puedan vivir, trabajar, estudiar y jugar”.

Inger Andersen

Directora ejecutiva del PNUMA

<https://www.unep.org/es/noticias-y-reportajes/reportajes/decision-historica-la-onu-declara-que-el-medio-ambiente-saludable>

3 Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida.

Esta sección va dirigida tanto a padres como a educadores en general. En ella se puede encontrar información sencilla en torno a dieciséis preguntas básicas que, de manera espontánea, pueden asaltarle a un padre o una madre preocupado/a por las relaciones sociales de su hijo/a, a un profesor que pretende mejorar el clima social de su aula o a un monitor de un club de ocio que quiere favorecer las relaciones entre los participantes de este.

¿Qué son las habilidades sociales?

Las habilidades sociales son las conductas o destrezas sociales específicas requeridas para ejecutar competentemente una tarea de índole interpersonal. Se tratan de un conjunto de comportamientos aprendidos que se ponen en juego en la interacción con otras personas (Monjas, 1999).

De acuerdo con Prieto, Illán y Arnáiz (1995), centrándose en el contexto educativo, las destrezas sociales incluyen conductas relacionadas con los siguientes aspectos, todos ellos fundamentales para el desarrollo interpersonal del individuo:

- las conductas interpersonales (aceptación de la autoridad, destrezas conversacionales, conductas cooperativas, etc.)
- las conductas relacionadas con el propio individuo (expresión de sentimientos, actitudes positivas hacia uno mismo, conducta ética, etc.)
- conductas relacionadas con la tarea (trabajo independiente, seguir instrucciones, completar tareas, etc.)
- aceptación de los compañeros

¿Por qué son importantes las relaciones interpersonales?

Las habilidades sociales o de relación interpersonal están presentes en todos los ámbitos de nuestra vida. Son conductas concretas, de complejidad variable, que nos permiten sentirnos competentes en diferentes situaciones y escenarios, así como obtener una gratificación social. Hacer nuevos amigos y mantener nuestras amistades a largo plazo, expresar a otros nuestras necesidades, compartir nuestras experiencias y empatizar con las vivencias de los demás, defender nuestros intereses, etc. son sólo ejemplos de la importancia de estas habilidades. Por el contrario, sentirse incompetente socialmente nos puede conducir a una situación de aislamiento social y sufrimiento psicológico difícil de manejar.

Todas las personas necesitamos crecer en un entorno socialmente estimulante pues el crecimiento personal, en todos los ámbitos, necesita de la posibilidad de compartir, de ser y estar con los demás (familia, amigos, compañeros de clase, colegas de trabajo, etc.). Baste recordar los esfuerzos que, tanto desde el ámbito educativo como desde el entorno laboral, se realizan para favorecer un clima de relación óptimo que permita a cada persona beneficiarse del contacto con los demás, favoreciendo así un mejor rendimiento académico o profesional.

¿Cuántas habilidades sociales hay?

Las habilidades sociales o de relación interpersonal están presentes en todos los ámbitos de nuestra vida. Son conductas concretas, de complejidad variable, que nos permiten sentirnos competentes en diferentes situaciones y escenarios, así como obtener una gratificación social. Hacer nuevos amigos y mantener nuestras amistades a largo plazo, expresar a otros nuestras necesidades, compartir nuestras experiencias y empatizar con las vivencias de los demás, defender nuestros intereses, etc. son sólo ejemplos de la importancia de estas habilidades. Por el contrario, sentirse incompetente socialmente nos puede conducir a una situación de aislamiento social y sufrimiento psicológico difícil de manejar.

Todas las personas necesitamos crecer en un entorno socialmente estimulante pues el crecimiento personal, en todos los ámbitos, necesita de la posibilidad de compartir, de ser y estar con los demás (familia, amigos, compañeros de clase, colegas de trabajo, etc.). Baste recordar los esfuerzos que, tanto desde el ámbito educativo como desde el entorno laboral, se realizan para favorecer un clima de relación óptimo que permita a cada persona beneficiarse del contacto con los demás, favoreciendo así un mejor rendimiento académico o profesional.

[https://www.downciclopedia.org/desarrollo-personal/relaciones-interpersonales/
875-importancia-de-las-relaciones-interpersonales.html?start=1](https://www.downciclopedia.org/desarrollo-personal/relaciones-interpersonales/875-importancia-de-las-relaciones-interpersonales.html?start=1)

4 Psicología y medio ambiente

Si bien es posible encontrar antecedentes conceptuales de la relación entre psicología y medio ambiente, en la década de los años cuarenta, en el trabajo pionero de Kurt Lewin (Lewin, 1951) y en el de algunos de sus discípulos (Barker y Wright, 1955), sus avances teóricos son muy recientes y datan de sólo hace dos o tres décadas. En este período, hemos presenciado el advenimiento de una serie de interdisciplinas interesadas en establecer interfases conceptuales y empíricas entre la psicología y las ciencias ambientales, principalmente con la ecología. Algunas de ellas, fértiles en contribuciones fueron la psicología ambiental, la geografía conductual, la biología social, la ecología humana, la ecología conductual, la arquitectura psicológica y la antropología y sociología urbanas.

Ciertamente todas estas interdisciplinas consideran como objeto de estudio el comportamiento humano en su contexto físico-social inmediato; sin embargo, sus enfoques y aproximaciones varían grandemente, y lo hacen no sólo en atención a la especificidad de las disciplinas que las conforman, sino también porque ensayan niveles de análisis, escalas y enfoques diferentes.

Tómese como ejemplo el caso de la psicología ambiental -a la que nos dedicaremos de aquí en adelante-, donde la existencia de dos aproximaciones o enfoques proporcionan también resultados diferentes. Uno de estos enfoques enfatiza la variable ambiental como influencia determinante del comportamiento, mientras que el otro, analiza más bien los efectos de la conducta en el medio ambiente físico y natural. En ambos casos, la relación entre el objeto de la psicología y el medio ambiente es evidente, aunque la naturaleza del dato en consideración es diferente. El diagrama que se presenta a continuación ilustra esta distinción.

No pocos autores han ensayado definiciones de la Psicología Ambiental; Aragonés y Américo (1998) hacen un completo recuento de las más importantes. Todas sin excepción destacan la relación entre el individuo y su entorno; algunas de ellas enfatizan exclusivamente relaciones con el entorno físico (Heimstray McFarling, 1978; Holahan, 1982; Gifford, 1987), otras incorporan lo social como parte del medio ambiente (Stokols y Altman, 1987; Veitch y Arkkelin, 1995).

Algunas definiciones enfatizan procesos cognitivos, experienciales y emocionales (Darley y Gilbert, 1985), mientras que otras recalcan más bien procesos conductuales, entendiendo conducta desde una perspectiva más inclusiva de los procesos psicológicos (Holahan, 1982 y Bell, Fisher, Baum y Greene, 1996).

Si bien estas definiciones presuponen tácitamente una relación de ida y vuelta del individuo con su medio ambiente (Gifford, 1982, habla de "*transacciones entre individuos y el medio ambiente*" y Darley y Gilbert, 1985, menciona las "*influencias interactivas*" entre ambos elementos), ninguna de ellas expresa abiertamente la necesaria diferenciación que debe hacerse entre conducta determinada y conducta determinante.

Por ello quizá sea necesario delimitar ambos dominios de la psicología ambiental, valiéndonos de una definición que integre todos los elementos constitutivos de la interdisciplina.

De esta manera, la psicología ambiental debería precisarse como la interdisciplina que se interesa por el análisis teórico y empírico de las relaciones entre el comportamiento humano y su entorno físico construido, natural y social. Dichas relaciones pueden asumir dos modalidades; una que ubica la conducta como efecto de las propiedades ambientales y otra que la sitúa como causa de las modificaciones de éste.

En tanto interdisciplina, esta definición enfatiza la necesidad de que la psicología ambiental incorpore los aportes provenientes de otras disciplinas, particularmente de las ciencias socioambientales (ecología, arquitectura, urbanismo, sociología, diseño, geografía, etc.). No debe olvidarse que la validez de un objeto teórico de conocimiento depende de la manera en que puede relacionarse con otros objetos de otras disciplinas específicas que también se proponen estudiar analíticamente un segmento de la realidad.

Asimismo, tipifica el medio ambiente en términos inclusivos, cuidando de no dejar fuera el contexto natural, dominio en el que el comportamiento humano representa un papel extraordinariamente importante.

El concepto de relación entre el comportamiento y el medio ambiente debe merecer una consideración especial. Aquí concretamente describe una Inter conducta (Kantor, 1959; Ribes y López, 1985) que pone de relieve la interacción misma como objeto de interés primario de la psicología y que evita la dualidad conducta-ambiente como dos eventos independientes en transacción mecánica que establece conducta como simple actividad y ambiente como simple objeto que suscita actividad. Desde esta perspectiva, la *"relación"* prevé el concepto de interdependencia entre campos de relaciones sincrónicas. Por lo tanto, como menciona Willems (1973) la conducta es una propiedad del sistema más que un atributo del individuo. Y en la misma dirección Proshansky y colaboradores (1978), afirmaban que existe sólo un medio ambiente total, del cual el hombre es simplemente un componente en relación con sus otros componentes. El hombre, nos decía, no existe excepto en sus relaciones con otros componentes.

La definición considera, además, que la psicología ambiental debe permitir una aproximación analítica a su objeto como corresponde a una aproximación científica al estudio de la relación propuesta. Finalmente, la definición sugerida recalca la diferencia que existe entre aquellos estudios que exploran la conducta humana como variable dependiente o como efecto de las características o condiciones ambientales, y los que la analizan como variable independiente o determinante de procesos ambientales particulares. Esta distinción expresa, permite a la psicología ambiental asumir no solamente su rol tradicional (diseño y planificación ambientales, uso del espacio, territorialidad, percepción y cognición, etc., destacado en la mayoría de los trabajos publicados hasta ahora), sino también terminar de incursionar en el terreno fértil del estudio de la conducta ambientalmente responsable al que los investigadores de este campo se asoman aún muy tímidamente.

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-3323200000200007

5 ¿Cómo mejorar la relación con los demás?

Escrito por: Laia Giménez Jori

Publicado: 03/02/2020

Editado por: Margarita Marquès

Una buena relación con los demás se puede definir como un sentimiento de satisfacción interna en las relaciones con las demás personas. Entendiendo esas relaciones como vínculos sanos, en los que uno se siente valorado, escuchado, respetado, dónde en algunos casos se crea intimidad y dónde estos sentimientos son mutuos. En una buena relación con los demás, siempre se prioriza el compartir y no el extraer.

Una buena relación con los demás se caracteriza por vínculos sanos.

Una persona sabe también que tiene buenas relaciones con los demás, porque se siente una persona abierta, evitando los juicios que nos separan o las barreras defensivas que existen en la sociedad.

¿Por qué motivos pueden empeorar las relaciones con los demás?

Si uno no está bien consigo, es muy probable que las relaciones con los demás empeoren, a causa de diferentes motivos

- **Porque se aísla en sí mismo**

Porque tiene expectativas hacia el otro que tienen repercusiones en la relación. Las expectativas hacen que uno sea muy exigente en las relaciones y estas se distorsionan, aumentando la sensación de insatisfacción, de cierre y aislamiento.

El apego en las relaciones, que convierte a las personas en codependientes, anulándose a sí mismas y disminuyendo la calidad de la relación por parte de ambos.

- **La existencia de relaciones tóxicas**

Los factores que determinan que una relación no funciona correctamente son diversos y pueden ser la falta de sinceridad, celos, posesividad, resentimiento expresado verbalmente, poco interés en el otro y consigo mismo, poco interés en quedar por el simple hecho de compartir.

Otros signos que determinan un funcionamiento inadecuado de una relación es la acción de extraer en la relación en lugar de compartir o tener expectativas que ponen el poder de la felicidad o la propia satisfacción en el otro. También, cuando en la relación siempre se hace lo que uno quiere y el otro se adapta.

Existen una serie de pautas que las personas pueden seguir para mejorar las relaciones con los demás:

- Mejorar la relación con uno mismo
- Ser tolerante y respetuoso con los errores de los demás
- Dejar ir las expectativas
- Dar lo mejor de uno mismo y esperar que el otro sea feliz
- Querer aportar al otro, sea pareja o amigo
- Sonreír atrae a las personas hacia ti, la gente quiere estar rodeada de gente feliz

<https://www.topdoctors.es/articulos-medicos/como-mejorar-la-relacion-con-los-demas>

6 El conflicto y sus elementos

¿Qué es un conflicto?

Un conflicto es una pelea, disputa o discrepancia que se da cuando dos o más personas tienen intereses u opiniones que no pueden desarrollarse al mismo tiempo, es decir, que se contradicen.

El conflicto puede darse en el ámbito de las relaciones interpersonales o a nivel social cuando se involucran muchas personas o grupos. Puede manifestarse a través de una discusión, malentendido, disputa, pelea y hasta guerra, pero no debe asociarse siempre el término “*conflicto*” con la violencia, ya que puede involucrarla o no.

Para la resolución de un conflicto, las partes en disputa tienen que llegar a algún acuerdo o negociación y, en algunos casos, aceptar que ninguno de los dos objetivos podrá satisfacerse completamente.

Causas del conflicto

Las causas que desencadenan un conflicto pueden darse de manera individual o en simultáneo (conflicto multicausal). Entre las más representativas están:

- **Falta o falla en la comunicación.** Surge un conflicto entre las partes debido a un malentendido o a una falta de información. Por ejemplo: Una mujer se pelea con su pareja porque no le comunicó que habían modificado el horario de la reunión.
- **Discordancia de intereses.** Surge un conflicto entre las partes porque cada una de ellas busca su propio beneficio o cubrir su necesidad y esto va en contra de la otra parte involucrada. Por ejemplo: Un país quiere obtener la soberanía de un territorio que tiene otro país.
- **Discordancia de valores.** Surge un conflicto porque las partes involucradas difieren en cuanto a creencias, costumbres o valores. Por ejemplo: Dos personas de religiones diferentes entran en discusión porque cada una defiende su propia tradición.
- **Discordancia de roles.** Surge un conflicto entre las partes involucradas, ya que una de ellas reclama o denuncia un avasallamiento en sus derechos en beneficio de la otra parte. Por ejemplo: Un empleado le pide a su jefe que respete su horario de descanso.
- **Desigualdades.** Surge un conflicto porque una de las partes sufre una desigualdad social o económica que quiere eliminar. Muchas veces se dan situaciones conflictivas debido a la escasez de recursos, aunque la abundancia de un recurso también puede ser motivo de conflicto. Por ejemplo: Un grupo de ciudadanos reclama al gobierno por la subida de precios de los alimentos.

Elementos del conflicto

Todo conflicto debe contar con ciertos elementos:

- **Actores.** Son aquellas personas (dos o más) que tienen intereses, opiniones o necesidades opuestas en un área o sobre algún punto de vista. Según el caso, los actores intervienen de manera directa o indirecta.
- **Problema.** Es aquello acerca de lo que las personas involucradas en el conflicto difieren. Puede tratarse de un problema específico o varios en simultáneo.
- **Proceso.** Es la forma en la que se desarrolla el conflicto, las dinámicas y relaciones que se dan entre los actores, las demandas y responsabilidades, la predisposición para la resolución o no del conflicto, los procesos de diálogos y negociaciones y las posibles consecuencias o manifestaciones que pueden derivar de la falta de consenso.

Fuente: <https://concepto.de/conflicto/#ixzz8AghiGmze>

A 4.

Actividad 5. Relacionamiento Interpersonal positivo – “El error”

Guión para el sociodrama

Cuando el sol sale atravesando una espesa niebla matutina, Rosa se reúne con otras mujeres de su comunidad que se encuentran alrededor de un manantial natural ubicado en la montaña de la región de los Pinos. Aquí, en el centro-norte de Guatemala, se bañan, lavan la ropa y preparan la comida. Hoy, Rosa esperó hasta el amanecer para ir a buscar agua, pero cuando llegan los peores períodos de sequía, ella y sus vecinos caminan hacia el manantial incluso mucho más temprano en el día.

Guión para los productores: Juan, de 24 años y Rosa, de 28 años, son como la mayoría de las personas de su comunidad en Los Pinos, ya que deben obtener su agua de un pozo durante la estación seca. Algunos lugareños han construido sistemas de cañerías improvisados para distribuir el agua.

El pozo no produce mucha agua, y cuando se seca, hay problemas con los pobladores de la comunidad, la gente se pelea por la poca disponibilidad de agua.

En el río Negro recientemente se han vertido, varias toneladas de basura y desechos, aniquilando los peces y contaminando la fuente de agua para miles de personas.

El alcalde conoce del problema, sin embargo, no hizo nada ni para prevenirlo, menos ahora para buscar una solución. A pesar de que ha tenido quejas de parte de los habitantes de la comunidad, no se ha buscado la solución a la problemática y NO se ha limpiado el desastre de manera efectiva. Los habitantes y productores reclaman sus derechos ante el alcalde, sin embargo, este tiene una posición muy cómoda repitiendo una y otra vez que el problema ya fue solucionado, que todos están haciendo uso del río y que con eso está solucionado el problema. Añade que estoy muy ocupado y no tengo tiempo de atenderles o escuchar nuevamente sobre este problema.

Los comunitarios y productores lo amenazan con tomar las calles frente a la alcaldía, y el sigue sin inmutarse.

A 5.

Prueba de escucha activa – Actividad 1 - Tema 2

1. ¿Construyes tu respuesta a la vez que el otro sigue hablando?
2. ¿Supones lo que va a decir antes de que lo diga?
3. ¿Interrumpes para dejar claro tu punto de vista o para terminar las frases de la otra persona?
4. ¿Desconectas y permites que tu mente divague en los temas que tienes pendientes?
5. ¿Reaccionas con impulsividad ante ciertas palabras?

A 6.

Sociodrama para Actividad 3. Los conflictos - Tema 2

Estudio de caso

En el territorio de “El Porfiado” algunos pobladores se han dado a la tarea de talar ilegalmente el bosque circundante porque piensan que está obstruyendo el desarrollo del territorio y que, además, es un buen negocio vender la madera. Esta situación tiene como consecuencia que hay una disminución del hábitat para especies que residentes como aves y otras especies de flora y fauna menor y, consecuentemente, hay una alteración al ecosistema debido a un aumento en la escorrentía, erosión de suelos y pérdida de fertilidad que limitan las funciones del bosque y consecuencias en el caudal de río con afectación a la disponibilidad y calidad de agua.

Un grupo de pobladores de “El Porfiado” ha ido al ministerio público a poner una denuncia ciudadana. El técnico del ministerio hizo una visita al lugar, reunió a todos los involucrados y se encontró con un gran conflicto.

Para el desarrollo de la dinámica la persona facilitadora organiza dos grupos de cuatro participantes cada uno, considerando a los(las) más dinámicos(as). Un grupo representa a los que “*dañan el bosque*” sin importar las consecuencias y el otro a los que “*protegen el ecosistema*”. También debe elegir una o dos personas para que desempeñen el rol del técnico del ministerio del ambiente.

Paso 2. Puesta en escena

Grupo A. Daña el bosque

Miren, la verdad es que eso de que estamos afectando el ecosistema o no sé cómo se llame es pura mentira; siempre hemos talado el bosque porque va invadiendo poco a poco el territorio, nos come la tierra productiva que podríamos usar para cultivar nuestro maíz y frijol y talando obtenemos más ingresos para nuestras familias. Nosotros no vamos a dar un paso atrás; sino les gusta, pues lo podemos discutir de otra forma.

Grupo B. Protege el ecosistema

Bueno, entonces nosotros vamos a vigilar el bosque día y noche con los machetes bien afilados y si alguno de ustedes se atreve a querer talar árboles dentro del bosque tendrá que atenerse a las consecuencias.

Técnico

El técnico ingresa en la discusión y no deja que las personas hablen, si no que intenta interrumpir haciendo valer su autoridad: no hace una valoración de los argumentos de los dos grupos, ni intenta escuchar y más bien grita para hacerse sentir (según él/ella) y se inclina hacia un grupo (protectores del ecosistema). Indica que está bien si tienen que actuar con ese rigor, lo aprueba y se marcha.

A 7.

Herramientas para evaluación de la facilitación

Es saludable tener siempre una retroalimentación de los participantes sobre el desempeño del facilitador, si implementamos herramientas de evaluación nos permitirá contar con un proceso sistemático que nos permite obtener información para mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje que fomentamos. En ese sentido, inicia con la planificación de la evaluación y finaliza con la comunicación de la retroalimentación.

Existen herramientas de evaluación cualitativas, cuantitativas y una combinación de ambas.

Los factores principales para evaluar son:

- Cumplimiento de los objetivos - Resultados
- Contenido
- Moderación / Facilitación
- Atmósfera de trabajo
- Participación como grupo
- Organización y logística

Algunos indicadores que debemos tener en cuenta:

- Participantes esperados vs. asistencia real
- Resonancia (prensa, comentarios externos)
- Grado de satisfacción de los participantes

Cuando una capacitación dura poco tiempo 1 o 2 días basta con hacer una evaluación al final de la capacitación, sin embargo, si la capacitación dura más de 2 días debería considerarse aplicar herramientas participativas para hacer evaluaciones parciales.

A continuación, se presentan herramientas para la evaluación final y parcial.

Evaluación final de la capacitación

Nombre del programa _____

Nombre del taller de capacitación a evaluar _____

Módulo _____

Nota: Se puede usar este formulario en Google form y compartir con los participantes el link o el código QR.

Estimado participante:

Para nosotros es muy importante tener su retroalimentación sobre el taller de capacitación, a fin de poder mejorar cada día nuestro servicio y asesoría.

Le solicitamos toma unos minutos para llenar la siguiente evaluación:

Datos generales:

Nombre de Capacitación:	
Fecha de la Capacitación:	

Evaluación cuantitativa:

Elija una de las valoraciones en escala del 1 al 4, donde 4 es igual a Excelente y 1 igual a regular.

Aspectos para evaluar	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	1	2	3	4
¿Cómo valora el contenido/temas del taller de capacitación?				
¿Cómo valora la participación de los asistentes al taller de capacitación?				
¿Cómo valora el desempeño del/a capacitador / Moderador que impartió la capacitación?				
¿Cómo valora la metodología de la capacitación?				
¿Cómo valora la organización de la capacitación? (alimentación, horarios y local)				

Evaluación Cualitativa: (por favor sea explícito y conciso en su retroalimentación)

Recomendaciones o sugerencias para mejorar este tipo de capacitaciones:

Evaluación parcial o intermedia de la capacitación.

1 Cuatro cuadrantes

Dividir la pizarra o el panel metaplan en 4 secciones y se distribuyen tarjetas una de cada color por participante de distintos colores un color, una de cada color por participante y se les pide responde a el tema o pregunta de cada cuadrante, luego entregan las tarjetas y se visualiza, sin discutirlo, solo si desea alguien expresar algo se da el espacio.

Lo que les gusto	Lo que no me gusto
¿Qué aprendí hoy?	Sugerencias

2 Caritas

ITEM			
Contenido			
Facilitador			
Metodología			
Logística			

A 8.


Prueba diagnóstica de ingreso y egreso

Prueba diagnóstica de Ingreso

1. ¿Qué son las habilidades blandas?
2. ¿Por qué es importante las habilidades blandas?
3. ¿Es lo mismo trabajo en grupo en equipo, que trabajo colaborativo?
4. ¿Hay ventajas o más inconvenientes al trabajar en grupo?
5. ¿Dibuja un caudal de agua? Si no puedes dibujar no lo hagas.
6. ¿Cuáles competencias crees que debe tener un facilitador para el desarrollo?
7. Cuéntame una situación conflictiva a la que te hayas enfrentado en el pasado y qué aprendiste de ella. ¿Cómo actuaste?
8. Imagina esta situación: te has incorporado para realizar X tarea, pero finalmente debes cambiar de forma temporal para atender otras cuestiones que se requieren hacer en la institución ¿qué haces?
9. ¿Cuándo actúas como facilitador a qué factores, elementos de la facilitación debes poner especial atención?
10. ¿Cuáles son los medios de comunicación que usas en la facilitación de procesos grupales?

Prueba diagnóstica de Egreso

1. ¿Qué son las habilidades blandas?
2. ¿Por qué es importante las habilidades blandas?
3. ¿Es lo mismo trabajo en grupo en equipo, que trabajo colaborativo?
4. ¿Cuáles son las ventajas de trabajar en grupo?, ¿y los inconvenientes?
5. ¿Dibuja un caudal de agua? Si no puedes dibujar no lo hagas.
6. ¿Cuáles son las competencias que debe tener un facilitador para el desarrollo?
7. Actuarías igual en la situación conflictiva que comentaste al inicio de esta capacitación, o cambiarías algo con el conocimiento que has adquirido
8. Imagina esta situación: te has incorporado para realizar X tarea, pero finalmente debes cambiar de forma temporal para atender otras cuestiones que se requieren hacer en la institución ¿qué haces?
9. ¿Cuándo actúas como facilitador a qué factores, elementos de la facilitación debes poner especial atención?
10. ¿Cuáles son los medios de comunicación que utilizarías en la facilitación de procesos grupales?



Modulo 2. Comunicación eficiente y asertiva y el aprendizaje vivencial



La adaptación basada en ecosistemas (AbE) es una estrategia fundamental para hacer frente a los retos del cambio climático, aprovechando los servicios que brindan los ecosistemas para aumentar la resiliencia de las comunidades. En este proceso, el papel de los facilitadores es clave, ya que actúan como puentes entre los diferentes actores involucrados, promoviendo la colaboración y la generación de soluciones integrales.

Una comunicación efectiva y mecanismos de retroalimentación claros son elementos esenciales para el éxito de cualquier acción de AbE. La comunicación permite transmitir información relevante, construir confianza y alinear expectativas entre comunidades, autoridades, organizaciones y expertos. Por su parte, la retroalimentación ofrece la oportunidad de ajustar estrategias, corregir errores y potenciar el aprendizaje colectivo, asegurando que las acciones implementadas respondan realmente a las necesidades y contextos locales.

Esta guía está diseñada para apoyar a los facilitadores en el fortalecimiento de sus capacidades de comunicación y en el establecimiento de canales efectivos de retroalimentación. Se abordan herramientas, metodologías y buenas prácticas que les permitirán dinamizar procesos participativos, gestionar conflictos, y fomentar espacios de diálogo incluyentes y constructivos. La meta es que, a través de una comunicación abierta y una retroalimentación constante, se logre una adaptación basada en ecosistemas más efectiva, sostenible y legítima.

Tema 1. Bases de comunicación humana - Modelo básico

Módulo 2	
Tema 1. Bases de comunicación humana - Modelo básico	
Objetivo / función	Recordar los conocimientos básicos y el modelo de comunicación.
Aplicación	<p>Para la implementación del enfoque de AbE se requiere hacer transferencia de conocimientos, siendo este el proceso mediante el cual los resultados de investigaciones, buenas prácticas, métodos, hallazgos científicos, entre otros, fluyen entre las diferentes partes interesadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay ciertos supuestos que no se confirman en la realidad: • Todos creen que la comunicación es algo “natural”. • Generalmente no recibimos formación para comunicarnos. • La retroalimentación es rara y a veces está ligada a momentos especiales. • Hechos y datos mostrados, señalan que la comunicación puede y debe ser “entrenada”.
Marco	Taller con actores usuarios de los paisajes que potencialmente pueden integrar el enfoque AbE en su quehacer.
Medios auxiliares	Hojas de papel, bolígrafos o lápices, pizarras o papelógrafos grandes, marcadores / plumones. Impresiones de las reglas de la retroalimentación.
Observaciones	<p>Es importante que el tiempo del noticiero no supere los 15 minutos asignados. Es relevante que el noticiero tenga contenido y no solo buen humor y es una oportunidad para experimentar la creatividad.</p> <p>Para presentar el modelo básico de comunicación y todos sus subtemas se recomienda usar los gráficos en <i>power point</i>, y textos que nos ayuden a explicar estos, podrían colocarse en un rotafolio.</p> <p>Para presentar las reglas de la retroalimentación, como los participantes tienen una copia se les puede pedir que participen leyendo y la persona facilitadora puede ir explicando.</p> <p>Para la actividad 1. El Noticiero pueden ocupar los resultados de la evaluación del módulo 1 si quieren profundizar en alguna sugerencia.</p>

Plan de facilitación Módulo 2 Tema 1. Bases de la comunicación humana - Modelo básico			
Tiempo 	Contenido 	Objetivos 	Actividad 
15 minutos	Hilo conductor	Hacer un hilo conductor con el primer Módulo	1. El Noticiero Libre, pueden hacer un sociodrama, una presentación de noticias, aplican la creatividad
60 minutos	La Retroalimentación	1. El objetivo de esta actividad es aprender vivencialmente los conceptos básicos de la comunicación eficaz 2. Comunicarse con otros utilizando las reglas de la retroalimentación	3. Conceptos y Práctica de retroalimentación. Aportes sobre retroalimentación
60 minutos	Conceptos básicos de la comunicación	Transferir a los participantes insumos teóricos sobre comunicación	4. Conceptos básicos de la comunicación
20 minutos	 Pausa		
20 minutos	Comunicación asertiva	Transferir conceptos y realizar un ejercicio de comunicación asertiva	5. Ejercicio de comunicación asertiva - Derechos asertivos
2.80 horas	Cierre tema 1		

1.1 Actividad 1. Dinámica - El noticiero

Objetivos

Esta actividad tiene como propósito conectar el Módulo 1 con el Módulo 2, permitiendo a las personas facilitadoras aplicar sus competencias en el acompañamiento del desarrollo grupal. Se busca hacer un recuento del proceso vivido en el Módulo anterior, destacando los aprendizajes más significativos obtenidos. El enfoque principal debe estar en la descripción del proceso y en la recuperación de los aprendizajes relevantes, sin necesidad de abordar exhaustivamente todos los temas tratados en el Módulo 1.



Procedimiento

- 1. Selección de voluntarios:** Al finalizar el Módulo 1, las personas facilitadoras solicitarán tres voluntarios. Estos participantes serán los responsables de realizar el noticiero al inicio del Módulo 2.
- 2. Preparativos y logística:** Es fundamental tener todo listo antes de comenzar: los materiales, la sala, el equipo de sonido y, si es posible, un agradable aroma a café. Si se va a utilizar escenografía para el noticiero, esta debe estar preparada antes de que inicie el taller.
- 3. Preparación del noticiero:** Antes del inicio del Módulo 2, los voluntarios seleccionados prepararán el noticiero. Se recomienda brindarles libertad para que utilicen su creatividad en el desarrollo de este ejercicio.
- 4. Desarrollo del noticiero:** En la plenaria, sin presentaciones previas, los tres voluntarios iniciarán el noticiero recordando el contenido del Módulo 1. Pueden incorporar humor e interacción con el resto de los participantes, siempre manteniendo el enfoque en rescatar los aprendizajes más relevantes. El tiempo asignado para esta actividad es de 15 minutos.
- 5. Transición al Módulo 2:** Al concluir el noticiero, las personas facilitadoras presentarán el Módulo 2 y el Tema 1, dando continuidad al proceso formativo.

Notas Importantes

- La ambientación y los materiales son clave para una experiencia agradable y fluida.
- Se promueve la creatividad y el trabajo colaborativo entre los participantes.
- El noticiero debe centrarse en los aprendizajes y la experiencia, más que en la simple repetición de temas.

1.2 Actividad 2. Concepto y práctica de retroalimentación

¿Qué es la retroalimentación?

El detalle sobre cómo proveer y practicar la retroalimentación constructiva es vital para una guía de personas formadoras ya que convierte la habilidad blanda de la comunicación asertiva en una herramienta de desarrollo práctico.

La retroalimentación es definida por Fonseca et al. (2011) como *“El elemento clave que propicia la interacción o transacción entre el emisor y el receptor, ya que ambas partes se aseguran de que el mensaje fue recibido y compartido. Se da gran cantidad de retroalimentación no verbal cuando las personas se hablan cara a cara, en forma directa e inmediata”*. Meinam et al. (2012), señalan, además, que *“La retroalimentación es una parte esencial de una enseñanza y capacitación efectivas”*.

En general, cuando damos retroalimentación como parte de la comunicación, es importante la intención que poseemos al darla, el **ser específico** con la información, que sea útil la retroalimentación que proveemos para mejorar el desenvolvimiento o el aprendizaje y algo muy importante, es que sea oportuna la respuesta. Es decir, entre más rápido se brinda, más oportuna es, porque permite que haya una mayor opción de entendimiento ante dudas o inquietudes que se posean (Meinan et al. 2023). También es importante la **claridad del mensaje, la validez de la información y la disposición de la persona receptora** para recibir dicha retroalimentación.

La retroalimentación es el componente que cierra el circuito de la comunicación (modelo circular y transaccional) y, en el proceso de enseñanza-aprendizaje, se convierte en un mecanismo formativo esencial (Fonseca et al. 2011; Espinoza, 2021).

Guía para promover una mejor retroalimentación

Una retroalimentación, efectiva debe orientarse siempre a reducir la **brecha** entre el desempeño actual de la persona formadora y el **objetivo de aprendizaje** deseado, tal como lo enfatizan Espinoza (2021) y Meinan et al. (2023). Para lograrlo, la retroalimentación debe responder a las tres preguntas clave del aprendizaje: **¿Hacia dónde voy? ¿Cómo voy? ¿Cómo sigo?**

En la Tabla 2 a continuación se presenta una guía con principios clave para la persona facilitadora.

Tabla 2. Principios clave para la retroalimentación

Principio	Criterio de aplicación	Justificación en la formación multiplicadora (AbE)
Oportunidad y temporalidad	Se debe dar lo antes posible, después de la acción observada, idealmente en reuniones privadas e individuales (Meinan et al. 2023)	Si la retroalimentación se da tarde, la persona formadora no puede conectar la experiencia vivencial con el error, perdiendo el valor formativo
Enfoque en la conducta	Debe estar en lo que la persona formadora hizo o dijo , nunca en su personalidad o motivos. Utiliza un lenguaje objetivo basado en hechos concretos	Ayuda a la persona a ver que el error es corregible y evita que la retroalimentación se perciba como un ataque personal, manteniendo la asertividad (Pipa y Jaradat 2010)
Balance (modelo elogio/mejora)	Inicia con un aspecto positivo del desempeño, luego aborda la mejora y finaliza con una nota alentadora (Cuéllar 2023)	Preserva la motivación y la autoestima la persona formadora (Espinoza 2021), haciéndolo receptivo al cambio
Claridad y especificidad	Evita las generalidades (“bien” o “mal”). Describe la conducta exacta y el impacto que tuvo	La especificidad permite a la persona formadora saber qué replicar (lo que funcionó) y qué cambiar (lo que no funcionó) en su técnica de facilitación
Orientación a la acción (<i>Feedforward</i>)	Concluye la retroalimentación con una propuesta concreta de mejora, es decir, qué debe hacer la persona formadora a partir de ahora (Meinan et al. 2023)	Esto es el núcleo de la formación, pues convierte la crítica en un plan de acción para su próxima réplica de un módulo de AbE

Los elementos básicos para generar una buena retroalimentación implican la solidaridad y amabilidad hacia las personas a quienes se les brinda retroalimentación; prestar atención para poder dar la retroalimentación adecuada, proveer aclaraciones y asegurar lo que la persona facilitadora entienda lo que debe responder y expresar gratitud para quien da retroalimentación.

“La importancia de la retroalimentación en el aprendizaje es indisputable” (Meinan et al. 2023).

La retroalimentación, según Espinoza (2021) *“...permite hacer un corte transversal y conocer cómo se encuentra el aprendizaje de los(las) estudiantes en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes para así determinar el nivel de correspondencia con los objetivos”*.

¿Cómo practicar la retroalimentación de manera constructiva?

En la Tabla 3 se resumen las prácticas de retroalimentación que se deben realizar de manera constructiva y en el Recuadro 5 se indican dos ejemplos de retroalimentación basados en un contexto general y otro donde la persona formadora realizó una presentación sobre riesgos de la pérdida de la biodiversidad en un contexto AbE.

Tabla 3. Sugerencias para considerar cuando practican retroalimentación

¿Qué hacer? (Recomendado)	¿Qué no hacer? (Evitar)
Sé específico y basado en hechos: describir la situación observada usando verbos de acción. Ej.: <i>"Noté que en el ejercicio metaplan solo un participante habló"</i>	Ser general o subjetivo: usar calificativos o juicios de valor. Ej.: <i>"Tienes un mal manejo de grupo"</i>
Usar la primera persona (<i>"yo observé..."</i>): esto enfatiza que la retroalimentación es tu percepción, no una verdad absoluta (Fonseca et al. 2011)	Usar <i>"Tú eres..."</i> o <i>"siempre/nunca"</i> : Estas palabras son acusatorias y atacan la persona. Ej.: <i>"Siempre usas un tono agresivo"</i>
Hazlo en privado: El reconocimiento público es motivador, pero la corrección debe ser individual para proteger la confianza de la persona formadora (Pipa y Jaradat 2010)	Retroalimentar en público: exponer a la persona genera resistencia, vergüenza y anula la posibilidad de diálogo
Promover la reflexión: haz preguntas abiertas que inviten a la persona formadora a autoevaluarse. Ej.: <i>"¿Qué observaste que sucedió cuando no hiciste contacto visual?"</i>	Dar soluciones inmediatas: esto impide que la persona desarrolle la autonomía para resolver sus propios desafíos didácticos (Espinoza 2021)
Ser asertivo y empático: Usa un tono de voz profesional y mantente tranquilo (Pipa y Jaradat, 2010)	Estar emocional o en modo <i>"juez"</i> : si el facilitador está molesto, debe esperar antes de dar la retroalimentación (Fonseca et al. 2011)
Concéntrate en la situación y trata de ser lo más preciso posible	Evita las generalizaciones
Práctica la retroalimentación <i>"ahora mismo o nunca"</i> , requiere romper esquemas	No guardes la retroalimentación para otro día
Remítase a conductas que puedan ser modificadas	No se refiera a deficiencias que la persona correspondiente no puede cambiar o influenciar
Anima a las otras personas a que también practiquen la retroalimentación	La retroalimentación no debe ser una calle de una sola vía
Práctica la retroalimentación preferiblemente si es solicitada o pregunta si se desea recibirla	No fuerces tu opinión a los demás

Fuente: Cuéllar (2022)

Recuadro 5. Retroalimentación dirigida de manera constructiva

Escenario general

Inicia con lo positivo

Estimado Juan, es muy bueno tenerte como parte del equipo. Sin duda alguna, tu forma de socializar con el equipo de trabajo, tu espíritu alegre y dinámico contribuye mucho a un buen ambiente laboral.

Brinda la retroalimentación explicando cómo esto afecta a la organización

He estado observando que sueles llegar tarde a la hora de ingreso y sales muy puntual a la hora de salida, lo cual está afectando el cumplimiento de las metas de la organización y, consecuentemente, los ingresos, dado que el tiempo de atraso de tu llegada nos limita a cumplirlas y, consecuentemente, no podremos rendir cuentas ante el cooperante sobre las metas pactadas y esto posiblemente afecte el presupuesto del año próximo.

“Ponte en tus zapatos” (empatía - preguntas sistémicas, no lo confrontas, haces que reflexione).

¿Cómo crees que podemos superar este aspecto?, ¿Qué propones?

Dale la oportunidad de reaccionar

Puede preguntar, solicitar más información. Hazle saber que no es necesario defenderse, que existe la posibilidad de que tu percepción sobre su trabajo sea diferente, pero todas las percepciones son válidas desde el punto de vista de quien las dice.

Motívate a buscar una solución juntos

Será más aceptado y tendrá mayor responsabilidad si en lugar de imponer, se le invita a la persona a proponer la solución y negociar; eso es la clave.

¿Cómo crees que podríamos superar esta situación de manera que tu estés cómodo y que la organización logre las metas?

Llega a tomar acuerdos conjuntamente

Retoma el diálogo, devuelve el mensaje; por ejemplo: ¿Entonces déjame saber si comprendo, tú propones que cambiemos el horario de ingreso?

Documentar los acuerdos conjuntamente (si fuera en un ámbito de la institución)

Envía un correo electrónico, inmediatamente después de finalizada la conversación, y haz referencia a los acuerdos; agradece el tiempo y la disponibilidad de conversar.

Escenario donde la persona formadora realizó una presentación sobre los riesgos de la pérdida de la biodiversidad en un contexto de la AbE

Elogio y reconocimiento del logro

¡Excelente inicio! Usaste un contacto visual muy efectivo con todas las personas participantes, lo que generó un ambiente de conexión. Además, lograste conectar la pérdida de biodiversidad (AbE) con una experiencia local que la gente entendió.

Continua →

Área de mejora específica y orientada al impacto

Sin embargo, noté que en el minuto 5, cuando presentaste la información con datos de erosión, tu postura se volvió rígida y tu ritmo de voz se aceleró, lo que causó una desconexión no verbal. Esto pudo haber hecho que el mensaje técnico fuera menos claro.

Propuesta: solución y compromiso

Para la próxima, te sugiero que uses una pausa prolongada después del dato técnico y respires. Usa una de las tarjetas meta-plan ovaladas para simplificar el concepto clave. Confío en que esa pequeña pausa te ayudará a transmitir la complejidad del mensaje con mayor asertividad.



La retroalimentación como cierre del proceso comunicativo

Según Fonseca et al. (2011), la retroalimentación:

- **Verifica la comprensión:** es la evidencia de que el mensaje (ej. un concepto técnico de AbE) fue recibido e interpretado por el receptor (la persona participante). Si la respuesta es inadecuada o muestra confusión, la persona formadora sabe que debe reajustar el mensaje (volver a codificar).
- **Mide la efectividad:** permite al emisor(a) (la persona formadora) evaluar su propio desempeño en la comunicación. Una retroalimentación positiva y clara indica que la elección del canal, el tono de voz y la estructura del mensaje fueron apropiados.
- **Regula la interacción:** en el modelo transaccional, la retroalimentación actúa constantemente, permitiendo a la población participante corregir errores y adaptar su comportamiento y lenguaje a las normas del grupo y del tema.

Importancia de la retroalimentación formativa

Espinoza (2021) subraya la importancia del carácter formativo de la retroalimentación en el ámbito educativo. En el contexto de la formación de formadores:

- **Es guía, no sentencia:** La retroalimentación debe enfocarse en el proceso y no solo en el resultado final. En lugar de sancionar un error, debe guiar a la persona participante a la reflexión y a la identificación de los pasos que debe modificar para la próxima réplica.
- **Mejora continua:** fomenta la autonomía del aprendizaje. Una persona formadora que recibe retroalimentación constructiva y específica está en capacidad de autocorregir el uso de sus habilidades blandas (ej. el asertividad) y de mejorar la transferencia técnica de AbE.
- **Crea andamiaje:** la retroalimentación formativa actúa como un andamio que ayuda a la persona formadora a alcanzar el nivel de competencia requerido para la multiplicación. La retroalimentación estructurada ofrece el apoyo temporal que necesita para dominar una habilidad antes de retirarse.

En resumen, tanto para la comunicación efectiva (Fonseca et al. 2011), como para el desarrollo de competencias (Espinoza 2021), la retroalimentación no es opcional: es el motor del ajuste y la mejora en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

1.3 Práctica de retroalimentación

Objetivo

El propósito central de esta actividad es que las y los participantes vivan en carne propia los conceptos esenciales de la comunicación eficaz, descubriendo cómo esta se convierte en una herramienta fundamental para propiciar interacciones constructivas. Se busca que quienes participen pongan en práctica las reglas de la retroalimentación al comunicarse, de modo que sean conscientes de sus conductas y del impacto que generan en las personas que les rodean.



Procedimiento

Paso 1. Introducción a las reglas de retroalimentación

A cada participante se le entrega un documento que contiene las reglas para brindar retroalimentación. Se otorgan tres minutos para que lean el material con atención y se familiaricen con los puntos clave.

Paso 2. Sociodrama

Se invita a dos personas voluntarias a pasar al frente del grupo. Una asumirá el rol de quien brinda retroalimentación, y la otra será quien la recibe.

Paso 3. Desarrollo del ejercicio

Durante la dinámica, se recrea una situación cotidiana:

- **Personaje 1 (Productor/a, usuario/a del paisaje o líder comunitario):** Expresa una molestia diciendo: *“Estoy muy molesto, porque siempre que tenemos reunión en la comunidad usted llega tarde y nosotros dejamos de trabajar para venir a la reunión; me parece una falta de respeto de su parte”*.
- **Personaje 2 (Técnico/a):** Recibe la retroalimentación y debe responder procurando aplicar las reglas establecidas. Es común que, en la primera reacción, la persona tienda a justificarse, defenderse o disculparse, lo cual no cumple con las reglas de la retroalimentación.

La persona facilitadora observará el proceso y, si detecta que no se están aplicando adecuadamente las reglas, interrumpirá el diálogo para señalar el error e invitar a reiniciar la dinámica. El ejercicio se repetirá tantas veces como sea necesario hasta lograr que se respeten correctamente las reglas.

Paso 4. Reflexión guiada

Al finalizar el diálogo, las personas facilitadoras invitan al grupo a reflexionar sobre la experiencia, utilizando preguntas como:

- ¿Consideran que defenderse ante una retroalimentación es una reacción normal?
- ¿Cómo suelen reaccionar ustedes cuando les acusan de algo?
- ¿Qué elementos básicos de la comunicación identificaron en esta dinámica?
- Se espera que el grupo reconozca aspectos como:
 - * Hay un mensaje.
 - * Es necesaria una decodificación.
 - * Se utiliza un canal específico de comunicación.
 - * La situación ocurre en un contexto determinado.

Paso 5. Cierre y conclusiones

Para concluir el ejercicio, se realiza una presentación final en la que se retoman los elementos clave de la comunicación y se enfatiza la importancia de respetar las reglas de la retroalimentación para lograr una interacción efectiva y respetuosa en los espacios comunitarios.

1.3 Actividad 4. Conceptos básicos de la comunicación

En este tema se desarrollan las habilidades de comunicación eficiente y asertiva, que son el pilar blando para la transferencia de conocimientos de AbE.

¿Qué es la comunicación?

La comunicación es definida por Constantin et al. (2014) como *“la actividad de transmitir información a través del intercambio de ideas, sentimientos, intenciones, actitudes, expectativas, percepciones o comandos, así como por medio del habla, los gestos, la escritura, la conducta y posiblemente por otros medios como fenómenos electromagnéticos, químicos o físicos. Es el intercambio significativo de información entre dos o más participantes”*.

La comunicación es un proceso dinámico y complejo mediante el cual la información, las ideas, las emociones y el conocimiento son transferidos entre dos o más partes. Implica la creación, el intercambio y la interpretación de mensajes. Para Constantin et al. (2014), la comunicación es esencialmente la interacción social que permite a las organizaciones (o en nuestro caso, a las comunidades y formadores), funcionar y alcanzar objetivos comunes.

Comunicar involucra tres pasos principales, según Constantin et al. (2014):

- 1. Pensamiento:** La información existe en la mente del que envía, lo cual podría ser un concepto, una idea, información o un sentimiento.
- 2. Codificación:** Un mensaje tiene que ser enviado a un receptor en palabras u otros símbolos.
- 3. Decodificación:** El receptor traduce las palabras o símbolos en un concepto o información según lo que haya comprendido.

La comunicación entonces requiere a un emisor, un mensaje, un medio o canal y un receptor. Es clave comprender que la comunicación únicamente existe cuando el receptor entiende el mensaje. Es decir, la teoría del Entendimiento y el Mutuo Entendimiento de Gadamer.

Estar en un diálogo significa estar más allá de uno mismo, pensar con el otro y regresar a uno mismo como el otro. Dependiendo de su situación específica, puede describirse, por ejemplo, la situación del maestro, la situación de enseñanza o a la inversa, la situación de aprendizaje o la situación del o la estudiante, etc. (Constantin et al. 2014).



Modelos básicos de la comunicación

Los modelos básicos de la comunicación son tres: el básico, el circular y el transaccional.

Modelo básico

En el modelo básico (Esteban et al. 2014), representado en la Ilustración 6, se ilustran los elementos fundamentales del proceso de comunicación que deben ser gestionados por la persona facilitadora. En primer lugar se tiene al “emisor” quien codifica y envía el mensaje (ej., el/la facilitadora de AbE); el “mensaje” es la información a transmitir o contenido codificado (ej., la medida AbE que se quiere transferir); la “codificación” por su parte es la transformación de la idea en símbolos (palabras, imágenes), es decir, el proceso mental en el que el emisor traduce la idea en un mensaje comprensible (ej., convertir la idea de “resiliencia” en una frase); el “canal” es el medio por el que viaja el mensaje (ej., una presentación oral, un folleto); la “descodificación” se refiere a la interpretación de los símbolos por el receptor; el “receptor” es quien recibe y decodifica el mensaje (ej., las personas participantes; el “ruido” es cualquier interferencia que distorsione el mensaje (ej., barreras idiomáticas, desinterés, tecnicismos de AbE, etc.).

El principal aporte de este modelo al desarrollo de habilidades blandas y al rol multiplicador es que subraya la responsabilidad compartida de la comunicación. En este sentido, la persona formadora debe ser experta en minimizar el “ruido” social e interpersonal; por eso la consideración de aspectos sobre convivencia pacífica y asertividad para gestionar desacuerdos sin que el mensaje técnico de AbE se pierda.

Además, quien facilita debe enfatizar en la decodificación (aprendizaje vivencial), para asegurar que un concepto técnico de AbE (mensaje) sea correctamente interpretado por las personas participantes (receptor); la decodificación debe ser activa. Por ello, el modelo de comunicación básico debe ser complementado con el ciclo de aprendizaje experiencial (Sección 1.4), que obliga a la persona participante a “hacer” y “reflexionar” antes de internalizar el concepto.

El modelo básico de comunicación, aunque útil, es limitado. Por eso para un mejor proceso de formación de formadores en habilidades blandas debemos considerar los modelos circular y transaccional Ilustraciones 7 y 8, respectivamente, pues reflejan mejor la complejidad de la interacción y la adaptación basada en ecosistemas. Estos modelos se conectan directamente con la necesidad de diálogo, empatía y el aprendizaje vivencial considerados en esta Guía.

Modelo circular

El modelo circular (o de retroalimentación) (Ilustración 7) (Fonseca et al. 2011), mejora el modelo básico al introducir la respuesta o retroalimentación. La persona receptora no es pasiva, responde al mensaje. Esta respuesta del receptor (ej. preguntas, asentimiento, objeciones), se convierte en un nuevo mensaje y el ciclo se repite.

En este modelo se agrega un elemento clave el cual es un flujo continuo de información pues el mensaje no termina en el receptor, sino que su respuesta lo convierte en un nuevo mensaje para el emisor. Esto refleja la evaluación formativa, donde la persona formadora continuamente ajusta el contenido de AbE en función de cómo reacciona la población participante en el proceso de formación de formadores(as). Además, resalta la importancia de la retroalimentación pues en lugar de simplemente medir la recepción, se mide la comprensión, lo cual es el principio de la escucha activa, donde la persona formadora parafrasea y válida para asegurar la correcta decodificación del mensaje AbE. Este modelo es la base del ciclo del aprendizaje experiencial, donde la experiencia conlleva a la reflexión, que retroalimenta la conceptualización para una nueva acción. Es un ciclo constante de envío-recepción-ajuste. Este modelo subraya que la comunicación eficiente es un diálogo constante, no un monólogo, lo cual es vital para una persona facilitadora que debe articular los saberes locales, validando y construyendo el conocimiento de forma conjunta.

En el marco de transferencia de la adaptación basada en ecosistemas, este modelo es crucial para la formación, ya que la retroalimentación es lo que permite a quien forma ajustar su mensaje de AbE a la comprensión del grupo y promueve la participación.

Modelo transaccional

El modelo transaccional (Ilustración 8) (Fonseca et al. 2011), es el más avanzado y pertinente la convivencia pacífica y el desarrollo de habilidades blandas. Postula que las personas son simultáneamente emisores(as) y receptores(as). Los elementos clave de este modelo que están estrechamente relacionados con esta Guía (AbE y habilidades blandas), es que se da una co-creación del mensaje en el sentido de que no hay un solo emisor y receptor, sino que la comunicación es una transacción. Esto refleja el constructivismo y en el caso específico de esta Guía significa que el conocimiento sobre AbE se construye entre toda la población participante, combinando la experiencia técnica o la vivencia local.

En el contexto y campo de experiencia, este enfoque de la persona receptora reconoce que el “ruido” no solo es una interferencia, sino también el campo de experiencia del(la) receptor(a) (valores, cultura, historia). En la formación AbE, esto incluye los saberes locales y los prejuicios sobre el cambio climático. Otro elemento clave de este enfoque tiene que ver con la simultaneidad y el entendimiento en el entendido de que la comunicación es continua. Las personas formadoras y participantes están enviando constantemente señales verbales y no verbales, lo cual enfatiza la importancia de la empatía y la asertividad para gestionar la interacción y evitar malentendidos en tiempo real.

Desde el punto de vista del rol multiplicador, este modelo valida la formación grupos de personas formadoras en cuanto a la interacción positiva y la gestión de conflictos. La formación no es lo que la “persona facilitadora dice”, sino la experiencia compartida que se genera en el espacio de aprendizaje. En el contexto de AbE, su éxito se basa en la capacidad de la población formadora para generar una transacción honesta y equitativa de información.

Este modelo, según Pipa y Jaradat (2010), es el más relevante para la formación, el aprendizaje vivencial y la comunicación asertiva pues su simultaneidad reconoce que el emisor y receptor son, de hecho, participantes activos que envían y reciben mensajes simultáneamente; su contexto enfatiza que la comunicación está influenciada por el contexto físico, social y cultural. En AbE, esto incluye los saberes locales, el entorno de riesgo climático y las normas comunitarias y su interdependencia hace ver que la interpretación del mensaje no depende solo de las palabras, sino de la interacción recíproca entre las partes, donde las experiencias de cada persona influyen en el proceso.

En las Ilustraciones 6, 7 y 8 se presentan tres modelos de comunicación: el básico, el circular y el transaccional, respectivamente.

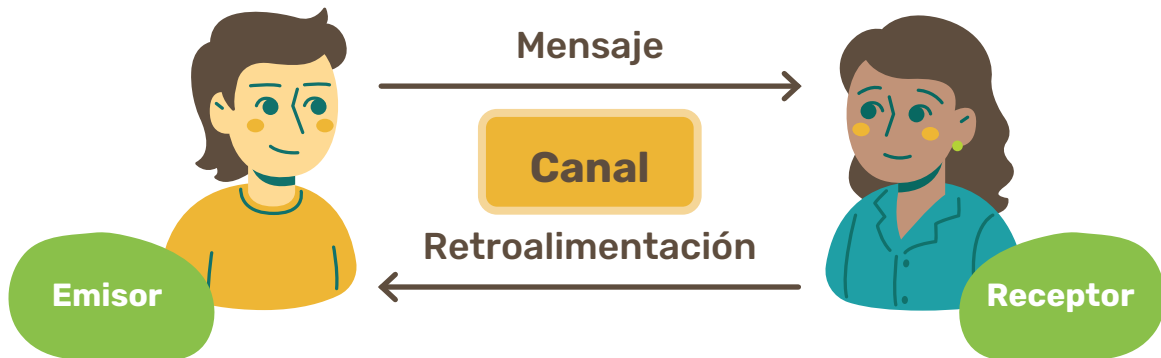


Ilustración 6. Modelo básico de comunicación

El modelo básico de comunicación. Representa los elementos esenciales:

1. **Emisor:** quien envía el mensaje.
2. **Mensaje:** la información transmitida.
3. **Canal:** el medio por el cual se envía el mensaje.
4. **Receptor:** quien recibe el mensaje.
5. **Retroalimentación:** respuesta del receptor al emisor, cerrando el ciclo comunicativo.

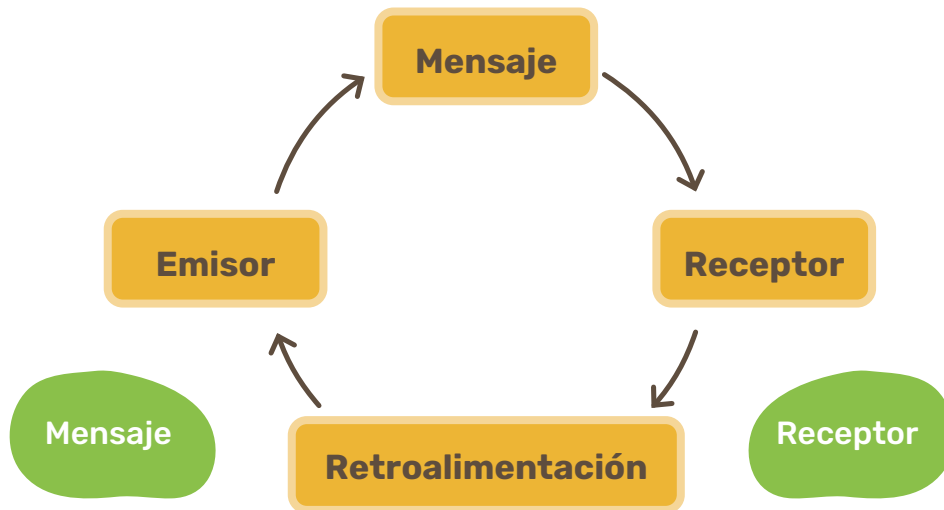


Ilustración 7. Modelo circular de comunicación

La imagen que representa el modelo circular de la comunicación. Este modelo muestra cómo la comunicación es un proceso continuo y dinámico, donde:

1. Emisor envía un mensaje al receptor.
2. Receptor interpreta el mensaje y responde con retroalimentación.
3. El ciclo se repite, creando un flujo constante de interacción.
4. Este enfoque destaca que la comunicación no es lineal, sino que ambos participantes alternan roles de emisor y receptor.

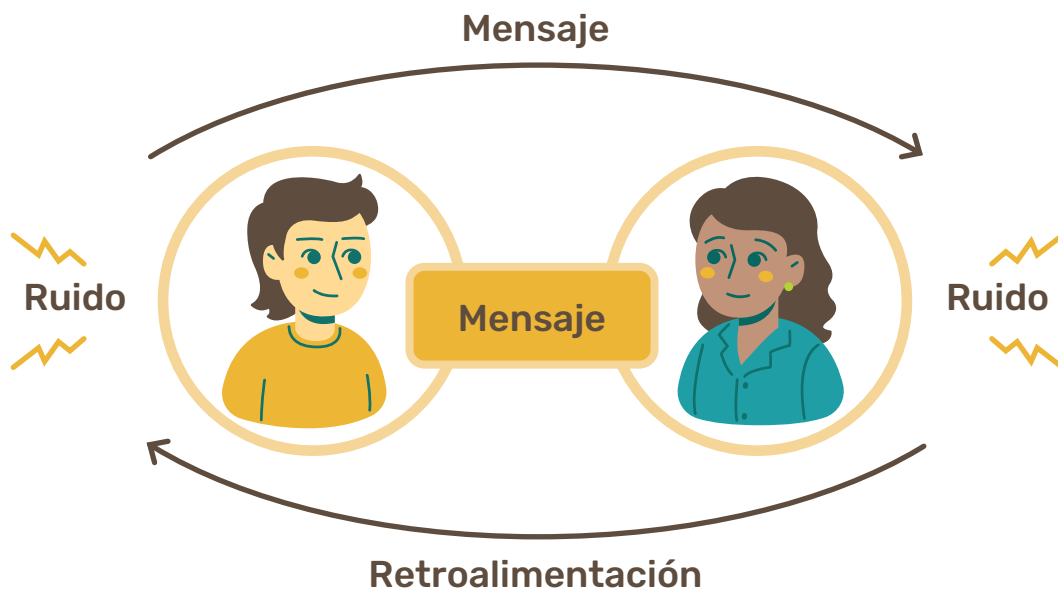


Ilustración 8. Comunicación Transaccional

El modelo transaccional de la comunicación. Este modelo muestra:

- **Interacción simultánea:** ambos participantes son emisores y receptores al mismo tiempo.
- **Mensaje:** circula en ambas direcciones.
- **Retroalimentación:** ocurre de manera continua.
- **Ruido:** factores externos que pueden interferir en la comunicación.

Este enfoque destaca que la comunicación es dinámica, contextual y ocurre en tiempo real.

Tipos de comunicación

Comunicación verbal y no verbal

La comunicación se clasifica típicamente según la forma en que se transmite el mensaje. Así, puede darse verbalmente a través del lenguaje (uso de palabras), o no verbal (uso de gestos, expresiones, postura y tono de voz). La primera se centra en el contenido lógico del mensaje (el “qué se dice”). Es la articulación de los conceptos de AbE, los objetivos de aprendizaje y las instrucciones; la segunda, es el marco que rodea y, a menudo, define el mensaje verbal (Bambaeeroo y Shkorpour 2017). Se centra en el “cómo se dice” y revela actitudes y emociones. Es vital para construir un clima de confianza (Pipa y Jaradat 2010).

A través de la comunicación verbal se comparten ideas, órdenes, se resume información, se hacen llamados de atención, etc. En la comunicación no verbal se tienen gestos (sonrisas), movimiento o posición del cuerpo, entonación de voz, velocidad para hablar o saludos.

Cuando nos comunicamos es muy importante que exista coherencia entre lo que decimos con palabras (comunicación verbal) y lo que expresamos con el lenguaje corporal (comunicación no verbal) (Pipa y Jaradat 2010). Según estos autores, indican que “...estudios muestran que cuando hay una discrepancia entre el mensaje verbal y el no verbal tendemos a creer el segundo”.

La emotividad, el apoyo, el balance entre el discurso verbal, el uso del movimiento del cuerpo, el ser imaginativo o creativo, el trabajar en equipo y ser propositivo, son ejemplos de elementos que construyen a fortalecer la comunicación en procesos de enseñanza. Esto incluye prestar atención y escuchar a las personas participantes (Bambaeeroo y Shkorpour 2017).

En el rol de la persona formadora, la combinación y coherencia entre la comunicación verbal y no verbal es esencial para la asertividad y la credibilidad.

Interpretación de mensajes verbales

Cuando somos personas que trabajamos en espacios de facilitación debemos considerar aspectos como que al comunicarnos debemos tomar en cuenta el contexto cultural, social y económico, los roles de las personas presentes, los grados de escolaridad, el grupo etario con el cual trabajamos y los grupos étnicos presentes, entre otros aspectos (Fonseca et al. 2011).

Debemos tener cuidado, cuando usemos palabras, el lugar y la forma de expresarlas y evitar el uso de términos incomprensible para la mayoría de las personas.

“Un cocinero pregunta a un ayudante: ¿Tiene el cazo ya preparado?, refiriéndose a un utensilio de la cocina. La significación sería muy diferente si el lugar fuera una oficina llena de papeles y un abogado preguntara a su secretaria: ¿Tiene el caso ya preparado?; en esta situación el significado sería un asunto, problema pendiente o un expediente de trabajo,” (Fonseca et al. 2011).



La correcta interpretación del mensaje verbal se basa en (Fonseca et al. 2011):

- **Contenido:** Entender el significado literal de las palabras.
- **Contexto:** Reconocer el marco social, cultural y situacional en el que se dice el mensaje.
- **Intención:** Discernir el propósito del emisor, es decir, lo que se busca lograr con el mensaje.

La comunicación verbal y cómo la podemos usar en la facilitación

La comunicación verbal sirve para delimitar un tema, por ejemplo, debemos decir: “Hoy vamos a conversar sobre el tema...”. Cuando alguien se sale del tema es necesario traerlo de nuevo al mismo o a la discusión, por ejemplo: “es importante lo que señala Juan, en otro momento podríamos conversar sobre eso, hoy estamos dialogando o resolviendo sobre...”.

Plantear preguntas es otra forma de lograr la atención de una persona participante, sin ponerlo en una situación difícil, sino que consultando sobre cosas que sabemos que está en la capacidad de responder. Una pregunta también se puede usar cuando no queremos dar una opinión como personal técnico, sino que nos permita que entre las personas participantes descubran la respuesta, por ej., “acerca del tema que me consulta, ¿hay alguien aquí que pueda ofrecer una respuesta que nos ayude a aclarar?”, “Me parece muy buena su pregunta, ¿cuál podría ser una respuesta a la misma?, ¿quién del grupo puede ayudarme con eso?”

La comunicación verbal es la principal herramienta para la transferencia de conocimiento explícito de AbE. La persona formadora debe usarla de manera estratégica (Cuéllar 2023):

- **Claridad y precisión:** evitar la jerga técnica (tecnicismos de AbE) y usar un lenguaje accesible.
- **Énfasis:** utilizar la verbalización para resaltar ideas clave (ej. la importancia de la resiliencia) y los objetivos de la formación.
- **Preguntas abiertas:** formular preguntas que inviten a la reflexión y al uso de la experiencia previa, esencial para el aprendizaje vivencial.

Reconocer y comentar positivamente es algo que la verbalidad nos permite: “Muy buena la pregunta de Isabel”. “Excelente respuesta de Antonio”. “Muy buen análisis realizado por el grupo”. Sintetizar es otra función de la comunicación verbal dentro de la facilitación: “Al escuchar sus intervenciones comprendo que llegamos al acuerdo de...”, “Según lo que escucha de sus participaciones, todo el grupo va a ...”

Evidenciar avances o recordar reglas se puede realizar también verbalmente: “Qué bien, vamos avanzando y cumpliendo con las actividades y tiempos programados, buen trabajo, grupo”, “Recuerden que en la primera sesión presencial llegamos a un acuerdo en el cual establecimos reglas en conjunto y eso incluye el uso limitado del celular”.

Interpretación de mensajes no verbales

Según Fonseca et al. (2011) también debemos pensar en los aspectos no verbales tales como:

- Las modulaciones de la voz
- Nuestra imagen física
- El contacto visual
- La postura
- Los movimientos
- Los gestos faciales
- El desplazamiento
- El manejo de espacios físicos

Los mensajes no verbales son poderosos porque suelen ser más creíbles que los verbales. Para una persona formadora, interpretar y gestionar su propio mensaje no verbal es clave para la asertividad (Bambaerero y Shkorpour, 2017).

Modulación de la voz

La modulación de la voz es lo que percibimos al escuchar a una persona hablando y transmite emociones y actitudes: su entonación, velocidad, volumen, el énfasis o fuerza, el ritmo (velocidad) y la proyección (Fonseca et al. 2011).

- **Volumen:** indica la intensidad. Un volumen adecuado mantiene la atención; uno muy bajo dificulta la comprensión; uno muy alto puede percibirse como agresivo.
- **Tono:** el matiz emocional. Un tono monótono causa aburrimiento; un tono entusiasta motiva.
- **Ritmo:** la rapidez al hablar. Un ritmo acelerado confunde; un ritmo lento puede aburrir. La persona formadora debe variar la velocidad para enfatizar puntos clave de AbE.
- **Pausas:** silencios estratégicos que dan tiempo para la reflexión del mensaje o para generar expectativa.

“Saber manejar la voz es uno de los factores indispensables y más notables para el desarrollo de la habilidad oral, pues la gente tiende a escuchar y relacionar la personalidad con la voz” (Fonseca et al. 2011).

El contacto visual

El contacto visual con personas que participan en un taller va más allá de verlas a los ojos mientras hablamos; debe transmitir naturalidad, alegría, convicción sobre lo que decimos y confianza, garantizando la credibilidad de lo que decimos. Al hacer contacto visual se debe evitar dejar vagar la mirada; parpadear demasiado rápido o demasiado lento, concentrar el contacto visual en un solo sitio o hacia unas pocas personas (Fonseca et al. 2011).

El contacto visual es fundamental para la credibilidad y la conexión (Bambaeroo y Shkorpour 2017):

- **Función:** muestra interés, honestidad y seguridad. En el rol de la persona formadora, permite monitorear la atención y la comprensión de los participantes (retroalimentación no verbal).
- **Estrategia:** la persona formadora debe hacer un barrido visual por toda la audiencia para incluir a todo el grupo y no centrarse solo en una o dos personas.

Postura y movimientos

La postura es la posición física de nuestro cuerpo; nuestra postura denota el estado de ánimo o incluso, lo que podemos estar pensando (la actitud de la persona formadora). Por ejemplo, si sentimos temor, muy probablemente pensemos en riesgo y tomemos una postura con brazos y piernas cruzadas y el cuerpo un poco agachado, así que debemos de tratar siempre de mantenernos erguidos; no descuidar la parte inferior del cuerpo (piernas cruzadas, muy abiertas o juntas, no es lo conveniente al estar de pie); movernos sin exageración (reforzar lo que decimos); debemos ser nosotros mismos y no una copia de alguien más. La postura, gestos y movimientos son una habilidad que se puede mejorar (Fonseca et al. 2011).

Pipa y Jaradat (2010), recomiendan posturas abiertas, es decir erguidas, brazos abiertos (no cruzados) y movimientos fluidos y naturales pues comunican accesibilidad, confianza y disposición al diálogo (Pipa y Jaradat, 2010).

Los movimientos deben ser intencionales, usados para subrayar una idea o para acercarse a las personas participantes, pero no deben ser erráticos ni distraer. La gesticulación moderada enfatiza la pasión por el tema, en nuestro caso, la adaptación basada en ecosistemas.

Tabla 4. Formas de comunicación no verbal importantes para el asertividad

Tipo de Comunicación No Verbal	Ejemplo	Descripción
Lenguaje corporal	Brazos cruzados	Pueden indicar una actitud defensiva o incomodidad
Expresiones faciales	Sonreír	Demuestra amabilidad, agrado o satisfacción
Postura	Sentarse erguido	Proyecta confianza y atención
Contacto visual	Mirar a los ojos	Refleja interés, sinceridad o respeto hacia el interlocutor
Gestos	Movimientos de manos al hablar	Pueden enfatizar o complementar el mensaje verbal
Proxémica (uso del espacio)	Acercarse mucho al hablar	Puede indicar confianza o, en exceso, invasión del espacio personal
Paralenguaje	Tono de voz elevado	Puede expresar enojo, emoción o urgencia
Apariencia personal	Vestimenta formal	Transmite profesionalismo y respeto por el entorno
Tacto	Dar la mano	Se utiliza como saludo, muestra de confianza o acuerdo

Fuente: Cuéllar 2025

1.5 Actividad 5. Ejercicio de comunicación asertiva - Derechos asertivos

Esta dinámica está diseñada para que los integrantes de un equipo de trabajo reconozcan el valor personal de cada miembro, identifiquen sus derechos individuales y comprendan la relevancia de respetar los derechos de los demás. El objetivo principal es fomentar la comunicación asertiva y la colaboración, fortaleciendo el sentido de pertenencia y respeto dentro del grupo.

Objetivos

- Fortalecer el trabajo en equipo y la comunicación asertiva entre los participantes.
- Fomentar el apoyo mutuo y el respeto entre los miembros del grupo.
- Reafirmar la seguridad y la conciencia sobre los derechos individuales de cada integrante.



Participantes

La actividad está dirigida a grupos formados por cuatro personas.

Materiales

- Tarjetas
- Bolígrafos o lápices
- Pizarras o pliegos de papel bond grandes
- Marcadores

Desarrollo de la Actividad

- **Formación de grupos:** Los participantes se dividen en grupos de cuatro personas.
- **Identificación de derechos:** Cada integrante recibe dos tarjetas en las que debe escribir los derechos que considera fundamentales como ser humano y cómo estos se relacionan con el medio ambiente.
- **Compartir ideas:** Una vez que todos han escrito sus derechos, los comparten con los demás miembros de su grupo.

- **Depuración de ideas:** El grupo analiza y agrupa los derechos similares o que tengan relación, para presentar una lista consolidada en tarjetas representativas por equipo.
- **Exposición grupal:** En una plenaria, cada grupo expone las ideas y derechos seleccionados. Se fomenta el debate sobre los puntos en común, identificando los derechos que coinciden y llegando a una conclusión colectiva.
- **Reflexión final:** Al concluir la actividad, se invita a los participantes a reflexionar sobre la importancia de reconocer y respetar los derechos propios y ajenos, comprendiendo cómo esto contribuye a una comunicación asertiva y a una convivencia armoniosa, incluso en situaciones de diversidad y diferencia de opiniones.

Al finalizar la dinámica, el equipo habrá fortalecido sus habilidades de comunicación y empatía, además de crear conciencia sobre la importancia de los derechos individuales y el respeto mutuo. Este ejercicio promueve un ambiente de trabajo más colaborativo y respetuoso, donde cada miembro se siente valorado y escuchado.

La comunicación asertiva

La **comunicación asertiva** es esencial ya que es la habilidad blanda que le permite a la persona formadora manejar conflictos, dar retroalimentación constructiva y defender las medidas de adaptación basada en ecosistemas (AbE) de forma clara y respetuosa. Es una habilidad clave de comunicación con la que no nacemos lo que significa que debemos aprender.

La asertividad significa expresar los propios pensamientos, sentimientos, deseos y defender los derechos propios de manera apropiada y honesta, sin ansiedad excesiva y sin violar los derechos de otras personas (Pipa y Jaradat, 2010). Esta comunicación le permite la persona formadora ser honesto y directo, respetando simultáneamente sus propios derechos y los de los demás (Pipa y Jaradat 2010). Es el punto de equilibrio ideal entre la pasividad y la agresividad.

Pipa y Jaradat (2010) la definen como:

“la habilidad de hablar e interactuar en una forma que considere y respete los derechos y opiniones de otros(as) mientras también se crean oportunidades para una discusión abierta con una variedad de opiniones, necesidades y decisiones para ser respetuosamente escuchado y considerado con el fin de lograr una solución ganar-ganar a ciertos problemas. Puede fortalecer sus relaciones, reducir el estrés ocasionado por conflictos y proveer apoyo social cuando se enfrentan momentos difíciles”.

La comunicación asertiva: ¿qué se recomienda?

En el rol de la persona formadora, implica:

- Decir “**no**” a peticiones que comprometan la calidad del proceso formativo o a su integridad.
- Dar retroalimentación constructiva, sin ser agresivo ni culpar. Escuchar lo que la persona dice, pero mantener la calma.
- Mirar a los ojos a la persona, pero no quedarse viendo fijo (se sugiere ver al ojo izquierdo, luego al derecho y luego a la boca).
- No se disculpe si no es necesario.
- Mantenerse enfocado sobre el tema y no complicar las cosas.
- **Defender el conocimiento técnico** de la AbE ante objeciones, basándose en hechos y datos, no en emociones.

La comunicación asertiva: pasos a seguir

Al enfrentar una situación que requiere una respuesta asertiva, la persona formadora puede seguir los pasos de la Tabla 5 (Pipa y Jaradat 2010):

Tabla 5. Pasos para seguir para la comunicación asertiva

Paso	Descripción	Ejemplo práctico (defendiendo el plan didáctico)
Describir	Describir objetivamente la situación o el comportamiento que genera el conflicto (el hecho, no el juicio)	“ Observo que estamos dedicando más tiempo del planeado a este punto y aún nos falta cubrir el tema de servicios ecosistémicos”
Expresar	Expresar el propio sentimiento o pensamiento usando enunciados “Yo” o “Mi”	“ Me preocupa que no logremos cumplir con los objetivos de aprendizaje si seguimos desviándonos del tema”
Especificar	Especificar claramente lo que se desea o la acción correctiva que se necesita	“ Mi propuesta es que tomemos una decisión de consenso sobre este punto ahora, usando un metaplan de priorización y volvamos al tema principal en los próximos 5 minutos”
Consecuencia	Mencionar la consecuencia positiva de seguir el plan propuesto	“ De esta manera , aseguraremos que todos salgan con el plan didáctico completo y con la capacidad para replicar la capacitación de AbE”

Al acercarse a una persona para dialogar sobre un cambio de actitud, es recomendable centrarse en la descripción objetiva de los hechos que nos hicieron sentir incómodos, evitando etiquetas o juicios de valor. Por ejemplo, si un compañero/a facilitador/a se retrasó 20 minutos para una reunión en la que iban a conversar sobre cómo transferir AbE a los productores, no le diga: "Eres indisciplinado, siempre llegas tarde". En su lugar, puede expresar: "Quedamos de vernos a las 5:30 pm y ahora son las 5:50 pm".

Al continuar, es importante no exagerar ni emitir juicios, solo describir la situación. En vez de decir: "Arruinaste todo el propósito de este encuentro", sería más adecuado señalar: "Ahora contamos con menos tiempo para dialogar, ya que a las 6:30 pm tengo otro compromiso". De esta manera, se favorece una comunicación más asertiva y respetuosa.

Principales Técnicas de Comunicación Asertiva

La comunicación asertiva, aunque parece sencilla en teoría, suele representar un reto en la vida cotidiana, especialmente cuando enfrentamos situaciones complejas o cargadas de emociones. Para desenvolverse con éxito en estos escenarios, resulta fundamental conocer y aplicar diversas técnicas asertivas que han demostrado ser efectivas. A continuación, se presentan y explican algunas de las estrategias más útiles para facilitar una comunicación asertiva y constructiva. (Agencia Comma. (s.f.).

1 Disco rayado

Esta técnica consiste en reiterar nuestro mensaje de manera calmada y firme, sin caer en provocaciones ni desviarnos del tema central. El objetivo es lograr que la otra persona comprenda claramente nuestra postura. Por ejemplo: «Sí, te he escuchado, pero quiero que entiendas que...». Mantener la serenidad y la constancia es clave para evitar discusiones innecesarias.

2 Aplazamiento asertivo

El aplazamiento asertivo se utiliza cuando la conversación se torna tensa o no se logra avanzar, a pesar de haber aplicado la comunicación asertiva. Consiste en proponer retomar el tema en otro momento, buscando que ambas partes estén más tranquilas y dispuestas a dialogar. Un ejemplo de frase sería: «Me gustaría continuar esta conversación más tarde, cuando ambos estemos más calmados y podamos hablar con claridad».

3 Pregunta asertiva

Consiste en responder con preguntas para obtener más información, sin desafiar ni poner en duda la opinión del otro. Así, se promueve la comprensión mutua y se evita la confrontación. Por ejemplo: «Entiendo que tienes una crítica hacia mi trabajo, ¿podrías darme más detalles para que pueda entender mejor tus preocupaciones?».

4 Acuerdo asertivo

Esta técnica implica reconocer parcialmente la razón del interlocutor, aunque exista un error o malentendido, evitando así el enfrentamiento directo. Se recomienda centrar la conversación en el problema, no en la persona. Ejemplo: «Entiendo tu punto de vista y estoy de acuerdo en parte, pero también quiero señalar que existe un error en la información que estás utilizando como base para tu argumento».

5 Uso de declaraciones en primera persona

En lugar de culpar o acusar al otro, es mejor expresar nuestros sentimientos y necesidades utilizando frases con «yo». Esto ayuda a evitar que la otra persona se ponga a la defensiva. Por ejemplo: en vez de decir «Tú siempre llegas tarde y me haces esperar», es preferible: «Me siento frustrado cuando llego puntual y tengo que esperar».

6 Banco de niebla

El banco de niebla consiste en reconocer los aspectos válidos del planteamiento del otro, sin perder nuestra postura, y evitando entrar en discusiones que no llevan a ningún lado. Así, se pueden hacer ajustes sutiles y mostrar apertura. Por ejemplo: «Entiendo que tienes algunas preocupaciones. Vamos a considerar tus comentarios y explorar otras opciones».

7 Negociación de necesidades

Cuando las necesidades de ambas partes parecen en conflicto, lo ideal es buscar soluciones de compromiso y proponer alternativas que beneficien a todos. El enfoque debe estar en encontrar un terreno común. Ejemplo: «Entiendo que quieres que hagamos esto de esta manera, pero ¿qué te parece si intentamos una combinación de ambos enfoques?».

8 Agradecimiento y reconocimiento

Aunque no se esté de acuerdo con el interlocutor, es importante reconocer sus aportaciones y agradecer su interés. Esto demuestra respeto y fomenta un diálogo constructivo. Por ejemplo: «Aprecio tu preocupación por este tema y valoro tus aportes. Sin embargo, me gustaría explorar algunas alternativas adicionales».

9 Expresión emocional responsable

Evita culpar al otro por tus emociones. En vez de utilizar frases como «Tú me haces sentir triste», expresa cómo te sientes y abre la puerta para trabajar juntos en una solución: «Me siento triste en esta situación y me gustaría encontrar una forma de mejorarla».

Las técnicas de comunicación asertiva son herramientas sumamente útiles para navegar conversaciones difíciles y fortalecer las relaciones personales y profesionales. Sin embargo, es fundamental recordar que cada situación es única; por lo tanto, es necesario adaptar estas estrategias al contexto y a las personas involucradas. La práctica constante y la disposición al aprendizaje permitirán desarrollar una comunicación más efectiva y relaciones más sanas.

La comunicación asertiva no solo facilita el entendimiento mutuo, sino que también contribuye a la construcción de ambientes más respetuosos y colaborativos. Incorporar estas técnicas en la vida diaria puede marcar una gran diferencia en la calidad de nuestras relaciones y en la forma en que resolvemos conflictos.

Tema 2. Formas de comunicación

Módulo 2 Tema 2. Formas de comunicación	
Objetivo / función	Conocer las diferentes formas de comunicación y su aplicación en el contexto de trabajo para una persona facilitadora de desarrollo
Aplicación	Para la implementación del enfoque AbE se requiere hacer transferencia de conocimientos, para ello se requiere mejorar las competencias y habilidades de comunicación
Marco	Taller con actores usuarios de los paisajes que potencialmente pueden integrar el enfoque AbE en su quehacer
Medios auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas de papel, bolígrafos o lápices, pizarras o pliegos de papel bond grandes, marcadores • 2 personas que tengan cordones en los zapatos, sino hubiera habría que cambiarlo por un par de corbatas • 4 fotocopias de las fotografías del hombre con 4 gestos
Observaciones	<p>Es importante cumplir las reglas de los ejercicios para sacar el mayor provecho de la experiencia</p> <p>Las personas facilitadoras pueden usar el material extra de apoyo para enriquecer la reflexión de las conclusiones del ejercicio de los cordones de zapatos</p>

Plan de facilitación Modulo 2 Tema 2. Formas de comunicación			
Tiempo 	Contenido 	Objetivos 	Actividad 
30 minutos	Formas de comunicación	Visualizar los efectos que produce una comunicación incompleta	1. Ejercicio cordones de zapatos
90 minutos	Input -Formas de comunicación	Conocer diferentes formas de comunicación y su aplicación en la transferencia de conocimientos sobre el enfoque AbE	2. Presentación sobre Formas de comunicación
2 horas	Cierre del tema 2		

2.1 Actividad 1. Ejercicio para reflexionar sobre la comunicación y el conocimiento implícito y explícito

Dinámica: Amarrar un cordón con instrucciones verbales

Esta dinámica evidencia la importancia de la comunicación efectiva y la necesidad de hacer consciente y explícito el conocimiento implícito para lograr una mejor transferencia de información. Fomentar la retroalimentación y emplear diversas formas de comunicación enriquece el entendimiento y la colaboración entre las personas.

Procedimiento

Paso 1. Se solicita la participación de dos personas voluntarias, quienes pasarán al frente. Se colocan dos sillas, una frente a la otra, pero con los respaldos juntos, de manera que ambos participantes queden sentados de espaldas, sin poder verse.

Paso 2. El participante "A" tendrá la tarea de dar instrucciones únicamente verbales, claras y precisas, al participante "B" sobre cómo amarrar un cordón o cinta de zapatos. Importante: "A" solo puede dar las indicaciones una vez y no podrá recurrir a ningún otro tipo de comunicación que no sea verbal (ni gestos, ni movimientos, ni ejemplos visuales).

Paso 3. El participante "B" debe asegurarse de que su cordón esté completamente desamarrado antes de iniciar. Además, debe simular que nunca ha realizado el nudo de un cordón de zapato, por lo que su único conocimiento será el que reciba de las instrucciones verbales de "A". "B" no puede hacer preguntas, ni usar expresiones corporales para comunicarse. Es fundamental que siga las instrucciones al pie de la letra; si no lo hace, el ejercicio debe reiniciarse.

Paso 4. Al finalizar la actividad, probablemente se notará que las instrucciones verbales no fueron suficientes para completar la tarea correctamente.

Paso 5. Reflexión.

- Cuando empleamos diversas formas de comunicación, resulta más sencillo entendernos.
- El conocimiento implícito no siempre es fácil de convertir en explícito; es decir, aunque una persona domine el enfoque AbE, compartir ese conocimiento con otros representa un reto.
- Si no existe retroalimentación ni un proceso de decodificación por parte del receptor, la comunicación puede quedar incompleta.

Material de Apoyo para Facilitadores y Participantes

¿Qué es el conocimiento implícito?

El conocimiento implícito es aquel que poseemos y utilizamos de manera automática, sin darnos cuenta conscientemente de ello. Lo ejecutamos como parte de nuestras rutinas diarias, pero no siempre sabemos explicar exactamente cómo lo hacemos.

Para comprender mejor este concepto, reflexionemos sobre las siguientes preguntas:

- ¿Cómo guardas un archivo en Microsoft Word?
- Si hablas un segundo idioma, ¿cómo lo usas en situaciones cotidianas?
- ¿Cuántos centímetros tiene un metro?
- ¿España está en Asia o en Europa?
- Cuando vas al trabajo, ¿por qué eliges esa ruta?

Seguramente tienes las respuestas, pero muchas veces no eres consciente de los pasos que sigues hasta que alguien te lo pide. Así, aplicas el conocimiento implícito de forma habitual, con plena conciencia de por qué haces las cosas, aunque no siempre logres verbalizar el proceso.

Cuando los empleados solicitan ayuda sobre procedimientos comunes, lo que hacen en la mayoría de los casos es convertir su saber implícito en explícito. Por ejemplo, Pedro, quien usa procesadores de texto en su trabajo, al ser consultado por María sobre cómo abrir Microsoft Word, convierte su conocimiento implícito en explícito al explicarle: “Ve a inicio, programas, busca Microsoft Word y ábrelo”.

¿Qué es el conocimiento explícito?

El conocimiento explícito es aquel que sabemos que tenemos y que podemos expresar conscientemente. Es fácil de compartir porque está estructurado y, muchas veces, sistematizado para facilitar su transmisión.

Algunas preguntas para aclarar este concepto:

- ¿Cuál es tu número telefónico?
- ¿En qué dirección vives actualmente?
- ¿Cuál es tu tarea principal en tu institución?
- ¿Cuáles son los objetivos que debes cumplir en tu trabajo?
- ¿Quiénes colaboran contigo en el proyecto X?
- ¿Qué haces cuando la computadora se “traba”?

La meta ideal es lograr que el conocimiento que tiene un técnico o facilitador pueda hacerse explícito. Hay personas con grandes conocimientos, pero si no saben cómo compartirlos claramente, pueden terminar generando confusiones en lugar de resolver dudas.

2.2 Actividad 2. Conceptos - Formas de comunicación

La Comunicación Efectiva: Clave, Formas y Primeras Impresiones

¿Cómo el lenguaje verbal, no verbal y la imagen personal influyen en nuestro mensaje?

Definición y Factores de la Comunicación

La comunicación es un proceso compuesto por diversas acciones que permiten enviar un mensaje, influido por factores como el tipo de emisor, el contexto, el canal utilizado y las características de los receptores. Por ello, es fundamental tener claridad en el mensaje que se desea transmitir.

Comunicación Verbal y No Verbal

Los participantes reciben retroalimentación sobre las distintas formas de comunicación. La comunicación verbal implica el uso de palabras, ya sea de manera oral o escrita, para interactuar con los demás. Es común clasificar la comunicación en dos grandes bloques: verbal y no verbal. (García Sanz, N. sf)

Comunicación Verbal

La comunicación verbal permite delimitar temas, recuperar el enfoque de la discusión, preguntar para captar la atención sin incomodar, confirmar mensajes, reconocer aportaciones, sintetizar ideas y mostrar avances. Por ejemplo, frases como "Hoy vamos a conversar sobre..." o "Escuchando sus opiniones, comprendo que el acuerdo es..." ayudan a estructurar las intervenciones.

Comunicación No Verbal

La comunicación no verbal es el lenguaje corporal con el que transmitimos mensajes a través de gestos, posturas y movimientos. Sin darnos cuenta, nuestro cuerpo emite señales que comunican información relevante. Estos mensajes pueden dirigirse tanto al emisor como al receptor, e incluyen expresiones faciales, posturas, distancia corporal, movimientos y la modulación de la voz.

- La cara: sonrisa, gestos
- Ojos: contacto visual
- Cuerpo: postura, distancia, posición de piernas y brazos
- Movimientos: inquietud, regularidad
- Voz: ritmo y tono

Interpretar la comunicación

En dinámicas grupales, se puede invitar a los participantes a interpretar expresiones faciales o corporales, mostrando cómo el lenguaje no verbal puede prestarse a diferentes interpretaciones.

Dinámica interpretación de la comunicación

- Se conforman tres grupos y a cada uno se le entrega una copia de la fotografía del rostro del hombre (Ilustración 9). Luego, se solicita que identifiquen e interpreten lo que transmite la expresión del rostro analizado.
- Cada grupo registra sus opiniones en una tarjeta y, posteriormente, en plenaria se comparten las interpretaciones de todos. Se enfatiza en las diferencias y coincidencias entre los grupos para evidenciar cómo el lenguaje no verbal puede dar lugar a diversas interpretaciones.



Ilustración 9. Expresiones faciales

El Lenguaje Corporal y su Impacto

El lenguaje corporal expresa emociones y sentimientos, se manifiesta en posturas, movimientos, gestos, mímica, zonas de distancia y vestimenta. Es universal en la expresión de emociones, aunque los gestos pueden variar según la cultura. El lenguaje corporal puede reforzar, aclarar o contradecir lo verbal y es “contagioso” en un grupo.

En la facilitación de grupos, la comunicación no verbal permite captar la atención, mostrar interés, delimitar el espacio y regular la participación de los asistentes.

Recomendaciones para la persona facilitadora:

- Mantener una postura relajada y adecuada.
- Cuidar la respiración y la posición corporal.
- Evitar esconderse tras muebles y despejar el área de movimiento.
- Respetar distancias óptimas y evitar la rigidez.
- Utilizar gestos abiertos y expresivos.
- Buscar un contacto visual del 90% con los receptores.
- Evitar mirar constantemente notas o pizarras.



Ilustración 10. Comunicación con lenguaje corporal

La Importancia de la Primera Impresión

Los primeros 3 a 5 segundos son cruciales para la impresión que causamos. Una buena primera impresión es esencial para influir en los demás, especialmente si se ejerce el rol de facilitador o líder de grupo. La imagen personal refuerza la credibilidad y la influencia; cada detalle cuenta, desde la vestimenta hasta el comportamiento.

Según estudios, más del 70% de los reclutadores en grandes empresas deciden sobre la contratación de una persona en los primeros 30 segundos de la entrevista. La ropa, los accesorios y la manera de presentarnos influyen directamente en la percepción de los demás.

No podemos controlar nuestras características físicas, pero sí nuestra apariencia, vestimenta y reacciones. Cada acto y aspecto bajo nuestro control envía un mensaje. Por eso es importante cuidar el aseo, la indumentaria y proyectar seguridad y competencia.




Recuerda:
el 55% de la primera impresión corresponde a la comunicación visual, el 38% a la vocal y sólo el 7% a la verbal. Así que lo más importante no es cuánto hablamos, sino cómo nos presentamos y la entonación que usamos al hacerlo.

Como dice Peter F. Drucker: "Lo más importante en la comunicación es escuchar lo que no se dice". La imagen y el lenguaje corporal hablan por nosotros, y pequeños cambios en nuestra apariencia pueden transformar nuestras oportunidades y relaciones.



Tema 3. Aprendizaje vivencial

Módulo 2 Tema 3. Aprendizaje vivencial	
Objetivo / función	Aprender a usar el aprendizaje vivencial ya que este posibilita que el proceso de análisis y conceptualización, imprescindibles para aprender e interiorizar los nuevos conceptos, habilidades o actitudes, sea mucho más eficaz
Aplicación	Para la implementación del enfoque AbE se requiere hacer transferencia de conocimientos, para ello se requiere mejorar las competencias y habilidades de comunicación. Además, se requiere aplicar diferentes formas de aprendizaje para obtener los mejores resultados
Marco	Taller con actores usuarios de los paisajes que potencialmente pueden integrar el enfoque AbE en su quehacer
Medios auxiliares	Plumones, marcadores, tape, papelones, Impresión de los temas para la actividad
Observaciones	No aplica

Plan de facilitación Modulo 2 Tema 3. Aprendizaje vivencial			
Tiempo	Contenido	Objetivos	Actividad
			
60 minutos	Conceptos y ciclo del aprendizaje vivencial	Dar a conocer la importancia del aprendizaje vivencial en la transferencia de conocimientos para la implementación del enfoque AbE	1. Conceptos y ciclo del aprendizaje vivencial
60 minutos	Aplicación del ciclo del aprendizaje vivencial	Aplicar el Ciclo de aprendizaje vivencial	2. Dinámica grupal: Aplicación del Ciclo del aprendizaje vivencial en AbE
20 minutos	Pausa		
2.4 horas	Cierre del tema 4		

3.1 Actividad 1. Concepto y ciclo del aprendizaje vivencial

Conceptos básicos

La vivencia está unida a la experiencia propia. El aprendizaje experiencial o vivencial consiste en generar espacios que posibiliten la vivencia, que puedan ser sucedidos por momentos de reflexión para que dicha vivencia se convierta en experiencia. El aprendizaje es más efectivo cuando se utiliza la participación de la persona. El aprendizaje experiencial apunta no a enseñar conceptos, habilidades y valores, sino a ofrecer oportunidades individuales para “internalizar” ideas que provienen de la vivencia (Heckmeier y Michl, 1993) (Revista de Educación Social, Pedagogía experiencial o vivencial: el Programa Intensivo para Jóvenes. 2016).

Variables que determinan el aprendizaje:

- La capacidad de aprender.
- El método de enseñanza – aprendizaje.
- El nivel de motivación del aprendiz.
- El ambiente existente en el proceso.

Las personas aprenden de:

- La experiencia concreta.
- Observación y reflexión.
- Marcos teóricos.
- Aplicación de la experiencia real.

Ciclo de aprendizaje vivencial

El **aprendizaje vivencial** es aprender por medio del hacer. Es un proceso a través del cual los individuos construyen su propio conocimiento, adquieren habilidades y realzan sus valores, directamente desde la experiencia.

El Ciclo del aprendizaje vivencial, comprende cuatro fases:

1. Actividad.
2. Análisis.
3. Conceptualización.
4. Conexión.

Ciclo del aprendizaje vivencial - CAV

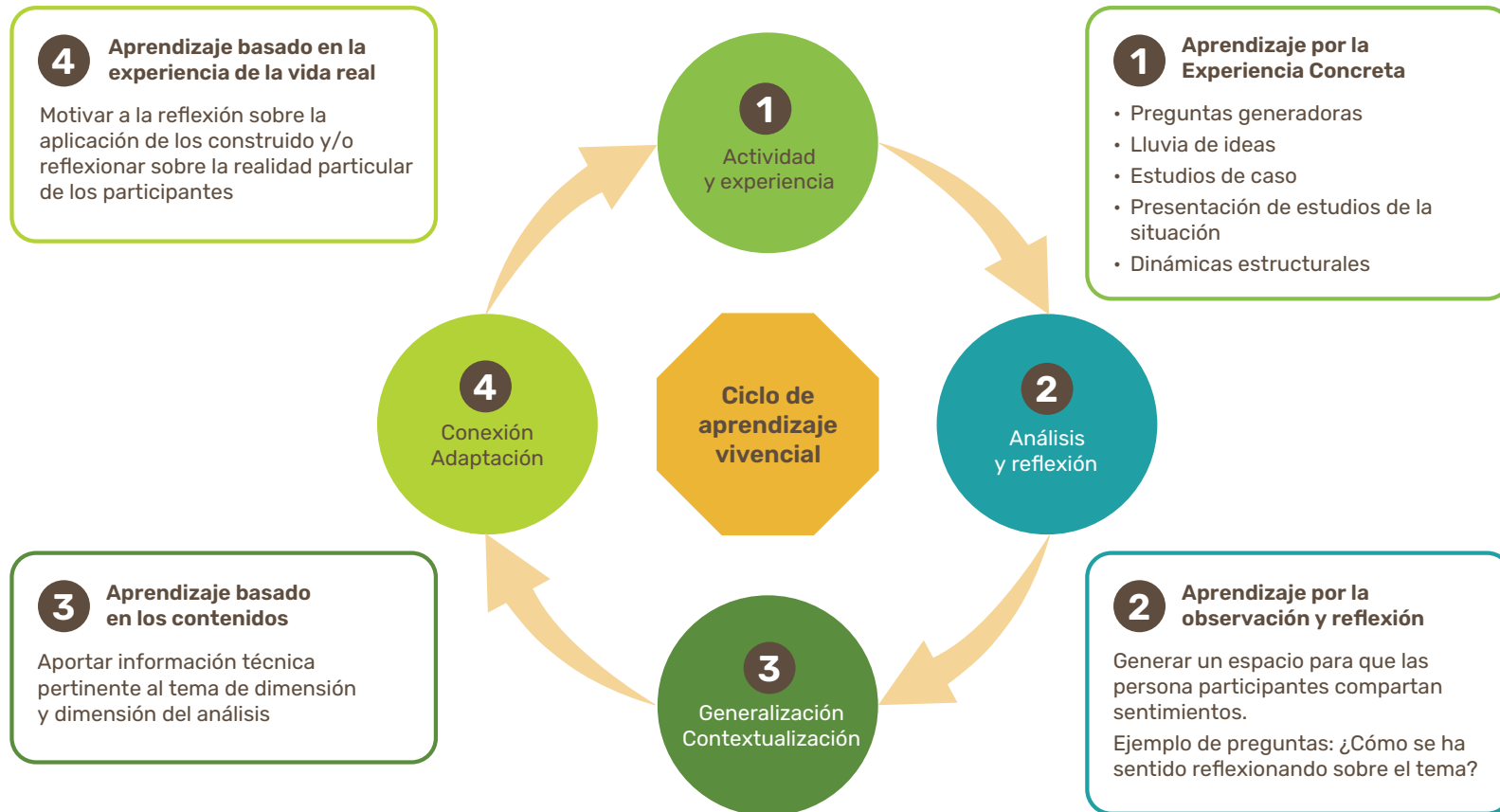


Ilustración 11. Ciclo de aprendizaje vivencial

Tabla 6. Fases del ciclo de aprendizaje vivencial

Fases del Ciclo de aprendizaje vivencial	Preguntas clave
1. Actividad – Experiencia	¿Qué pasó? ¿Qué hemos observado?
2. Análisis – Reflexión	¿Por qué hemos hecho esta experiencia?
3. Generalización – Contextualización	¿Qué situación real reconocemos?
4. Conexión – Adaptación	¿Cuáles son las consecuencias?

Fase 01. Actividad – Experiencia

El propósito principal de esta fase es proporcionar al grupo una vivencia significativa que facilite el aprendizaje experiencial. Consiste en la ejecución de una actividad previamente elegida por la persona facilitadora, quien orienta el proceso de aprendizaje. Este es el momento en el que el grupo “hace”, es decir, participa activamente.

Para esta etapa, la persona facilitadora puede seleccionar diversas técnicas dinámicas, tales como juegos, dramatizaciones, ejercicios tanto verbales como no verbales, simulaciones de conductas, actividades de toma de decisiones, entre otras. La elección de la técnica debe responder tanto a la situación que atraviesa el grupo como a los objetivos educativos que se buscan alcanzar.

Esta fase se caracteriza por la movilización de la energía emocional, ya que cada participante tiene la oportunidad de expresar libremente sus sentimientos, ideas y opiniones. El grupo puede involucrarse y mostrarse abierto mediante diferentes formas de participación: exponiéndose, actuando con espontaneidad y autenticidad, o bien intercambiando puntos de vista. En estos casos, es posible realizar un diagnóstico grupal sobre la experiencia vivida.

Sin embargo, si el grupo percibe amenazas o inseguridad, puede ocurrir un cierre emocional, manifestándose en actitudes reservadas, resistencia a participar o la presencia de sentimientos de incomodidad.

Fase 02. Análisis o Reflexión

Esta etapa se centra en el diagnóstico de la experiencia. El grupo expresa y comparte lo vivido y percibido, mientras el facilitador estimula la participación, contiene y escucha activamente. Se trata de relatar y analizar la situación experimentada, dando importancia al proceso (“cómo” se vivió), más que al contenido específico (“qué” se vivió).

El facilitador cumple el papel de oyente y analista, encargándose de dar cierre y sentido a las expresiones y reflexiones compartidas por el grupo, favoreciendo así la construcción colectiva del aprendizaje.

Fase 03. Conceptualización – Generalización

Una vez procesada la experiencia, el facilitador organiza el pensamiento del grupo, ayudando a que tomen conciencia sobre lo vivido y lo expresado. Este momento, denominado “concientización”, culmina en la elaboración de un Mapa Cognitivo.

En esta etapa, se integran tanto los aportes teóricos como las percepciones y conocimientos surgidos de los participantes, así como los insumos proporcionados por los facilitadores de contenido. Es una fase fundamental en el proceso de aprendizaje, pues permite organizar la experiencia y comprender su significado en un contexto más amplio.

Fase 04. Conexión – Adaptación

Finalmente, considerando que el proceso se ha desarrollado de manera abierta y consciente, es posible establecer una correlación con la realidad externa. Partiendo de la actividad lúdica y de los conceptos construidos previamente, se busca conectar lo aprendido con experiencias personales y profesionales fuera del entorno grupal, abriendo la puerta a la posibilidad de transformación y cambio.

3.2 Actividad 2. Aplicación del ciclo del aprendizaje vivencial en AbE

La siguiente dinámica está diseñada para promover el aprendizaje colaborativo y la reflexión en torno a la Adaptación Basada en Ecosistemas (AbE) mediante la metodología del Ciclo del aprendizaje vivencial (CAV). A través de la organización de equipos y el análisis de diferentes temáticas, se busca que las y los participantes comprendan los conceptos clave, identifiquen beneficios y reconozcan la relevancia de aplicar la AbE en distintos contextos comunitarios y ambientales.

Paso 1. Organización de grupos y preparación de temas

Se forman cuatro grupos, a cada uno se le asigna aleatoriamente un tema relacionado con la Adaptación Basada en Ecosistemas. Cada equipo contará con 15 minutos para preparar su exposición utilizando el Ciclo del aprendizaje vivencial y, posteriormente, dispondrá de otros 15 minutos para presentarla ante el resto de la sala.

Paso 2. Presentación de temas y uso de materiales didácticos

Al finalizar la preparación, cada grupo presenta su tema utilizando los materiales didácticos disponibles. Es fundamental que durante la exposición se identifiquen claramente las cuatro etapas del Ciclo del aprendizaje vivencial.

Grupo 1: Tema 1. ¿Qué es la adaptación basada en ecosistemas?

Según el Convenio sobre Diversidad Biológica, la AbE se define como el “uso de la biodiversidad y los servicios de los ecosistemas como parte de una estrategia global de adaptación para ayudar a las personas a adaptarse a los efectos adversos del cambio climático”.

Grupo 2: Tema 2. Beneficios sociales de la adaptación basada en ecosistemas

- Identifica las necesidades de las comunidades y prioriza aquellas con mayor dependencia de los servicios ecosistémicos.
- Fomenta alternativas económicas mixtas y diversificadas a partir de los bienes y servicios ecosistémicos.
- Motiva la participación comunitaria y promueve la toma de decisiones informadas, incluyentes y diferenciadas.
- Facilita la articulación entre políticas locales, regionales y nacionales.
- Contribuye a la implementación de estrategias sectoriales y al cumplimiento de objetivos estratégicos.

Grupo 3: Tema 3. Beneficios ecosistémicos de la adaptación basada en ecosistemas

- Restaura, mantiene o fortalece los ecosistemas terrestres, dulce, acuícolas y marinos.
- Impulsa el manejo y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.
- Promueve acciones integrales que contribuyen a la salud y conectividad ecosistémica para lograr impactos de mayor escala.
- Estos beneficios se reflejan a mediano y largo plazo, favoreciendo el aumento de la resiliencia territorial frente a eventos actuales y futuros de variabilidad y cambio climático.

Grupo 4: Tema 4. ¿Por qué es importante aplicar la AbE?

- Generalmente implica un bajo costo.
- Ofrece mayor sostenibilidad a largo plazo por su facilidad de mantenimiento y replicabilidad.
- Brinda múltiples beneficios sociales y ambientales.
- Los ecosistemas socios se adaptan de manera natural, a diferencia de las soluciones “grises”.
- Permite intervenciones a escala local con impactos positivos a mayor escala.
- Favorece la integración de políticas y fomenta la inclusión y participación.

Paso 3: Cierre y retroalimentación

Finalmente, la persona facilitadora realiza el cierre de la actividad retomando ejemplos de las fases del Ciclo del aprendizaje vivencial presentados por cada grupo. Se evalúa si se cumplieron las etapas y cómo se lograron, brindando retroalimentación específica e identificando áreas de oportunidad para mejorar o sugerir nuevas formas de aplicar el CAV en futuras dinámicas.

Anexos Módulo 2

Comunicación eficiente y asertiva y el aprendizaje vivencial

A 1.

Lista de materiales para el Módulo 2

Cantidad / Unidad	Detalle
2 cajas	Marcadores o plumones biselados de color negro permanentes (12 unidades por caja) es imprescindible que sean negros y biselados
1 caja	Marcadores o plumones biselados de colores básicos permanentes (rojo, azul, verde, etc.) o colores nuevo, naranja, morado, café, rosado, celeste
200 unidades	Tarjetas de cartulina 21 cm X 9.5 cm color amarillo
200 unidades	Tarjetas de cartulina 21 cm X 9.5 cm color blanco
200 unidades	Tarjetas de cartulina 21 cm X 9.5 cm color verde
200 unidades	Tarjetas de cartulina 21 cm X 9.5 cm color rosado
200 unidades	Tarjetas de cartulina 21 cm X 9.5 cm color celeste
60 pliegos	Papel bond con medidas de 1 m X 1.5 m
4 unidades	Pizarras de metaplan/paneles Zopp o las mantas de polyester color ocre o azul oscuro
2 rollos	Tape transparente 10 cm de grosor
2 rollos	Maskin tape o tirro 10 cm de grosor
1 caja	Pines para pizarra Zopp plásticos y de cabeza gruesa varios colores excepto blanco o transparente. (Solo si usan los paneles de metaplan)
1 unidad	Proyector de Power point
1 unidad	Pantalla para proyectar o pared adecuada
1 unidad	Bocina para música
2 unidades	Rotafolios
5 unidades	Tijeras

Cantidad / Unidad	Detalle
5 unidades	Lápices adhesivos o de pegamento en barra
20 unidades	Impresiones materiales de acuerdo con la lista de materiales a imprimir: <ul style="list-style-type: none">• HO LIDA una copia por participante• HO Reglas de la retroalimentación. Una copia por participante• 4 copias del hombre haciendo gestos• HO con temas para el ejercicio de aplicación de aprendizaje vivencial
5 unidades	5 tapetes o manteles plásticos (mantel cuadrado o rectangular como para una mesa de 4 personas)
4 bolsas	Bolsas de globos de diferentes colores

A 2.

Concepto y práctica de retroalimentación – Tema 1

Reglas de retroalimentación

En caso de practicar retroalimentación:

- Hablar en primera persona y no en tercera.
- Habla directamente con la persona y no sobre alguien presente en la sala.
- Empiece con lo positivo, todos tenemos cualidades y potenciales de mejora. (Técnica del Sándwich).
- Describa lo que ha observado y el efecto que causó este comportamiento en su trabajo.
- Recuerde que la retroalimentación no es valoración, ni interpretación, ni juicio final.
- Sea concreto, corto y constructivo con sus comentarios.

En caso de recibir retroalimentación:

- Escuche tranquilamente.
- No es necesario justificarse, defenderse o aclarar.
- Haga preguntas de comprensión.
- Piense retroalimentación no siempre se refiere a hechos objetivos sino a veces a percepciones que podrían ser subjetivas e involucrar sentimientos.
- Eventualmente pida retroalimentación de otras personas.
- Use el principio del Karate “utilizar la fuerza del contrario”.

¿Cómo practicar la retroalimentación de manera constructiva

¿Qué hacer?	¿Qué no hacer?
La retroalimentación es descriptiva	La retroalimentación no es un juicio
Habla acerca de tus percepciones, observaciones y sensaciones (habla en primera persona)	No a las suposiciones, interpretaciones o juicios morales
Concéntrate en la situación y trata de ser lo más preciso posible	Evita las generalizaciones
Práctica la retroalimentación “ahora mismo o nunca”	No guardes la retroalimentación para Navidad
Remítase a conductas que puedan ser modificadas	No te refieras a deficiencias que la persona correspondiente no puede cambiar o influenciar
Anima a las otras personas a que también practiquen la retroalimentación	La retroalimentación no debe ser una calle de una sola vía
Práctica la retroalimentación preferiblemente si es solicitada o pregunta si se la quiere	No fuerces tu opinión a los demás

Ejemplo de una retroalimentación de manera constructiva

1 Inicia con lo positivo

Estimado Juan, es muy bueno tenerte como parte del equipo, sin duda alguna tu forma de socializar con los colegas de trabajo, tu espíritu alegre y dinámico contribuye mucho a un buen ambiente laboral.

2 Brinda la retroalimentación explicando como esto afecta a la empresa

He estado observando y me doy cuenta que sueles llegar tarde a la hora de ingreso y sales muy puntual en la hora de salida, esto está afectando la producción en la empresa y consecuentemente los ingresos, dado que el tiempo de atraso de tu llegada retarda el proceso de producción y consecuentemente producimos menos y finalmente tenemos menos ingresos.

3 “Ponte en sus zapatos” (preguntas sistémicas, no lo confrontas, haces que reflexione)

¿Cómo crees que podemos superar este aspecto y no continuar afectando los ingresos de la empresa?, ¿Qué propones?

4 Dale la oportunidad de reaccionar

Puede preguntar, solicitar más información. Hazle saber que no es necesario defenderse, que existe la posibilidad que tu percepción sobre el trabajo de él sea diferente, pero todas las percepciones son válidas desde el punto de vista de quien las dice.

5 Motívale a buscar una solución juntos

Será más aceptado y tendrá mayor responsabilidad si en lugar de imponerle le involucra en proponer la solución y negociar es la clave.

¿Cómo crees que podríamos superar esta situación de manera que tu estes cómodo y que la empresa no pierda?

6 Llega a tomar acuerdos conjuntamente.

Retoma el diálogo, devuelve el mensaje, por ejemplo: ¿Entonces comprendo tu propones que cambiemos el horario de ingreso?

7 Documenta los acuerdos conjuntamente (Si fuera en un ámbito de la institución)

Envía un e-mail, inmediatamente después de finalizada la conversación, y haz referencia a los acuerdos, agradece el tiempo y la disponibilidad de conversar.

A 3.

Conceptos básicos de comunicación - Tema 1

Paso 3. Interpretar la comunicación.

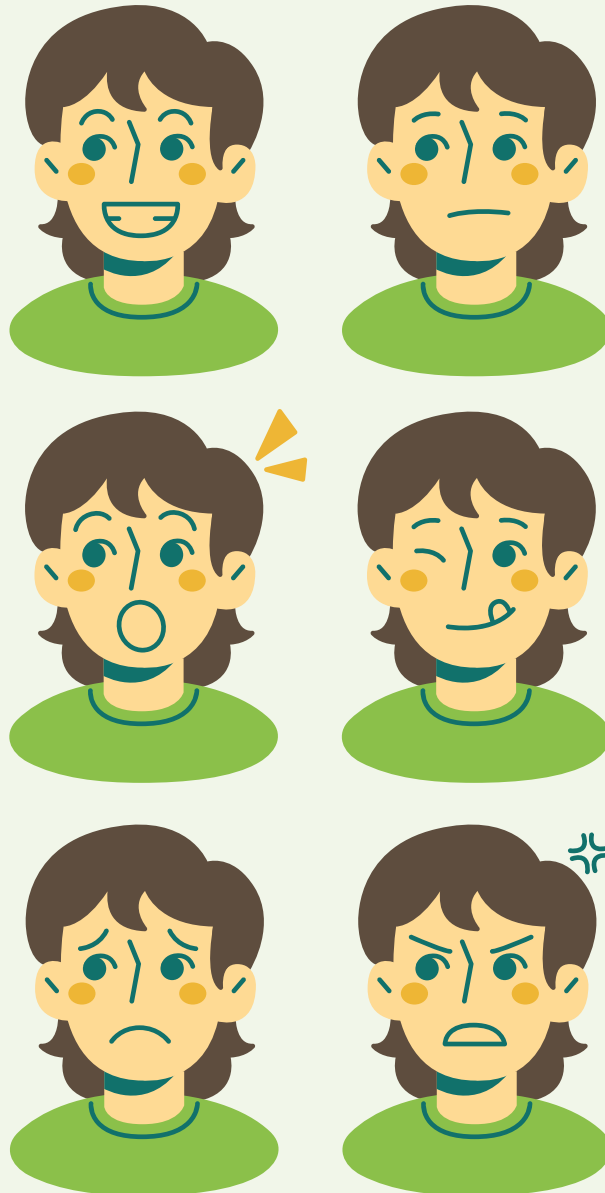


Ilustración 12. Comunicación a través de gestos

A 4.

Concepto básico de comunicación - Ejercicio: El Método LIDA -Tema 1
(1 copia por participante)

Una técnica de enfrentamiento de agresiones verbales

- El método LIDA es un tipo de “Judo con palabras”, para defenderse de agresiones verbales.
- El principio se basa en que en el momento de un ataque no se reacciona con defensa, justificación o contraataque, para contraponerse a la presión. A cambio, el atacado mantiene su posición de no dejarse intimidar por el ataque y utiliza la fuerza del atacante de manera positiva.

Pasos:

L	ALabar (afirmar)
I	Mostrar I nterés
D	Acatar D eficiencias
A	Demostrar A pertura

Elabore un ejemplo:

Ataque
Reacción: (alabar, afirmar y reconocer, que se ha pronunciado la agresión).
Mostrar interés: mostrar interés por la opinión de la otra persona que critica y sus argumentos.
Aceptar Deficiencias: aceptar sin mayor culpa que uno no está por encima de toda crítica y que existen cosas que se pueden mejorar.
Demostrar Apertura: en vez de hacer callar al otro, demostrar que uno no teme a la crítica y los ataque pidiendo más explicación.

A 5.

Aplicación del Ciclo de aprendizaje vivencial – Tema 3

Grupo 1: Tema 1- ¿Qué es la adaptación basada en ecosistemas

De acuerdo con el Convenio sobre Diversidad Biológica, se entiende por AbE el “uso de la biodiversidad y los servicios de los ecosistemas como parte de una estrategia global de adaptación para ayudar a las personas a adaptarse a los efectos adversos del cambio climático”.

Pueden explicar otros conceptos o basar el ejercicio solo en este.

Grupo 2: Tema 2 - Beneficios sociales de la adaptación basada en ecosistemas

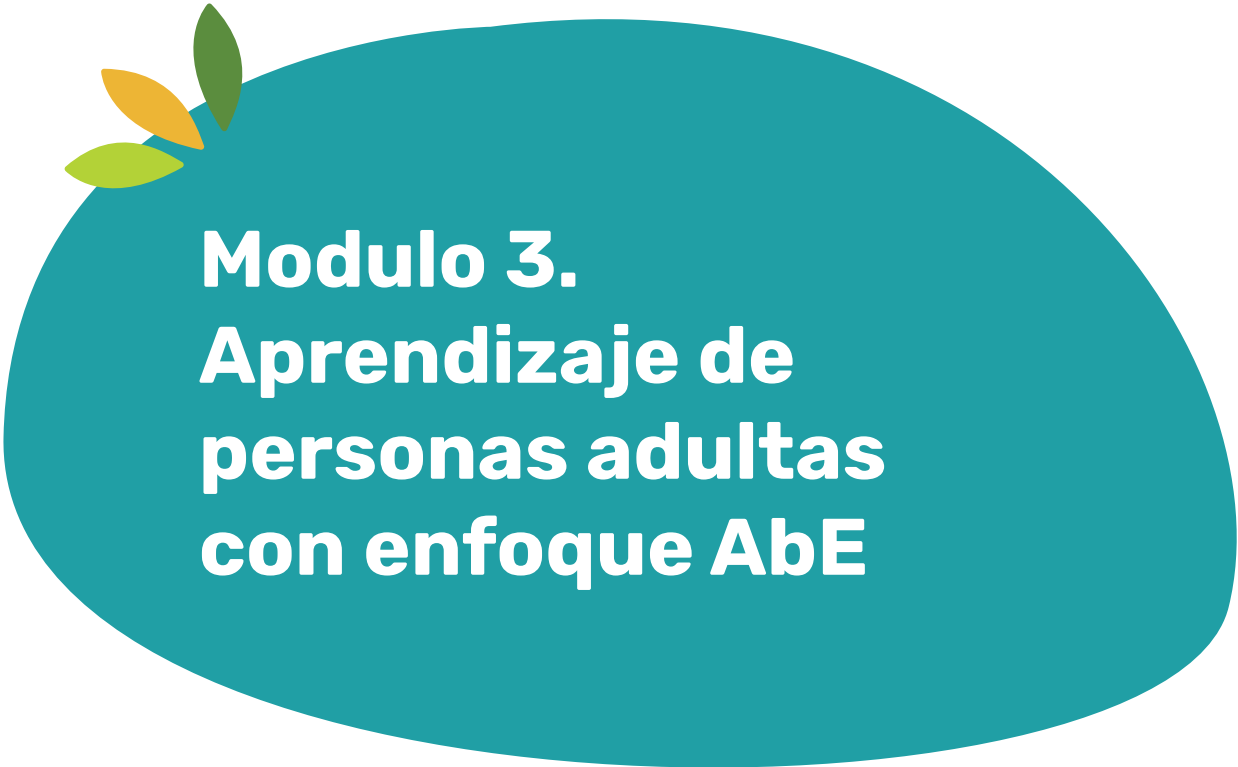
- Identifica las necesidades de las comunidades y prioriza las de mayor dependencia con los servicios ecosistémicos
- Fomenta alternativas económicas mixtas y diversificadas a partir de los bienes y servicios ecosistémicos.
- Motiva la participación comunitaria y fomenta la toma de decisiones informadas, incluyentes y diferenciales.
- Propicia espacios de articulación entre políticas locales, regionales y nacionales.
- Aporta a la implementación de estrategias sectoriales y al cumplimiento de objetivos estratégicos.

Grupo 3: Tema 3 - Beneficios ecosistémicos de la adaptación basada en ecosistemas

- Restaura, mantiene o fortalece a los ecosistemas terrestres, dulceacuícolas y marinos.
- Impulsa el manejo y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.
- Propicia acciones integrales que contribuyan a la salud ecosistémica y a la conectividad para tener impactos de mayor escala.
- Estos atributos generan beneficios a mediano y largo plazo que favorecen el aumento de resiliencia territorial frente a los eventos actuales y futuros de la variabilidad y el cambio climático.

Grupo 4: Tema 4- ¿Por qué es importante aplicar AbE?

- Bajo costo en la mayoría de los casos.
- Mayor sostenibilidad a largo plazo por su fácil mantenimiento y réplica.
- Múltiples beneficios sociales y ambientales.
- Los socios ecosistemas se adaptan naturalmente; las obras grises no.
- Interviene a una escala local con impactos positivos a mayor escala.
- Integración de políticas.
- Fomenta la inclusión y participación.



Modulo 3. Aprendizaje de personas adultas con enfoque AbE

¿Qué es la facilitación?

El éxito de un proceso metodológico de “formación de formadores enfocado en el fortalecimiento de habilidades blandas, elementos cruciales para la comunicación eficiente, asertiva y la implementación de la adaptación basada en ecosistemas, dependen fundamentalmente de una metodología pedagógica que supere el modelo tradicional de enseñanza. Esta es la facilitación.

La facilitación, según Bernales et al. (2013), es un “proceso de interacción en grupo, estructurado y dirigido por una persona facilitadora o mejor por un equipo de facilitadores, con base en diferentes técnicas, métodos o herramientas”. Su esencia es la transformación de conocimiento en acción y reflexión. Estos autores la conceptualizan como el rol de gestionar el proceso y la dinámica de un grupo, en lugar de centrarse exclusivamente en la transmisión del contenido.

Objetivos del Módulo

1. Las personas participantes del taller conocerán y aplicarán las principales variables relacionadas con la facilitación y moderación, reforzando sus capacidades y competencias para transferir e implementar el enfoque de Adaptación basada en Ecosistemas (AbE).
2. Las personas participantes aprenderán y pondrán en práctica herramientas metodológicas que les permitirán convertirse en especialistas en la mejora de la comunicación orientada a objetivos y metas compartidas, en el contexto de la AbE.

En la Ilustración 13 se ilustran los insumos y productos de la facilitación efectiva (Bernaes et al. 2013). Como se puede observar, se presenta un modelo circular donde la facilitación se presenta como un sistema integral y no como acciones aisladas; se evidencia la interdependencia entre concertación, aprendizaje e innovación; se muestra su carácter cíclico y recursivo y sitúa la facilitación como eje articulador de procesos transformadores.

Los insumos necesarios para aportar a la facilitación tienen que ver con las personas actoras clave identificadas con sus agendas, intereses, preferencias y experiencias y los productos generados con capacidades instaladas en la población actora local (nuevas habilidades y conocimientos); nuevos marcos de entendimiento sobre la realidad territorial; sistematización de experiencias y lecciones aprendidas; conocimiento colectivo generado y validado y mapas de ruta mejorados para la acción.

¿Qué es la moderación?

La moderación es una técnica que aprovecha conocimientos y herramientas de distintas disciplinas de las ciencias sociales y la gestión empresarial. Su objetivo es abordar temas como la comunicación, el comportamiento social, los procesos grupales y psicológicos, así como la planificación, organización del trabajo y dirección de discusiones.





Ser una persona moderadora experimentada, capaz de enfrentar la complejidad en la resolución de problemas organizacionales, la innovación y la interacción en los más altos niveles de toma de decisiones, requiere años de práctica y aprendizaje continuo (Carnap, M. s.f.).

Tema 1. Principios y variables en la facilitación

Módulo 3	
Tema 1. Principio y variables en la facilitación	
Objetivo / función	Conocer las variables de la facilitación y su aplicación en la transferencia del enfoque de AbE.
Aplicación	<p>Para implementar el enfoque de Adaptación basada en Ecosistemas (AbE), es fundamental contar con habilidades sólidas de comunicación, ya que esta constituye la base de toda facilitación. Una persona facilitadora destaca por ser un comunicador efectivo. En el ámbito de la facilitación, comunicar implica transmitir tanto información objetiva como percepciones subjetivas, abarcando hechos y emociones. Así, la comunicación se entiende como el intercambio de ideas, pensamientos o sentimientos entre dos o más personas.</p> <p>Este intercambio se da a través del lenguaje verbal –el idioma que utilizamos para expresarnos–, así como mediante gestos, actitudes, acciones e incluso la ausencia de estas, lo que compone la comunicación no verbal. Por ello, la persona facilitadora debe dominar técnicas de comunicación en ambos niveles y ser capaz de interpretar los mensajes no verbales que manifiestan los participantes. Esto resulta clave para una transferencia efectiva de conocimientos, proceso mediante el cual los resultados de investigaciones, buenas prácticas, métodos y hallazgos científicos fluyen entre las distintas partes interesadas.</p>
Marco	Taller con actores usuarios de los paisajes que potencialmente pueden integrar el enfoque AbE en su “quehacer”.
Medios auxiliares	Ver Anexo del Módulo 3
Observaciones	<p>En la visualización, antes de prepararla se debe pensar en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué quiero visualizar? (contenido). • ¿Qué mensajes clave quiero transmitir? (foco). • ¿Para qué quiero transmitir un contenido de manera visual? (objetivo). • ¿A quiénes va dirigida la visualización? (grupo). • ¿Cuánto espacio tengo para presentar? (ámbito). • ¿De qué materiales dispongo para preparar mi visualización? (recursos). <p>Ocho competencias clave que debe desarrollar una persona facilitadora, se pueden colocar como carteles distribuidos en el salón.</p>

Plan de facilitación Modulo 3			
Tema 1. Principios y variables en la facilitación			
Tiempo	Contenido	Objetivos	Actividad
			
Día 1			
30 minutos	La Contextualización del taller o sesión	Conocer la importancia de acreditarse, conocer el grupo y definir las reglas del juego (cómo vamos a trabajar)	1. Contextualización del taller o sesión - Dinámica de caricaturas
40 minutos	Roles de la persona facilitadora	Conocer y saben diferenciar los diferentes roles de una persona facilitadora	2. Rol básico de la persona facilitadora
20 minutos	Visión sinóptica de la facilitación	Conocer el concepto de facilitación y la visión sinóptica	3. Visión sinóptica de la facilitación
30 minutos	Dramaturgia / arquitectura del proceso	Conocer el proceso o el armado de la dramaturgia	4. Dramaturgia o Arquitectura del proceso
20 minutos	 Pausa		
30 minutos	Ejercicio de aplicación de elaborar el guión o carta didáctica	Aplicar y comprender la importancia de planificar una sesión	5. Diseño del plan de facilitación
60 minutos	Métodos de Visualización	Conocer y practican sobre los distintos métodos de visualización	6. Materiales didácticos y métodos de visualización
90 minutos	Ejercicio de práctica de la visualización	Aplicar diferentes formas de visualización	7. Practica de Visualización
	Almuerzo		
50 minutos	Condiciones de la interacción	Conocer qué condiciones se deben de tener para una buena interacción	8. Condiciones de la Interacción

Tiempo 	Contenido 	Objetivos 	Actividad 
45 minutos	Conducción de la interacción	Asegurar la conducción de una interacción	9. Conducción de la interacción
20 minutos	 Pausa		
30 minutos	Conducción sentida	Experimentar la conducción sentida	10. Ejercicio de Conducción sentida
20 minutos	Evaluación del día	Tener una retroalimentación de las personas participantes	
	Cierre día 1		
Día 2			
15 minutos	Hilo conductor	Rescatar los aprendizajes del día 1	Dinámica libre
60 minutos	Manejo de situaciones difíciles	Aprender a manejar situaciones difíciles en los procesos grupales	11. Manejo de situaciones difíciles
60 minutos	Manejo de situaciones difíciles	Aplicar el manejo de situaciones difíciles	12. Ejercicio de aplicación manejo de situaciones difíciles
60 minutos	Aseguración de los resultados	Conocer cómo se puede asegurar los resultados	13. Asegurar los resultados
20 minutos	 Pausa		

Plan de facilitación Modulo 3 Tema 2. Participación			
Tiempo	Contenido	Objetivos	Actividad
			
40 minutos	Escalera de Hart	Presentar y conocer los diferentes tipos de participación y su relación con la gobernanza de AbE	14. Escalera de participación
30 minutos	Ejercicio de aplicación de la Escalera de la participación	Aplicar la escalera de Hart	15. Aplicación de la escalera de participación
	Cierre - Conclusiones		
12:30	Cierre día 2		

1.1 Actividad 1. Contextualización del taller o sesión

El objetivo principal de hacer una contextualización al inicio de una facilitación de un taller es preparar el terreno para que los participantes comprendan el propósito, el alcance y la relevancia del espacio que están por vivir.



Esto cumple varias funciones clave:

- Generar claridad y alineación.
- Conectar con la realidad del grupo.
- Relaciona el contenido del taller con la experiencia, necesidades o problemas que enfrentan los participantes.
- Reducir incertidumbre y resistencia.
- Motivar y generar compromiso.
- Crear un marco común.

En la contextualización se deben responder varias preguntas:

- ¿Quién soy, porqué estoy aquí? Presentación / acreditación de la persona facilitadora.
- ¿Quiénes conforman el grupo de participantes? Presentación de los participantes para lo cual puede implementar una dinámica.
- ¿Cuál es el objetivo de esta reunión? Presentación de los objetivos.
- ¿Cómo vamos a trabajar? Agenda, métodos, procesos.
- ¿Cómo podemos sentirnos cómodos trabajando? Reglas de convivencia.

Procedimiento

Paso 1. ¿Quién soy, porqué estoy aquí? Presentación / Acreditación de la persona facilitadora.

La persona facilitadora saluda, se presenta con su nombre y explica que está allí para apoyarles en x tema, por encargo de x empresa o institución. Si considera necesario puede explicar muy brevemente un poco de su experiencia.

Es importante que la “acreditación” sea realizada al inicio del taller o reunión, con el objetivo de dar una referencia a los participantes, porque hay un moderador que suele ser una persona que no es parte de un programa o de la organización y que cumplirá con el rol de conducir la interacción.

Los énfasis en la acreditación pueden ser:

- Estoy aquí por encargo del señor(a) o del proyecto, es bueno referirse a alguien de jerarquía, para dejar claro quién dio el mandato.
- Brindar algunas referencias, por ejemplo: “me han encargado”...

La acreditación delimita el rol y las responsabilidades, siempre hay que dedicar un tiempo para la acreditación.

Paso 2. ¿Quiénes conforman el grupo de participantes? Presentación de los participantes.

Dinámica de la caricatura

Se les pide a las personas participantes formar parejas y presentarse entre ellos (nombre, responsabilidad, de donde viene) paralelamente la persona facilitadora entrega una hoja de papel bond a cada participante, y les pide que cada uno haga una caricatura de su pareja o compañero. Usando el marcador o lapicero.

“No se aceptan respuestas no puedo, use la creatividad, todos somos creativos”.

Después de haber dibujado a su compañero/a cada pareja pasa al frente colocan la caricatura y presentan a su compañero/a.

Paso 3. ¿Cuál es el objetivo de esta reunión? - Presentación de los objetivos.

La persona facilitadora dice “bueno ahora que nos conocemos mejor” quiero presentarles el objetivo de esta reunión o taller. Presenta los objetivos en un papelógrafo.

Paso 4. ¿Cómo vamos a trabajar? Agenda, métodos, procesos.

Se presenta la agenda breve, sin mucho detalle, la idea es ubicarlos un poco en el tiempo durante el día, presenta también qué métodos o procesos vamos a implementar, por ejemplo, trabajo en pareja, en grupos, sociodramas, presentaciones, etc.

Paso 5. ¿Cómo podemos sentirnos cómodos trabajando? - Reglas de convivencia.

La idea es solicitar a ellos que definan las reglas, la persona facilitadora hace la pregunta ¿Cómo podemos sentirnos cómodos trabajando? Participantes comienzan a opinar y la persona facilitadora debe ir documentando en un rotafolio. Si no mencionan alguna regla importante la persona facilitadora puede sugerirla.

1.2 Actividad 2. Rol básico de la persona facilitadora

La persona facilitadora es fundamental en los procesos de “formación de formadores” al enfocarse, especialmente, en habilidades blandas y la transferencia de conocimiento mediante metodologías multiplicadoras y el aprendizaje vivencial. Su papel va mucho más allá de ser un simple transmisor(a) de información.

El papel esencial de la persona facilitadora es guiar el proceso de aprendizaje permitiendo que el conocimiento y las habilidades surjan y se consoliden a través de la experiencia activa y la reflexión. Según Bernales et al. (2013), debe crear un ambiente propicio al establecer un clima de confianza y seguridad promoviendo la participación abierta y el diálogo. Además, debe ser gestor(a) del proceso, no del contenido; su enfoque principal es la dinámica del grupo y la estructura de la sesión, asegurando que la población participante explore los temas por sí mismo.

La persona facilitadora debe, además, ser un estimulador(a) de la reflexión. Según Brockbank y McGill (1998), la andragogía debe facilitar el aprendizaje reflexivo, lo cual implica ayudar a quienes participan en el proceso a articular y cuestionar su propia experiencia, conectar la teoría con la práctica y diferenciar y reestructurar los marcos de referencia existentes.

Otro aspecto importante del rol de la persona facilitadora es asegurar la pertinencia, es decir, debe adaptar el proceso a las necesidades, experiencias y expectativas de las personas adultas, reconociendo que el aprendizaje es autogestionado (Aliping y Parcasio 2018).

En el Recuadro 1 se indican los roles básicos de la persona facilitadora según Bernales et al. (2013), las cuales se aplican a procesos facilitadores en temas relacionados con la adaptación basada en ecosistemas.

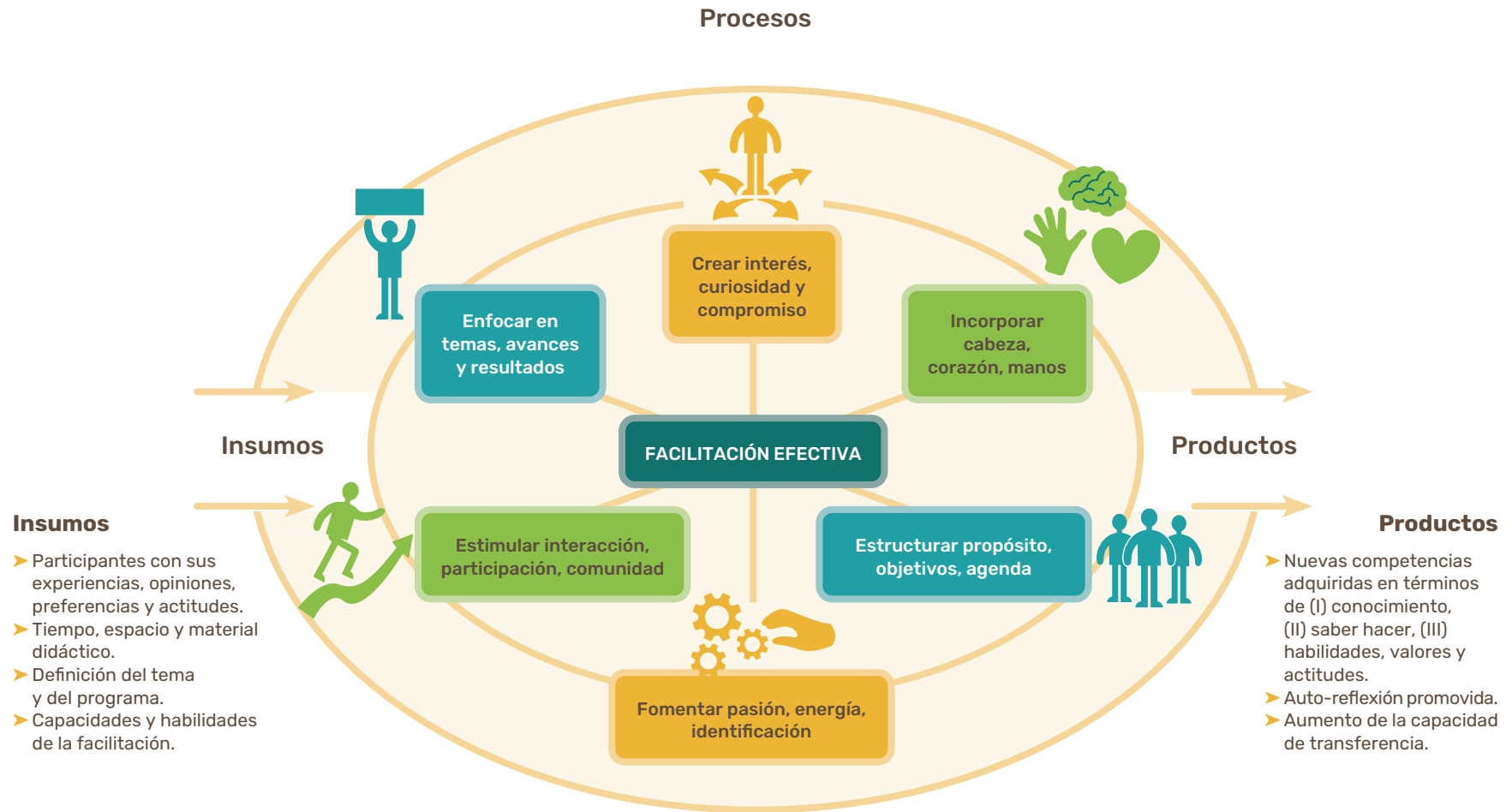


Ilustración 13. Facilitación efectiva como producto de proceso transformador

Recuadro 1. Roles básicos de las personas facilitadoras en habilidades blandas

- Facilitar el diálogo entre las personas participantes.
- Lograr que la comunicación entre personas y grupos sea eficiente, significativa, motivadora, productiva, etc.
- Respetar las opiniones y creencias de las personas sin imponer las propias.
- Ayudar al grupo a encontrar respuestas y propuestas de solución.
- Tomar decisiones sobre acciones grupales.
- Orientar los acuerdos y decisiones alcanzadas escuchando las opiniones y respetando los puntos de vista.
- Ser un(a) facilitador(a) del proceso de enseñanza-aprendizaje, pero no necesariamente un experto temático o una persona que sabe más que los demás.
- Saber facilitar procesos de enseñanza, motivar, contribuir a la adquisición de conocimientos a través del diálogo, tomando siempre en cuenta la experiencia y contexto de cada persona.



Tres momentos relevantes en la facilitación

En el rol básico de la persona facilitadora se presentan tres momentos: preparatorio o de planificación, implementación o ejecución y seguimiento y sistematización (Aliping y Parcasio 2018).

1 Preparación: tiene como propósito fundamental sentar las bases para una facilitación efectiva mediante una preparación minuciosa. Las actividades clave son el diagnóstico inicial del contexto, actores y dinámicas territoriales; el diseño metodológico de los procesos de facilitación; identificación y convocatoria de personas actoras relevantes; preparación de materiales y logística necesaria; establecimiento de objetivos claros y resultados esperados, planificación de sesiones y cronogramas de trabajo y anticipación de posibles conflictos y preparación de estrategias para manejarlos.

2 Conducción o ejecución: durante el proceso la persona facilitadora se debe garantizar que se desarrolle de manera fluida, inclusiva y productiva. Incluye la conducción de sesiones y encuentros participativos; la aplicación de metodologías y técnicas de facilitación; manejo de dinámicas grupales y gestión de conflictos; promoción de la participación equitativa de la población actora; comunicación efectiva y escucha activa; flexibilidad adaptativa para ajustar el proceso según surjan necesidades; documentación en tiempo real de acuerdos y discusiones y articulación de saberes y construcción colectiva.

3

Seguimiento y sistematización: su propósito fundamental es consolidar los avances, extraer aprendizajes y asegurar la sostenibilidad del proceso. Involucra la sistematización de experiencias y aprendizajes; la evaluación de procesos y resultados alcanzados; el seguimiento de acuerdos y compromisos establecidos; la retroalimentación a las personas participantes sobre los avances; la identificación de las lecciones aprendidas; la documentación de metodologías y buenas prácticas; el análisis de sostenibilidad de los procesos iniciados y la preparación para la transición y gradual retiro de la persona facilitadora.

Estos tres momentos reflejan muy bien que la facilitación es un proceso continuo que requiere preparación meticulosa, ejecución cuidadosa y seguimiento responsable para generar transformaciones significativas como herramienta para la transferencia de la adaptación basada en ecosistemas.

En el Recuadro 2 se indican los aspectos que se deben considerar en los momentos 1 y 2 del rol básico de la persona facilitadora (Aliping y Parcasio 2018), y en la Sección 1.3 se detalla cada uno.

Recuadro 2. Aspectos y acciones que se deben considerar durante los momentos 1 y 2 del rol básico de la(s) persona(s) facilitadora(s)

Momento 1. Preparación

¿Qué representa prepararse?

1. Solicitar o recibir toda la información logística y contextual:
 - Cantidad de participantes
 - Edades
 - Grado académico
 - Ocupación
 - Lugar en donde se realizará la actividad
 - Fechas de cuando se implementará
 - Horario y duración de las sesiones
 - Formas de transporte
 - Contexto social, económico

y cultural de las personas participantes

- Conocimientos previos o participación en capacitaciones similares sobre el tema

2. Revisar el espacio de trabajo y garantizar las mejores condiciones posibles:

Iluminación, ruido externo, temperatura, presencia de insectos, protección ante la lluvia o el sol, equipo disponible, acceso a internet, disponibilidad de agua, mesas, sillas, extensiones eléctricas, ventiladores, pizarras, marcadores, pantalla, proyector, bolígrafos, etc.

Continua →

- 3.** Al verificar el contexto del lugar y los aspectos logísticos, es importante considerar lo siguiente:
- Tener la lista de participantes confirmada con sus medios de contacto respectivos
 - Enviar invitaciones personalizadas y dar seguimiento con llamadas, correos o mensajes de WhatsApp
 - Coordinar con las entidades relacionadas
 - Tener claro quiénes inaugurarán el evento y establecer tiempos para las participaciones
 - Preparar la agenda del taller que debe incluir la inauguración, su presentación incluyendo los objetivos, la presentación de las personas participantes, el desarrollo del taller y contenidos, las actividades principales, etc.
 - Preparar el plan didáctico, lo que incluye la descripción de los ejercicios, los instrumentos de evaluación y todos los materiales requeridos para hacer las actividades, etc.

Momento 2. Conducción o Ejecución de la facilitación

- 1.** La contextualización se debe realizar al iniciar el proceso y busca, además de crear un ambiente agradable y cordial, las siguientes acciones:
- Presentación y acreditación de la persona facilitadora
 - Presentación de las personas participantes a través de una actividad creativa

- Presentación de los objetivos
- Presentación de la agenda, los temas y dinámica de trabajo
- Establecimiento de las reglas conjuntas
- Se puede consultar, ¿Cómo podemos sentirnos mejor mientras se realizan las sesiones? ¿Qué es importante que se respete, no se haga o que sí se haga? ¿Cuáles serían nuestras reglas?
- En el camino pueden surgir nuevas reglas y estas se deben colocar con suficiente visibilidad

- 2.** En la presentación de la(s) persona(s) facilitadora(s) se debe hacer o mencionar al menos lo siguiente:

- Saludar de forma amable y respetuosa
- Brindar el nombre completo
- Explicar las razones o motivos del por qué se encuentra participando
- Presentar el tema o los temas que se facilitarán
- Indicar quién o bajo qué contexto se logra realizar la capacitación. Por ej. por encargo del Programa EbA LAC, financiado por la Cooperación Alemana (IKI)
- Mencionar la función que se desempeñará y la experiencia que se tiene

Después de esta presentación, se debe seguir con la actividad de autopresentación de las personas participantes.

Continua →

3. En la conducción de la facilitación la persona facilitadora debe de

- Definir las reglas de discusión y asegurar de que sean respetadas por todas las personas participantes
- Estimar los tiempos de cada actividad y los administra adecuadamente para cumplir con la agenda prevista
- Anticiparse a posibles situaciones difíciles, intereses diversos y resistencias; para ello, cuenta con planes de contingencia (Plan B, C, D) que le permiten responder de manera efectiva y flexible ante cualquier eventualidad

La persona facilitadora **conduce procesos** de entendimiento y conduce la discusión. Lleva la conversación del grupo a lo largo del “hilo negro” para esto es necesario:

Acentúa lo importante:

- Aclara
- Señala contradicciones.
- Asegura que participan todos (también los tímidos)
- Frena a los “habladores excesivos”
- Lleva al grupo a acuerdos
- Delimita las divergencias
- Lleva al grupo a los resultados
- Asegura el logro del objetivo del encuentro en el tiempo previsto

La persona facilitadora **visualiza el debate** y para estos es necesario:

- Hacer ver los resultados
- Ayuda a manejar la complejidad
- Ayuda a manejar las emociones

La persona facilitadora **asegura los resultados** a través de:

- Sintetiza el proceso
- Resume conclusiones
- Especifica el seguimiento (responsables, fechas)

Momento 3: Cierre de la Jornada / Taller

Para cerrar la sesión recomendamos a la persona facilitadora:

- Destaque los objetivos propuestos e identifique brechas
- Resume el proceso vivido, partiendo de la experiencia con la que se inició la sesión
- Facilite que las y los participantes compartan sus aprendizajes y sus éxitos
- Establezca acuerdos de aplicación de los nuevos aprendizajes
- Identifique procesos realistas de seguimiento del aprendizaje y las nuevas prácticas
- Abrir nuevas incógnitas acerca de las aplicaciones futuras del concepto
- Establezca conexiones con la práctica profesional
- Celebre los logros individuales y grupales



Otros roles que la persona facilitadora puede realizar

La complejidad de la facilitación, especialmente en la formación de formadores en habilidades blandas, exige que la persona facilitadora adopte múltiples “sombreros” según el momento y la necesidad del grupo. Aliping y Parcasio (2018), citan los siguientes roles específicos de una persona facilitadora.

- 1 Diseñador(a)/arquitecto(a):** estructura el diseño de la capacitación, asegurando que las actividades se alineen con los objetivos de aprendizaje.
- 2 Mentor(a):** acompaña a las personas participantes en el desarrollo de sus habilidades multiplicadoras (comunicación asertiva, técnicas vivenciales), ofreciendo retroalimentación constructiva y apoyo individualizado.
- 3 Manejo de conflictos:** interviene de forma asertiva para gestionar desacuerdos, tensiones o dinámicas disfuncionales en el grupo, transformándolos en oportunidades de aprendizaje.
- 4 Evaluador(a)/observador(a):** monitorea el progreso del grupo y los resultados de aprendizaje realizando ajustes en tiempo real a la metodología o al ritmo, y asegurando la transferencia efectiva de conocimientos.
- 5 Experto(a) de contenido (si aplicara):** en ocasiones, debe aportar información específica o aclarar conceptos clave, actuando como fuente de conocimiento, pero cuidando de no dominar la sesión.

Además, la persona o el equipo facilitador funge como relator al recoger y transmitir los aportes de la población participante, es responsable del proceso, recoge y asegura el registro de la producción y se encarga de la organización y logística.



Competencias clave que debe tener una persona facilitadora

Para ejercer los roles descritos de manera efectiva, la(s) persona(s) facilitadora(s) debe(n) poseer un conjunto robusto de competencias enfocadas especialmente en el manejo de grupos y la promoción del aprendizaje de personas adultas.

Competencias metodológicas y de diseño

- **Dominio andragógico:** comprender los principios del aprendizaje adulto (motivación intrínseca, necesidad de relevancia, uso de la experiencia), para aplicar un modelo sistemático que conecta de manera fluida el diseño de la formación con su posterior facilitación, asegurando que lo que se planea se lleve a cabo efectivamente para lograr los objetivos del aprendizaje; es decir que la facilitación se tiene en cuenta desde el momento mismo de la fase de diseño (Aliping y Parcasio 2018).
- **Manejo de técnicas vivenciales:** habilidad de seleccionar y ejecutar dinámicas, ejercicios y simulaciones que permita a las personas participantes experimentar las habilidades blandas u reflexionar sobre la acción, lo cual está en línea con el aprendizaje reflexivo de Brockbank y McGill (1998).
- **Diseño modular:** capacidad para estructurar el contenido de manera lógica y secuencial, asegurando que cada actividad o módulo construya sobre el anterior.

Competencias interpersonales y comunicativas

- **Comunicación eficiente y asertiva:** habilidad blanda esencial que debe modelar la persona facilitadora. Implica escuchar activamente, expresar ideas con claridad y manejar las interacciones del grupo con respeto y firmeza (Bernales et al. 2013).
- **Flexibilidad y adaptabilidad:** habilidad para ajustar el plan original en respuesta a la dinámica, las necesidades o los desafíos inesperados del grupo (Bernales et al. 2013).
- **Empatía y sensibilidad cultural:** capacidad para comprender la perspectiva del grupo participante, especialmente en contextos de adaptación basada en ecosistemas o desarrollo local, donde el conocimiento local es clave.

Competencias de reflexión y evaluación

- **Autorreflexión continua:** como facilitador(a) del aprendizaje reflexivo, debe ser capaz de reflexionar sobre su propia práctica para mejorar.
- **Habilidad para generar entendimiento o conocimiento:** no solo dar información, sino formular preguntas que lleven a las personas participantes a sus propias conclusiones y a internalizar la importancia de las habilidades blandas (Brockbank y McGill 1998).

Bernales et al. (2013), en colaboración con otros expertos como Gilbert Brenson, definieron el perfil que una persona facilitadora debe desarrollar. En total establecieron ocho competencias clave esenciales que toda persona facilitadora debe desarrollar para guiar procesos de cambio, como lo es la formación de formadores en habilidades blandas (Recuadro 3).

Recuadro 3. Competencias clave que debe desarrollar una persona facilitadora en habilidades blandas

Competencia 1. Autogestionar su propio crecimiento integral

- Implica ser una persona proactiva para reconocer sus propias fortalezas y limitaciones
- Debe estar en constante actualización profesional
- Ser congruente y consistente en su vida personal con los valores y principios de la facilitación profesional (por ej. modelar la comunicación asertiva que enseña)

Competencia 2. Planear la intervención con el sistema-solicitante

- Consiste en diseñar o escoger contenidos, metodologías, procesos y logística
- Es crucial contextualizar la intervención con base en las necesidades, la cultura y el nivel de desarrollo del grupo (en nuestro caso, futuros formadores(as) y sus contextos de adaptación basada en ecosistemas)

Competencia 3. Establecer una relación de confianza y credibilidad

- La persona facilitadora debe proyectar calidez, comprensión, asertividad y confianza en sí misma y en el potencial del grupo

- Debe propiciar clima de motivación y optimismo realista, manteniendo la equidistancia física, psicológica y afectiva con todas las personas participantes
- Generar espacios y procesos de desarrollo de autoconciencia y de fortalecimiento de autoestima individual y grupal

Competencia 4. Gerenciar efectivamente los recursos disponibles

- Capacidad para administrar el tiempo y los aspectos logísticos del evento. Como el espacio físico, para optimizar el aprendizaje
- Lo anterior incluye asegurar que el ritmo de la capacitación sea variado y apropiado a los niveles de energía del grupo
- Diseñar y elegir materiales didácticos, ejercicios dinámicos y recursos audiovisuales pertinentes para el logro de los objetivos

Competencia 5. Guiar el desarrollo de los procesos grupales

- Observar y escuchar al grupo de manera activa y empática para comprender, en cada momento, sus dinámicas, su estado anímico y las necesidades sentidas por quienes lo conforman

Continúa →

- Adaptar los procesos y/o contenidos a ese contexto dentro del marco de los objetivos acordados
- Utilizar un estilo de facilitación que responda al nivel de desarrollo del grupo y de las personas integrantes
- Crear procesos dialógicos donde se valoren las ideas y los razonamientos de cada participante
- El uso efectivo de preguntas y el parafraseo es clave para clarificar, enfocar y generar nuevas perspectivas de pensamiento o acción

Competencia 6. Usar y propiciar una comunicación efectiva

- Debe tener la habilidad crear procesos dialógicos donde se valoren las ideas y los razonamientos de cada persona participante
- Es clave el uso efectivo de preguntas y el parafraseo para clarificar, enfocar y generar nuevas perspectivas de pensamiento o acción
- Usar un lenguaje empoderado, claro y comprensible.
- Habilidad de manejar las interacciones, los conflictos y los desafíos del grupo

Competencia 7. Orientar el proceso hacia el cumplimiento de metas y la toma de decisiones

- Gestionar procesos de construcción colectiva mediante una participación, inclusiva y enfocada
- Propiciar las sinergias y los procesos coevolutivos necesarios para cumplir los objetivos

Competencia 8. Gestionar procesos apropiados para la toma de decisiones/Evaluar el impacto de las intervenciones y la transferencia de aprendizaje

- Estimular la conciencia y la evaluación de todas las opciones disponibles
- Propiciar una metodología que sea apropiada a la etapa de desarrollo del grupo, para tomar las decisiones
- Capacidad de diseñar y realizar evaluaciones pertinentes para medir el impacto de la formación, tanto al finalizar el evento como a mediano y largo plazo



Otros roles que la persona facilitadora puede realizar

La complejidad de la facilitación, especialmente en la formación de formadores en habilidades blandas, exige que la persona facilitadora adopte múltiples “sombreros” según el momento y la necesidad del grupo. Aliping y Parcasio (2018), citan los siguientes roles específicos de una persona facilitadora.

- **Diseñador(a)/arquitecto(a):** estructura el diseño de la capacitación, asegurando que las actividades se alineen con los objetivos de aprendizaje.
- **Mentor(a):** acompaña a las personas participantes en el desarrollo de sus habilidades multiplicadoras (comunicación asertiva, técnicas vivenciales), ofreciendo retroalimentación constructiva y apoyo individualizado.
- **Manejo de conflictos:** interviene de forma asertiva para gestionar desacuerdos, tensiones o dinámicas disfuncionales en el grupo, transformándolos en oportunidades de aprendizaje.
- **Evaluador(a)/observador(a):** monitorea el progreso del grupo y los resultados de aprendizaje realizando ajustes en tiempo real a la metodología o al ritmo, y asegurando la transferencia efectiva de conocimientos.
- **Experto(a) de contenido (si aplicara):** en ocasiones, debe aportar información específica o aclarar conceptos clave, actuando como fuente de conocimiento, pero cuidando de no dominar la sesión

Cuando se trabaja en equipo o pareja de personas facilitadoras los roles pueden alternarse y las personas facilitadoras pueden cumplir con tareas como:

- **Relator:** para recoger y transmitir los aportes del grupo (importante para secuencias grupales). En este caso es responsable del “contenido” de la producción.
- **Observador:** actúa como un “Periodista”, recoge y retroalimenta sobre los ambientes, observa la comunicación.
- Es **responsable** del “proceso”.
- **Co facilitador:** asiste al moderador (“dúo”).
- **Documentalista:** recoge y asegura el registro de la producción.
- **Encargado/a de organización y logística:** su misión será asegurar las condiciones para la interacción.



¿Qué no debe hacer la persona facilitadora?

La persona facilitadora tiene la responsabilidad de promover un ambiente de aprendizaje autónomo, participativo y respetuoso, donde cada integrante del grupo se sienta protagonista de su proceso. Es fundamental evitar conductas que limiten la autonomía, la responsabilidad y el protagonismo del grupo, priorizando siempre la gestión asertiva y el acompañamiento respetuoso.

- 1 Evitar el rol de docente o experta dominante:** La persona facilitadora debe abstenerse de ocupar el centro de atención o convertirse en la fuente exclusiva de conocimiento. Su tarea consiste en guiar, no en imponer, facilitando el aprendizaje colectivo y valorando la experiencia local. Es importante no monopolizar la palabra ni asumir que su perspectiva es la única válida, especialmente en procesos de desarrollo territorial.
- 2 No tomar decisiones por el grupo:** Respetar la construcción colectiva es esencial. La persona facilitadora debe evitar imponer agendas, soluciones o conclusiones, y en su lugar promover la toma de decisiones consensuada o acordada por mayoría. Es importante no direccionar la participación hacia preferencias personales o intereses ajenos al grupo.
- 3 No descuidar la dinámica grupal ni ignorar conflictos:** Ante situaciones de tensión o desacuerdo, la intervención debe ser asertiva y enfocada en restaurar la confianza. Se debe evitar cualquier tipo de favoritismo o alineación con subgrupos, manteniendo siempre una postura neutral y equidistante, tanto a nivel psicológico como afectivo.
- 4 No improvisar ni descuidar la logística:** La preparación rigurosa es indispensable. Iniciar una sesión sin objetivos claros, metodología definida o logística adecuada puede generar inseguridad en el grupo. Al mismo tiempo, la persona facilitadora debe ser flexible y capaz de adaptar el plan según las necesidades y el ánimo colectivo, demostrando capacidad de respuesta ante los cambios.
- 5 No excluir experiencias ni limitar la reflexión:** Reconocer y valorar la experiencia previa de quienes participan es fundamental; en la educación de personas adultas, este es el principal recurso de aprendizaje.
- 6 La reflexión debe ser profunda y significativa:** Es crucial evitar respuestas rápidas que impidan el análisis propio, favoreciendo siempre el espacio para la toma de decisiones y conclusiones reflexivas por parte del grupo.

Reflexión

A continuación, se citan algunas preguntas abiertas para la reflexión de la persona facilitadora en su rol para mejorar sus habilidades blandas.

- ¿Cómo me veo a mí mismo(a), mi perfil, para desempeñarme como una persona facilitadora en procesos de transferencia e implementación del enfoque AbE?
- ¿Cuáles son mis fortalezas y debilidades según los roles de la persona facilitadora mencionados?
- Si tuviera que definir mi propio estilo de facilitación, ¿cómo lo describiría?
- Si he facilitado espacios en talleres o capacitaciones, ¿qué reacciones o respuestas he visto de mi estilo de facilitación?
- ¿Cuáles estrategias usaría para fortalecer mi perfil? Por ejemplo, ¿pensaría en establecer sinergias con otras personas facilitadoras?
- Honestamente, ¿considero tener ante un grupo suficiente neutralidad frente a temas como adaptación basada en ecosistemas, género, etc.?
- ¿Pensaría que, por su rol profesional, podría existir algún impedimento para que las personas que participen de una capacitación sobre la adaptación basada en ecosistemas puedan hablar abiertamente?
- En este punto, ¿considero que tengo suficiente experiencia y solvencia temática y metodológica para abordar temas sobre adaptación basada en ecosistemas que se plantean para una capacitación?
- A nivel logístico, en los contextos de trabajo que tenemos, ¿cuál considero una dificultad que se podría presentar para poder desarrollar un rol de facilitación adecuado?

1.3 Actividad 3. Visión sinóptica del proceso de facilitación

Como se indicó anteriormente, el rol de la persona facilitadora en la formación de formadores(as) va más allá de la mera transmisión de información; es el de un **catalizador y multiplicador** que reconoce que la persona adulta es un ser autónomo, con una experiencia de vida que es una fuente valiosa de aprendizaje (Aliping y Parcasio 2018). En contextos de desarrollo territorial como el de AbE, la persona facilitadora actúa como un guía que promueve el diálogo, la construcción colectiva de conocimiento y la articulación de saberes locales con conocimientos técnicos (Bernaes et al. 2013).

A continuación, se presenta una “visión sinóptica del proceso de facilitación” es decir una vista global, resumida y panorámica.



Ilustración 14. Visión Sinóptica del Proceso de Facilitación

1.4 Actividad 4. Dramaturgia o arquitectura del proceso

El término “dramaturgia” proviene del ámbito teatral y se refiere al arte y la técnica de diseñar y poner en escena un acontecimiento, donde existe una secuencia lógica, participan actores y hay un público que presencia el desarrollo. En el contexto de la facilitación de talleres, este concepto puede aplicarse de manera análoga: la persona facilitadora diseña cuidadosamente la interacción entre los participantes, como si se tratara de una obra en la que cada intervención, pregunta y dinámica tiene un propósito y un momento específico.

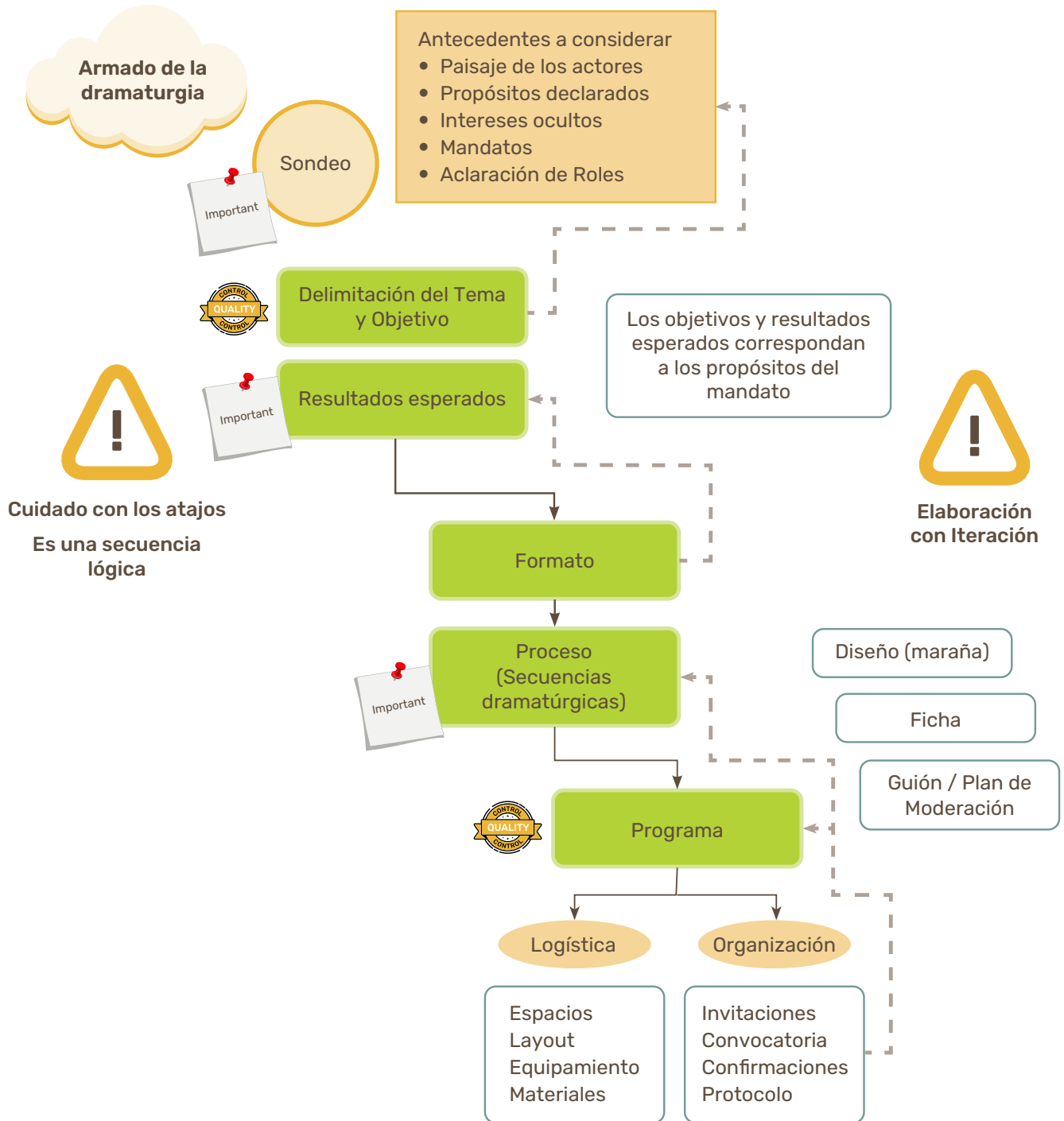


Ilustración 15. Armado de la Dramaturgia

Para lograr una facilitación efectiva, es fundamental definir algunos elementos clave, similares a los que se consideran en la dramaturgia teatral:

- La secuencia de intervenciones de los participantes.
- Los momentos estratégicos en que intervienen los actores principales del grupo.
- El diseño de preguntas que fomenten la discusión, la producción colectiva y la toma de decisiones.
- La conformación de grupos de trabajo según los objetivos del taller.
- La organización de círculos de discusión, especialmente en conferencias o talleres de mayor tamaño.

El armado de la dramaturgia del taller implica seguir una serie de pasos, procurando no omitir fases importantes, interactuar con actores clave para enriquecer el proceso, y realizar un sondeo previo sobre aspectos relevantes del grupo participante. Esto permite que la persona facilitadora se contextualice y adapte el diseño del taller, asegurando así una experiencia significativa y participativa para todos los involucrados.

La ilustración muestra un mapa lógico y secuencial para diseñar una dramaturgia, entendida aquí como la estructura narrativa y organizativa de un proceso participativo, evento, intervención o experiencia colectiva.

Las etapas principales del proceso

1 **Sondeo (Exploración inicial)**

- Se identifican antecedentes, actores involucrados, sus intereses (explícitos y ocultos), mandatos y roles.
- Es clave para entender el terreno antes de diseñar cualquier intervención.

2 **Delimitación del Tema y Objetivo**

- Se definen los objetivos y resultados esperados, alineados con los propósitos del mandante (quien encarga el proceso).
- Aquí se afina el foco: ¿para qué se hace esto?

3 **Formato**

- Se decide la forma que tendrá la intervención: taller, foro, jornada, etc.
- El formato debe responder al objetivo y a las características del grupo.

4 **Proceso (Secuencias dramáticas)**

- Se diseña el marco narrativo: fichas, guiones, plan de moderación.
- Es la "coreografía" del encuentro: qué pasa, cuándo y cómo.

5

Programa

- Se organiza la logística (espacios, materiales, equipamiento) y la convocatoria (invitaciones, confirmaciones, protocolo).
- Es la puesta en escena concreta.



Advertencias clave

- ¡Importante!: No saltar pasos. Cada etapa depende de la anterior.
- Cuidado con los atajos: El proceso es iterativo y lógico.
- Elaboración con iteración: Se puede volver atrás para ajustar, pero sin romper la secuencia.

El plan didáctico o guion

El plan didáctico, o guion metodológico, es la herramienta fundamental que estructura y da coherencia al proceso formativo. Es la traducción operativa de los objetivos del programa en una secuencia lógica de acciones y recursos (Rojas 2017). Este autor lo define como un *“Proceso de organización y previsión de acciones de la enseñanza y el aprendizaje, a partir de los objetivos, contenidos, procedimientos, actitudes y valores y la evaluación, en el marco de las características de la comunidad, la institución, de los estudiantes y de los recursos disponibles”*.

El plan didáctico es una herramienta técnica que sirve para la toma de decisiones, que tiene como propósito facilitar la organización de elementos que orienten el proceso educativo. Planificar implica asumir posiciones y tomar decisiones, prever lo que se realizará, proyectando los objetivos, plazos y recursos; de modo que se logren los fines y propósitos con mayor eficacia y coherencia.” (García y Mareales 1999, mencionadas por Rojas (2017).

En la planificación del plan didáctico o guion se debe ser realista; concreto; tener presente siempre la capacidad de las personas participantes; organizar bien las actividades, materiales e instrumentos; llevar adecuadamente el tiempo; implementar la creatividad; mantener relaciones estrechas y respetuosas; establecer relaciones contextualizadas; reconocer los tipos de aprendizaje e informarse sobre los recursos y medios (Rojas 2017).

Formato para un plan didáctico

Un formato base, esencial para la planificación, debe contener los elementos siguientes (Rojas 2017):

- **Datos generales:** identificación del curso, tema, tiempo total, fecha y nombre de la persona facilitadora.
- **Objetivos aprendizaje:** lo que la persona participante será capaz de hacer al finalizar la sesión.
- **Contenidos:** conceptos técnicos y habilidades a desarrollar (ej. servicios ecosistémicos clave, asertividad).
- **Actividades de mediación:** secuencia de actividades (Inicio, Desarrollo, Cierre) y las técnicas vivenciales a utilizar.
- **Recursos y materiales:** lista de elementos de apoyo (metaplan, proyector, tarjetas, videos).
- **Evaluación:** mecanismos para verificar el logro de los objetivos (ej. prueba diagnóstica, ejercicios prácticos, autoevaluación).

En la Ilustración 16 se muestra un formato para un plan didáctico. En los materiales se ponen todas las cosas que se necesitarán para poder hacer la actividad, desde contar con una persona voluntaria, hasta marcadores, cinta adhesiva, tarjetas de colores, aplicación Kahoot y acceso a internet, celulares, etc. Todo lo que se vaya a requerir.

En evaluación se coloca cómo se logrará verificar que los aprendizajes se han obtenido. Muchas veces esto se logra al escuchar participaciones y respuestas de retroalimentación; esto es evaluación formativa. Otra forma de evaluar es una prueba corta, la cual forma parte de lo que se conoce como evaluación sumativa.

La agenda

Una vez que el plan de facilitación o plan didáctico ha sido debidamente elaborado, la persona facilitadora está en condiciones de diseñar una agenda formal para compartir con los participantes antes del inicio del taller. Esta agenda no solo orientará a los asistentes sobre el desarrollo de la jornada, sino que también podrá presentarse y utilizarse como guía durante el taller, asegurando una organización eficiente y transparente del evento.

La agenda es la ruta que define el camino del aprendizaje; debe equilibrar la rigurosidad del contenido (AbE), con la flexibilidad necesaria para abordar las preguntas y experiencias que surgen de la práctica (Aliping y Parcasio 2018; Bernales et al. 2013).

Plan de facilitación - Modulo1. Convivencia pacífica				
Día 1				
Tiempo	Contenido	Objetivos	Actividad	Recursos / Materiales
8:00	Inauguración / Bienvenida			
9:00	Presentación de participantes	Conocer el grupo	Dependiendo del tiempo dinámica de caricaturas o solo nombre y significado	<ul style="list-style-type: none"> • Papel y plumones • Hojas de papel
9:30 30 min	Contextualización	Conocer las expectativas del grupo sobre el taller y presentar los objetivos del taller	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditación • Objetivos • Agenda • Procesos y método • Reglas de convivencia • Mapa de expectativas y objetivos del taller 	<ul style="list-style-type: none"> • Panel con agenda • RF con objetivo y métodos y procesos y reglas de convivencia • Ptt con el proceso de formación y objetivos • Elegir 3 personas para el noticiero
10:00 30 min	Dinámica Rompe hielo e introducción de la convivencia pacífica	Integrar al grupo, sacarlos del "que hacer diario" y traerlos al taller	<p>"Formando triángulos equiláteros"</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Fue fácil formar los triángulos equiláteros? • ¿Alguna vez te sentiste excluido de un triángulo equilátero o quedaste solo? • ¿Si hubiéramos podido comunicarnos, hubiera sido más fácil formar los triángulos? • ¿Pensaste en los demás del grupo o solo te interesa formar tu triángulo? <p>La Reflexión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicándonos adecuadamente logramos mejor convivencia pacífica, podemos lograr metas conjuntas • Si pensamos como colectivo podemos lograr objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejemplo de lo que es un triángulo equilátero • Dejar claras las reglas • Presentación con reflexión del ejercicio

Ilustración 16. Ejemplo de Formato para Plan Didáctico

La agenda debe establecer el programa con el día, horas, duración y actividades durante un evento; sirve para organizar y tener una ruta que seguir; estar coordinada con los tiempos que se establezcan en los planes didácticos o guiones. Debe incluir los logos de las entidades involucradas, así como los objetivos del evento y asegurar, al completarla, poner los títulos, cargos y nombres correctos de las personas mencionadas (por ej., quienes participan en la inauguración).

Los objetivos de aprendizaje

Los objetivos definen el propósito de la formación. En la educación para población adulta, los objetivos son más efectivos cuando se centran en la aplicación práctica del conocimiento y en la solución de problemas reales (como la vulnerabilidad climática) (Cuéllar 2023). Deben formularse en términos de lo que la persona participante logrará hacer al finalizar, vinculando el componente blando (la forma) con el componente técnico (el contenido):

- **Ejemplo de habilidad blanda:** Argumentar asertivamente la importancia de la AbE.
- **Ejemplo de conocimiento técnico:** Identificar tres medidas de AbE aplicables en un sistema socio ecológico costero.

Para el caso de habilidades blandas es muy importante el tiempo de diálogo, reflexión, análisis, generalización o contextualización y conexión de cierre. Esto se llama el ciclo de aprendizaje vivencial.

Además, cuando se redactan **objetivos de aprendizaje** es importante tener presente que estos deben enfocarse en las personas estudiantes y no a lo que yo, como facilitador(a) deseo hacer. El objetivo se escribe en tercera persona del singular o plural; por ejemplos: *“Los y las participantes distinguen la diferencia entre una persona facilitadora y una persona experta, cuando se trata de procesos de facilitación de enseñanza-aprendizaje para personas adultas”* y *“Los y las estudiantes elaboran un plan didáctico incluyendo todas las partes para poder implementarlo durante una sesión de facilitación sobre el tema de Adaptación basada en Ecosistemas (AbE)”*.

Las actividades de mediación

En un enfoque de AbE y el desarrollo de habilidades blandas, las actividades de mediación deben ser **participativas, reflexivas y basadas en el diálogo** (Bernales et al.). El adulto necesita experimentar, analizar y reflexionar para interiorizar el conocimiento (ver Sección 1.4 El ciclo de aprendizaje experiencial/vivencial). En el marco de facilitación de habilidades blandas estas actividades buscan implementar y promover el análisis y la reflexión, así como el aprendizaje a partir de conocimientos propios o compartidos.

El rol de la persona facilitadora es diseñar actividades que:

- **Activen la experiencia previa** del grupo participante
- **Promuevan el debate** y la solución colaborativa de desafíos
- **Conecten la teoría** (AbE) con la práctica (escenarios reales)

Por ejemplo, presentación sobre el tema de educación para población adulta, juego de mesa con preguntas temáticas, juego de roles, pregunta abierta para generar el diálogo *¿Creen que el cambio climático afecta sus vidas?*, etc.

Materiales didácticos y tiempo de duración

Los materiales son esenciales para el **aprendizaje significativo**, ya que facilitan la construcción de ideas y actúan como “memoria del grupo” (Martínez 2012). La **visualización** es clave porque ayuda a:

- Reducir la complejidad de conceptos abstractos (como los de la AbE) (París y Coll, 2016)
- Estructurar el pensamiento y el flujo de una discusión (Martínez 2012)

Los **materiales didácticos** son todas las cosas que vamos a necesitar para poder ejecutar nuestra actividad de mediación.

También es necesario considerar **la duración o tiempo** que tomará el desarrollo de cada actividad, lo cual incluye desde dar las instrucciones, que se reúnan en grupos, trabajen y presenten, si eso es lo que corresponde.

La evaluación

La evaluación es fundamental para medir la efectividad de la formación de formadores(as) y el alcance de las habilidades blandas y técnicas de adaptación basada en ecosistemas.

La evaluación debe ser un proceso continuo, no solo un evento final. Debe medir tanto la adquisición de conocimientos técnicos de la AbE, así como el desarrollo y la aplicación de las habilidades blandas (comunicación, asertividad, facilitación) y la capacidad de replicación. En el marco andragógico, la evaluación debe promover la autoevaluación y la reflexión (Aliping y Parcasio 2018). Según Rojas (2017), la evaluación en el planeamiento didáctico no es un fin en sí misma, sino un medio para mejorar y reajustar la práctica educativa. En la formación de formadores(as) en adaptación basada en ecosistemas, la evaluación debe verificar tanto el dominio técnico-conceptual como el desarrollo de las habilidades blandas necesarias para la función multiplicadora. Este autor distingue tres momentos clave de evaluación que son esenciales para un proceso de formación de personas adultas:

Evaluación diagnóstica: se aplica al inicio del proceso y tiene como propósito determinar la situación real de la persona participante en cuanto a conocimientos previos, experiencias, destrezas e intereses relacionados con el tema tratado. En relación con el tema de esta Guía, permite a la persona facilitadora verificar si el grupo de formadores tienen una comprensión básica de los servicios ecosistémicos o si poseen experiencia previa en facilitación grupal y permite ajustar los objetivos y las actividades para asegurar que la formación sea relevante y no repita saberes ya adquiridos.

Las herramientas posibles para esta evaluación incluyen pruebas cortas, debates iniciales guiados o el uso de metaplan para categorizar ideas iniciales sobre la situación de partida inicial.

Evaluación formativa (durante el proceso): se realiza de manera continua mientras se ejecutan las actividades de mediación. Según Rojas (2017), su propósito es obtener información sobre el proceso de aprendizaje y guiar a la persona formadora en la toma de decisiones metodológicas. Su meta principal es identificar logros y dificultades para aplicar acciones correctivas de inmediato.

En esta Guía se puede aplicar al evaluar la puesta en práctica de las habilidades blandas, como la comunicación asertiva y la escucha activa durante los ejercicios vivenciales y simulaciones, así como en el monitoreo sobre cómo los y las formadores(a) están procesando la información de AbE a través de la observación directa del trabajo en equipo y la revisión de los productos generados (ej. mapas conceptuales sobre AbE).

Las herramientas posibles de su aplicación pueden ser la observación sistemática, listas de cotejo de desempeño en simulacros y la aplicación continua de retroalimentación constructiva.

Evaluación sumativa (final): se aplica al final de una unidad o de todo el programa de formación. De acuerdo con Rojas (2027), su propósito es emitir un juicio de valor acerca de los resultados del aprendizaje para determinar si se lograron los objetivos propuestos y, por ende, si el(la) formador(a) está listo para la transferencia y multiplicación.

En esta Guía su aplicación podría darse al verificar la competencia completa de la persona formadora. Se mide su capacidad para articular los conocimientos de AbE con la metodología multiplicadora o en la de demostración de la capacidad de replicación mediante la planificación y ejecución de un segmento de capacitación ante el grupo (ej. un módulo de AbE utilizando el ciclo de aprendizaje vivencial).

Algunas herramientas posibles son rúbricas de evaluación de desempeño en facilitación, creación de un plan didáctico completo para un tema de AbE y pruebas objetivas para el dominio conceptual.

1.5 Actividad 5. Diseño del plan de facilitación o carta didáctica

El objetivo principal de esta actividad es aplicar de manera efectiva las técnicas necesarias para elaborar un guión o plan de facilitación profesional, aplicando diferentes formatos. A continuación, se detallan los pasos y consideraciones para llevar a cabo este ejercicio:

Organización de los grupos de trabajo: Forme cuatro grupos, ajustando el número de integrantes según la cantidad de participantes. Esta división permitirá abordar los distintos temas propuestos de manera colaborativa y focalizada.

Asignación de temas y metodología de trabajo: Asigne a cada grupo un tema específico para la elaboración del guión. Es fundamental que cada grupo utilice un enfoque metodológico diferente en la preparación de su plan, promoviendo así la diversidad en el diseño y desarrollo de los guiones.



El guión debe describir de manera precisa y estructurada los siguientes elementos:

- Distribución de tiempos para cada etapa.
- Secuencia de pasos a seguir.
- Técnicas aplicadas en cada paso.
- Objetivos específicos de cada fase.
- Recursos requeridos para la ejecución de cada paso.
- Roles asignados a los participantes en cada etapa.

Temas para cada grupo

Paso 1. Organizar grupos y asignarles temas.

Grupo 1: Adaptación basada en ecosistemas (Formato de Arquitectura del proceso)

- Definición y concepto de la Adaptación basada en Ecosistemas (AbE).
- Justificación para implementar el enfoque de AbE.
- Ejemplos de medidas AbE en el territorio local, utilizando los estándares FEBA.

Grupo 2: Marco normativo y regulatorio (Formato de Arquitectura del proceso)

- Tratados internacionales relevantes.
- Políticas, estrategias y planes nacionales vigentes.

Grupo 3: Ecosistemas y sus servicios en Costa Rica o Guatemala (Formato de Plan de facilitación)

- Vulnerabilidad de los ecosistemas y sus servicios ecosistémicos.
- Impactos sobre los ecosistemas derivados del cambio climático.

Grupo 4: Fases para el diseño e implementación de acciones AbE (Formato de Plan de facilitación)

- Identificación y diseño de acciones.
- Preparación de estrategias.
- Evaluación de resultados y procesos.

Los planes de facilitación se deben elaborar en un panel de metaplan o un papelón de rotafolio.

Paso 2. Retroalimentación por la persona facilitadora o entrenador de facilitadores.

El facilitador debe utilizar las siguientes preguntas guía para evaluar los planes de facilitación elaborados por los grupos:

- ¿Se encuentran claramente definidos los objetivos de cada etapa?
- ¿La secuencia de pasos y las técnicas propuestas son coherentes y funcionales en relación con el tema y los objetivos planteados?
- ¿Existe algún paso o método alternativo que podría sugerirse para mejorar el guión del grupo?
- ¿Las técnicas empleadas incentivan la creatividad y la innovación en el desarrollo del tema?

La aplicación rigurosa de estos pasos y criterios permitirá que los participantes desarrollen guiones sólidos, estructurados y pertinentes, asegurando la calidad y efectividad en la facilitación de los temas asignados.

1.6 Actividad 6. Materiales didácticos y métodos de visualización

Los materiales son esenciales para el aprendizaje significativo, ya que facilitan la construcción de ideas y actúan como “memoria del grupo” (Martínez 2012). La visualización, por su parte, es clave porque ayuda a:

- Reducir la complejidad de conceptos abstractos (como los de la AbE) (París y Coll 2016)
- Estructurar el pensamiento y el flujo de una discusión (Martínez 2012).

La visualización es parte imprescindible de la facilitación; sin ella no se podrían aplicar otras técnicas y las ventajas del método no serían efectivas. París y Coll (2016), indican que la visualización favorece la concentración, la serenidad y la buena disposición para el aprendizaje, venciendo el cansancio, el estrés y la dispersión.

Según Martínez (2012), *“La visualización del conocimiento implica el uso de representaciones visuales para mejorar la creación y transferencia del conocimiento entre dos personas como mínimo. A su vez, asegura la correcta identificación, deconstrucción y posterior aplicación de dicho conocimiento”*.

Bernales et al. (2013), mencionan que la visualización contribuye en los procesos de aprendizaje para:

- Orientar e involucrar a todas las personas participantes y estimular la participación.
- Enfocar la concentración de la población participante sobre aspectos importantes y optimizar los tiempos de la comunicación verbal.
- Facilitar el entendimiento común de las informaciones verbales y fomentar una interpretación similar entre todas las personas participantes.
- Aumentar la posibilidad de discutir concretamente problemas y concentrar a todos en un punto en común.
- Verificar el estado de la discusión en cada momento.
- Dejar evidencia de las opiniones, informaciones o trabajos realizados por las personas participantes.

El método metaplan

El método metaplan es una técnica de moderación grupal que utiliza materiales de visualización para estructurar, organizar y priorizar las ideas generadas por un grupo, garantizando la participación de todas las personas. Es ideal para la toma de decisiones y el consenso, cruciales en la planificación de AbE (Metaplan 2021; Ovchinnikova et al. 2015).

El método es muy versátil y se puede utilizar de muchas formas; sin embargo, se debe conocer para qué se emplea cada elemento y el orden o ubicación que deben llevar, porque cada uno tiene un propósito específico. Ovchinnikova et al. (2015) indican que *“El metaplan es una técnica basada totalmente en la visualización del proceso de lluvia de ideas. Cuando se usa esta técnica, las personas participantes están involucrados en una discusión activa con el objetivo de reunir y estructurar ideas, analizar interconexiones y organizar prioridades”*.

En el método metaplan se considera que la visualización de los materiales utilizados hace que todas las contribuciones de la discusión sean visibles para todo el grupo y pueden ser registradas y organizadas, así como surgir cualquier relación entre ellas (Metaplan 2021). Una sugerencia muy importante es que siempre que sea posible, se tomen imágenes de los paneles concluidos para poder recopilar de la forma más eficiente posible lo discutido en la sesión respectiva.

Materiales necesarios

El método metaplan es una técnica de moderación y visualización sumamente efectiva, especialmente en la formación de personas adultas y en contextos participativos como la AbE, ya que hace que las ideas de quienes participan sean visibles y se puedan organizar colectivamente (metaplan 2021; Ovchinnikova et al. 2015).

Según metaplan (2021), el corazón del método reside en la simplicidad y la estructura de sus materiales que se convierten en la “memoria” y el “foco” del grupo. A continuación, se presentan los elementos clave del método.

Tarjetas: Son el elemento central. generalmente de 10 cm por 21 cm. Se recomienda por lo menos cuatro colores suaves pero distintos uno del otro (3 tarjetas de una hoja de tamaño oficio). Se utilizan para plasmar **una única idea, hecho, pregunta o respuesta** por tarjeta. Su movilidad permite que el grupo las reordene, categorice o priorice. Las rectangulares comúnmente sirven para indicar ideas, propuestas o respuestas concretas; las ovaladas, de color blanco, para incluir comentarios u objeciones a argumentos y las tarjetas con forma de nubes son útiles para encabezados de capítulos o temas o el título de un póster de discusión de un grupo. En cada tarjeta se permite escribir máximo tres líneas y se sugiere escribir con letra tipo imprenta.

Marcadores o rotuladores: son la herramienta para la escritura. Deben ser gruesos o de color oscuro (negro o azul), para máxima legibilidad; se debe evitar colores claros o fluorescentes. Marcadores de puntas de 10 mm de ancho pueden ser usados para escribir encabezados en tiras largas y en nubes. La legibilidad es crucial pues si la escritura no es clara, la idea no existe para el grupo. La persona facilitadora debe enfatizar la práctica de escribir con letras mayúsculas y suficientemente grandes.

Cada participante necesita al menos un marcador para escribir sus aportes en las tarjetas o en los carteles. Los marcadores deben ser de punta biselados hechos con base a agua, colores oscuros, azul o negro. El moderador utiliza además otros colores y grosor de plumones para escribir o resaltar títulos, ideas, etc.

Panel de metaplan: es la superficie donde se fijan las tarjetas usando puntos de afilares o pines de plástico para sostener las tarjetas; es el espacio de visualización colectivo. Las medidas habituales de un panel de metaplan son: Altura: entre 1,20 m y 1,50 m; Ancho: entre 1,50 m y 2,00 m y Espesor: aproximadamente 2 a 3 cm. Estas dimensiones permiten que sea portátil y cómodo para colocar tarjetas y notas durante la facilitación.

El panel de metaplan puede ser sustituido por otros materiales o equipos, como:

- Mantas de similar medida que un panel, donde para fijar las tarjetas se usa un spray adhesivo.
- Otra opción es colocar papelones directamente en la pared, igual se puede usar el spray adhesivo.

En los paneles de metaplan se usan hojas grandes de papel Kraft (color café) (140 cm de largo y 122 cm de ancho): para cubrir los paneles donde se ubicarán las tarjetas. Se recomienda siempre, al poner algo sobre estas hojas, debemos asegurarnos de dejar un espacio de 4 cm de margen superior para colocar pines.

Puntos de colores autoadhesivos: útiles para visualizar posiciones. Dos colores como mínimo para que puedan expresarse dos opiniones diferentes, si se requiere

Pines con cabezas de colores: para pegar las hojas de papel periódico a los paneles y sostener las tarjetas temporalmente mientras esperan a ser usadas.

No existe una regla fija para el uso de colores y formas en la visualización a través de metaplan, cada persona facilitadora debe poner su creatividad y utilizar su capacidad de síntesis y estructuración para armar su panel de metaplan (Cuéllar 2023).

Principios de la escritura para la visualización

El valor de metaplan depende de cómo se usa el material. Las siguientes recomendaciones son vitales para garantizar la eficiencia de la comunicación (habilidad blanda) durante la actividad (metaplan 2021).

- **Una idea por tarjeta:** obliga a la síntesis y a la claridad conceptual. Permite que la idea se mueva y se clasifique de forma independiente.
- **Letra grande y clara (mayúsculas):** garantiza que la información sea visible y legible para todas las personas participantes desde cualquier punto de la sala. Esto evita la exclusión de ideas por problemas de visión o distancia.
- **Frases cortas y concisas:** reducen las ideas complejas (como la transferencia de AbE), a su esencia. Facilitan la comprensión inmediata y el agrupamiento temático.

Uso de colores (opcional): aunque no es esencial, se pueden usar colores diferentes para distinguir grupos de participantes (ej. sector privado vs. comunidad) o tipos de ideas (ej. problemas vs. soluciones).

Principios de la escritura para la visualización

El valor de metaplan depende de cómo se usa el material. Las siguientes recomendaciones son vitales para garantizar la eficiencia de la comunicación (habilidad blanda) durante la actividad (metaplan 2021):

- **Una idea por tarjeta:** obliga a la **síntesis** y a la **claridad conceptual**. Permite que la idea se mueva y se clasifique de forma independiente.
- **Letra grande y clara (mayúsculas):** garantiza que la información sea visible y legible para todas las personas participantes desde cualquier punto de la sala. Esto evita la exclusión de ideas por problemas de visión o distancia.
- **Frases cortas y concisas:** reducen las ideas complejas (como la transferencia de AbE), a su esencia. Facilitan la comprensión inmediata y el agrupamiento temático.
- **Uso de colores (opcional):** aunque no es esencial, se pueden usar colores diferentes para distinguir **grupos de participantes** (ej. sector privado vs. comunidad) o **tipos de ideas** (ej. problemas vs. soluciones).

Símbolos y signos para la organización gráfica

La persona facilitadora puede introducir símbolos para guiar la discusión y la priorización de ideas, lo cual añade una capa de estructura visual a la interacción. Algunos símbolos y signos para la organización visual y su uso se describen a continuación (metaplan 2021).

- **Estrellas o puntos adhesivos:** se utilizan para el proceso de votación. Se entregan a la población participante para que señale las ideas o propuestas que consideran más importantes o viables (ej. priorizar medidas de AbE).
- **Flechas (grandes):** Indican relaciones de causa y efecto, secuencias o interdependencias entre las tarjetas. Pueden ser útiles para visualizar los sistemas socio ecológicos de la AbE.
- **Círculos/eclipses dibujados:** Se usan para **agrupar o enmarcar** ideas que pertenecen a una misma categoría o tema central, convirtiendo una lluvia de ideas dispersa en un **mapa conceptual visual**.
- **Signos o símbolos:** ayudan al desarrollo de discusiones. Se añaden a las tarjetas cuyas ideas o información requieren verificación, más información o debate antes de ser aceptados. Por ejemplo, los **signos de interrogación** indican falta de información, si hay dudas o es necesario obtener más información; **signos de admiración** tienen que ver con un aspecto importante en el cual hay necesidad de profundizar y, **un rayo**, si no hay un acuerdo o consenso grupal (Cuéllar 2023).

Todos los elementos de visualización gráfica usados en el método metaplan forman parte de los materiales didácticos y deben incluirse en la columna ubicada respectiva del plan didáctico.

ELEMENTOS USADOS PARA LA VISUALIZACIÓN

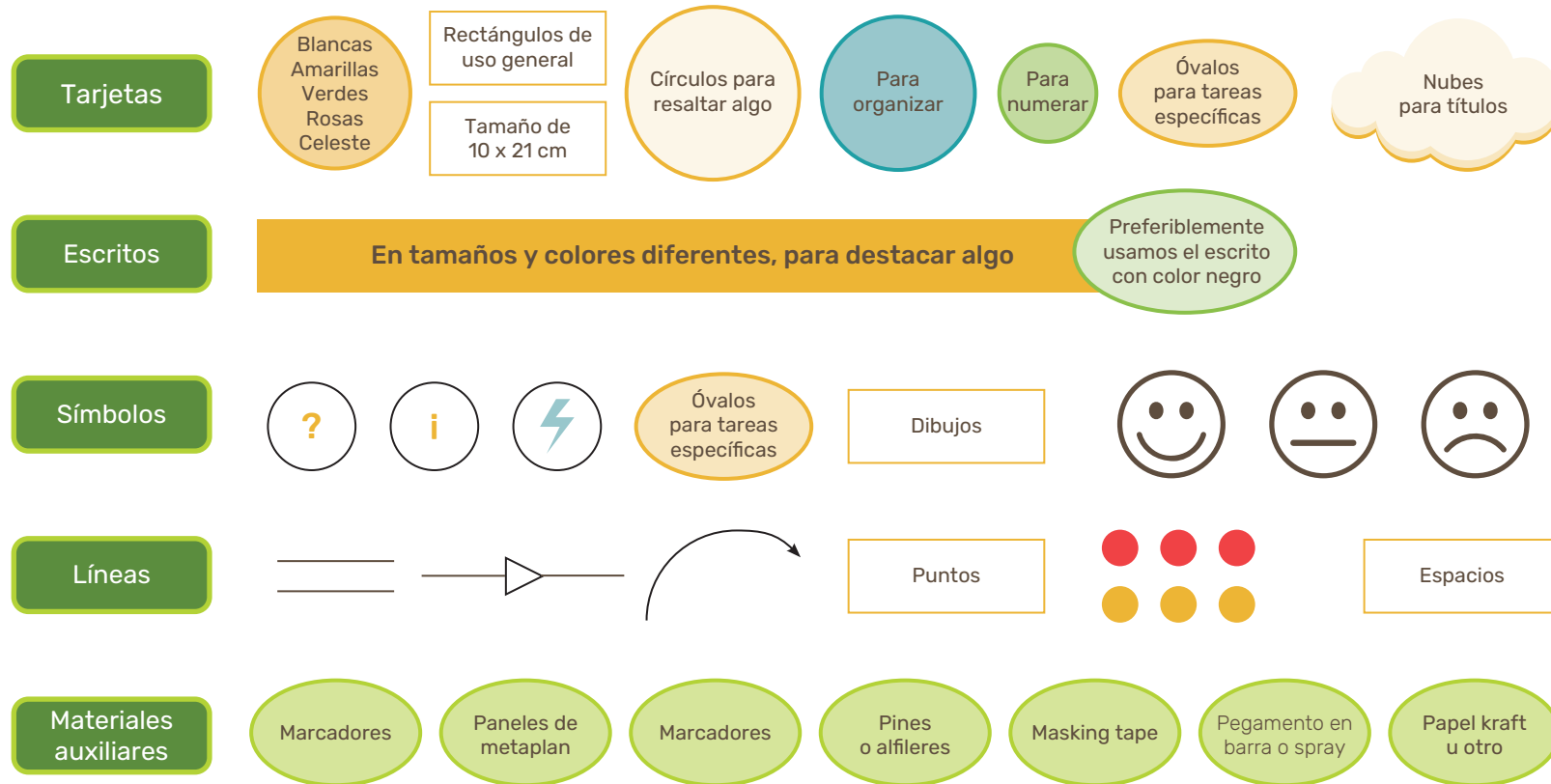


Ilustración 17. Elementos usados para la visualización con metaplan

METAPLAN

Recomendaciones para la escritura



Ilustración 18. Recomendaciones para la escritura

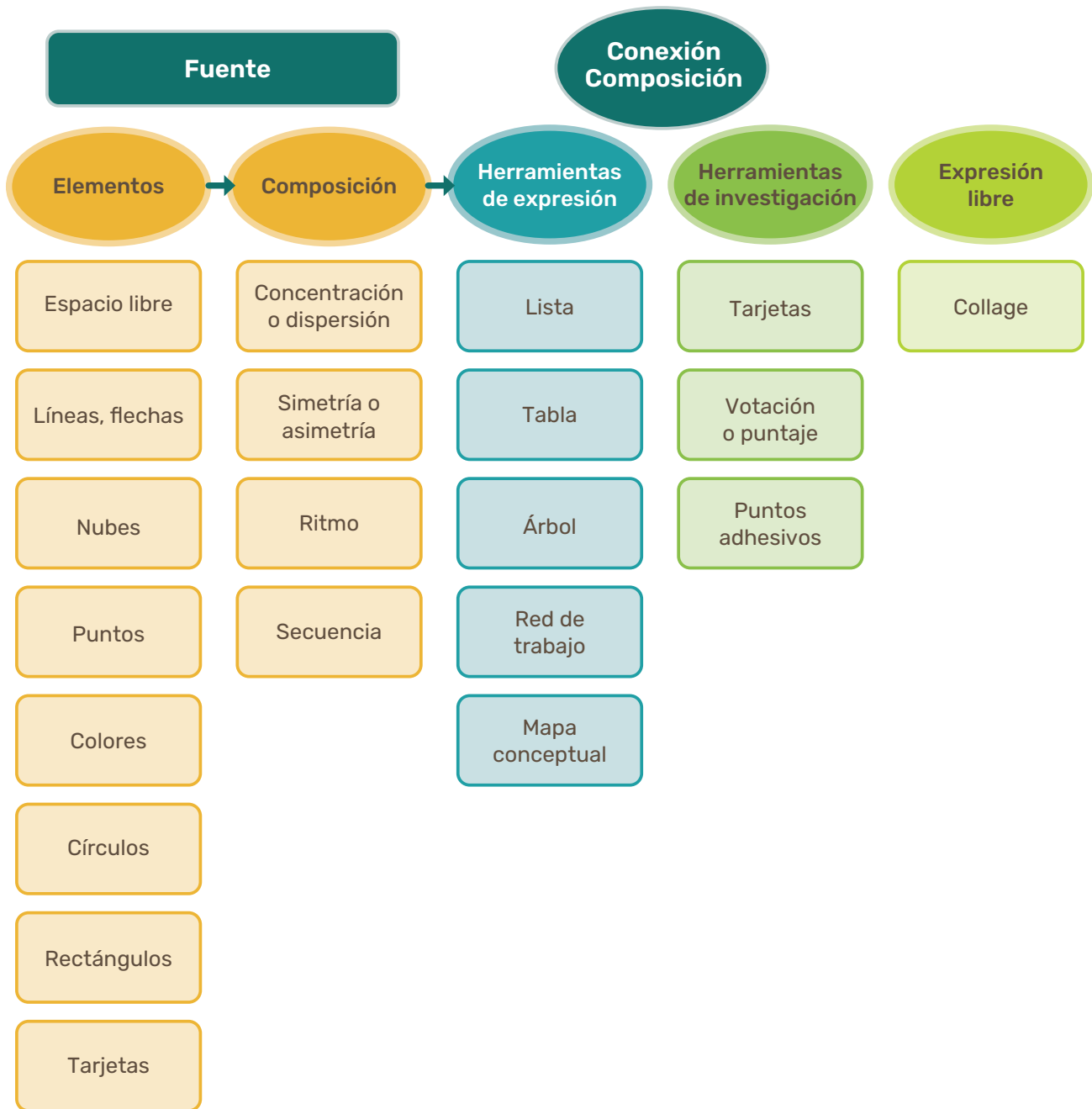
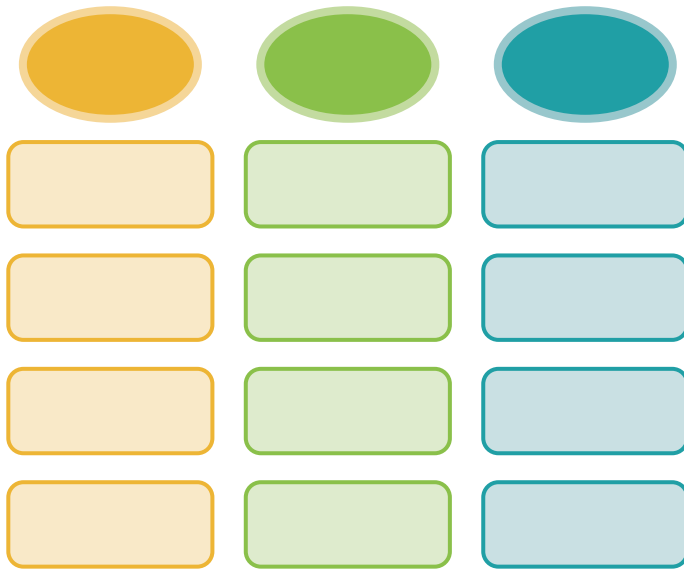


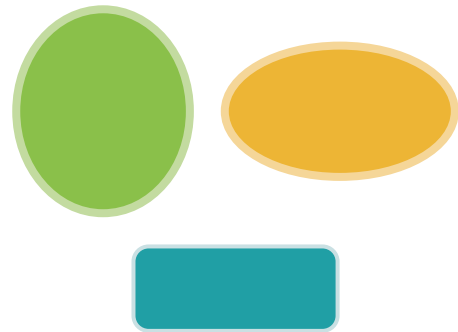
Ilustración 19. Formas de uso de metaplan para visualizar ideas

Títulos Grandes

Definir su propia lógica
en el uso de los colores



Uso de diferentes formas
para diferentes propósitos



No más de 30 tarjetas por
panel o limitar el número
de tarjetas por espacio

Seleccionar la técnica

Al inicio sin nada en
el panel o pizarra

Mostrando solo una
parte de las tarjetas

Todas las tarjetas
volteadas

Mostrando solo
los títulos

Con tarjetas
individualmente

Mostrando todas
las tarjetas volteadas

Ilustración 20. Técnicas de presentación en los paneles

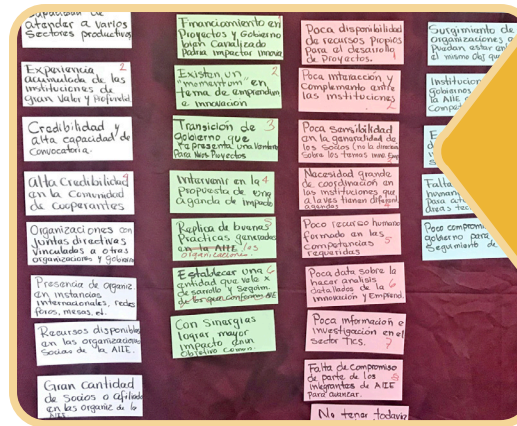


Ilustración 21. Ejemplo del uso correcto e incorrecto de los paneles



Rotafolio

El rotafolio se debe usar principalmente en sesiones presenciales donde se busca interacción directa, claridad visual y flexibilidad, como en talleres, capacitaciones, lluvia de ideas, consejerías o presentaciones educativas. Es ideal cuando se necesita explicar ideas de manera secuencial y dinámica, sin depender de tecnología.



Mantas en la pared

Cuando no disponemos de un panel metaplan, o se dificulta trasladar los paneles metaplan y cuando necesitamos mantener los aportes de las personas participantes a la vista.



Tendedero de ideas

Cuando estamos con condiciones logísticas limitantes, en una visita al campo donde quizá no hay paredes para poner mantas y mucho menos se puede proyectar con data show.

Pizarra acrílica

Quando se requiere escribir y borrar con frecuencia.



Data Show

El data show conviene usarlo cuando necesitamos impacto visual, alcance masivo y soporte tecnológico para transmitir información compleja y atractiva



Ilustración 22. Otros métodos de visualización

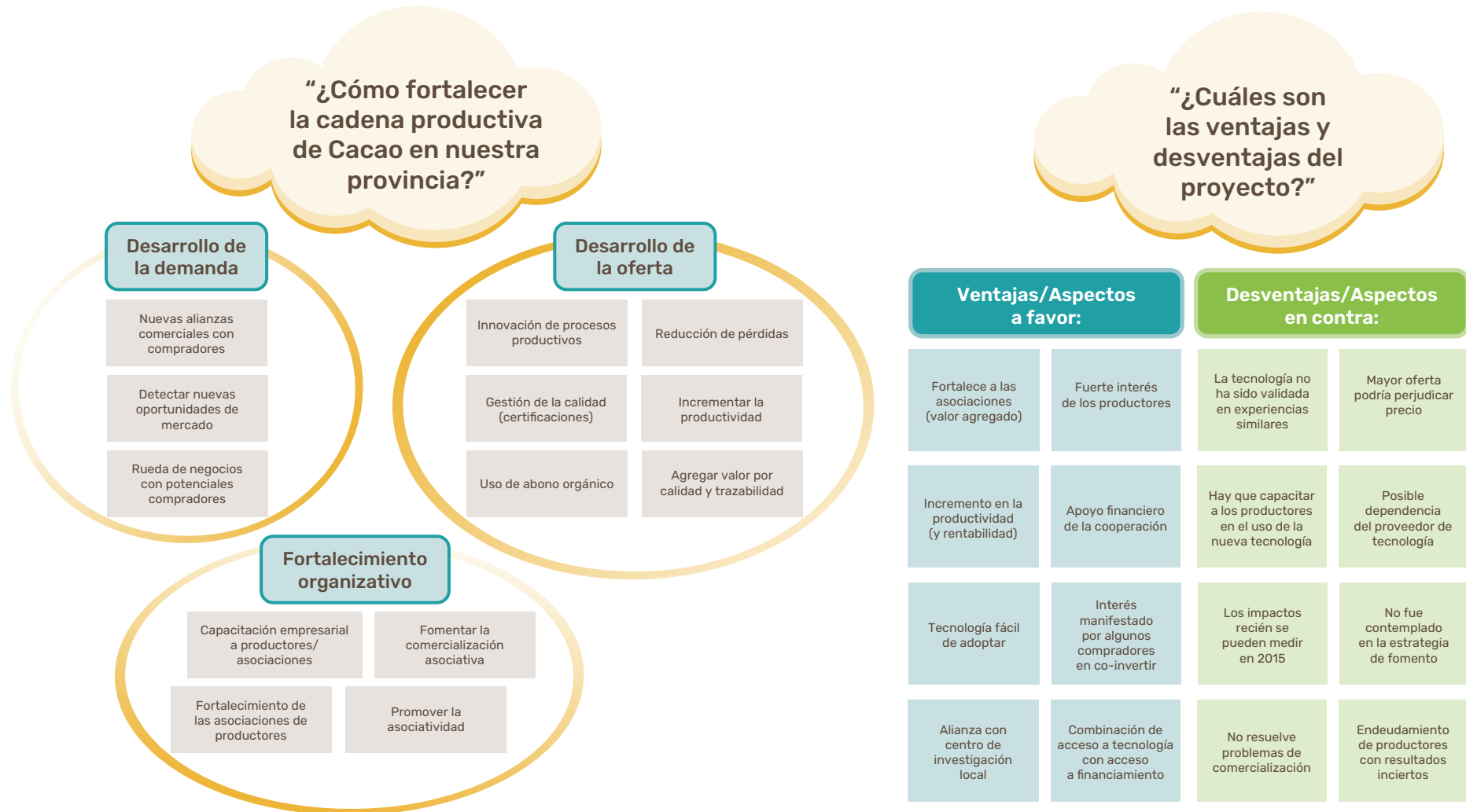


Ilustración 23. Formatos para visualizar, según el contenido



Ilustración 24. Ejemplos de formatos para uso de metaplan

1.7 Actividad 7. Ejercicio de práctica de la visualización

Para aplicar los conocimientos transferidos sobre la visualización y poner en práctica las habilidades blandas se desarrolla el siguiente ejercicio.

Paso 1. Organizar grupos de 4 personas.

Paso 2. A cada grupo se le asigna un tema sobre el cuál debe preparar una visualización. Siendo visualizado de forma diferente por cada grupo, usando toda su creatividad y los conocimientos transmitidos de diferente forma.

La consigna debe ser clara y breve **“preparen una visualización de su tema”** y pueden usar todos los materiales disponibles, sin más instrucciones.

Los temas son los mismos que en el ejercicio del plan de facilitación, así que podrían ser los mismos grupos conformados para esa actividad.

Paso 3. Antes de iniciar a preparar la visualización se recomienda, analizar:

- ¿Qué quiero visualizar? (contenido).
- ¿Qué mensajes clave quiero transmitir? (foco).
- ¿Para qué quiero transmitir un contenido de manera visual? (objetivo).
- ¿A quiénes va dirigida la visualización? (grupo).
- ¿Cuánto espacio tengo para presentar? (ámbito)
- ¿De qué materiales dispongo para preparar mi visualización? (recursos)

Paso 4. Las personas participantes pueden hacer uso de todos los materiales para visualización disponibles en la sala de capacitación, para preparar su visualización. No poner límites a la creatividad.

Temas para distribuir

Grupo 1. Adaptación basada en ecosistemas (Arquitectura del proceso)

- ¿Qué es Adaptación basada en ecosistemas?
- ¿Por qué implementar el enfoque de AbE?
- Ejemplos de medidas AbE.

Grupo 2. Marco normativo y regulatorio (Arquitectura del proceso)

- Tratados internacionales.
- Políticas, estrategias y planes nacionales.

Grupo 3. Ecosistemas y sus servicios en Costa Rica o en Guatemala (Plan de facilitación)

- Vulnerabilidad de los ecosistemas y sus servicios ecosistémicos.
- Afectación de los ecosistemas por efectos asociados al cambio climático.

Grupo 4. Fases para el diseño e implementación de acciones en AbE (Plan de facilitación)

- Identificación: Diseño
- Preparación de estrategias
- Evaluación de resultados y procesos

Paso 5. La feria de visualización. Todas las visualizaciones se ponen en línea y de pie con los participantes se hace un recorrido, no necesitan explicar el contenido. El facilitador da la retroalimentación, iniciando por lo positivo y luego señalando los potenciales de mejora. También le pide comparar con la primera visualización que hicieron en este módulo cuando presentaron el plan de facilitación, para destacar el aprendizaje adquirido.

Preguntas para la reflexión sobre métodos de visualización

- ¿Qué tan importante es la visualización en los espacios para transferir e implementar el enfoque de AbE?
- ¿Cuáles son los principales medios y técnicas que hemos aplicado y qué efectos de la visualización ha podido observar en el proceso grupal y sus resultados?
- ¿Cuáles considera que son las ventajas y desventajas de los medios electrónicos de visualización (presentación de diapositivas) que suelen predominar en muchos espacios de trabajo y para transferir e implementar enfoque de AbE?
- ¿Qué medios y técnicas alternativos de visualización pondrá en práctica en su próximo espacio facilitado y por qué?

1.8 Actividad 8. Condiciones de la interacción

Para garantizar las condiciones de la interacción, es decir, el ambiente en las que vamos a trabajar o a facilitar una reunión o taller, es clave el apoyo logístico en tres momentos:

1 Antes del evento (taller o capacitación), debemos de revisar:

- Correspondencia (invitaciones, confirmaciones de participación, requerimientos logísticos, información básica).
- En Latinoamérica es necesario reconfirmar.
- Garantizar que todos los requerimientos de alimentación, hospedaje, transporte, están debidamente coordinados.
- Verificar que los materiales que se van a utilizar cumplan con los requerimientos; todo debe de estar preparado un día antes, preferiblemente.
- Preparar la sala y verificar:
 - * Efectos de sonido (eco)
 - * La iluminación
 - * Campo visual
 - * La ventilación
 - * Probar equipos de sonido y proyección en caso de que se requieran

“Lo mejor es no llevarse sorpresas”



2 Durante el evento (taller o capacitación), es necesario:

- Inscripción, acreditación (lista de personas participantes). Para conocer de dónde vienen, quiénes son, si hay alguna autoridad entre ellas, etc.
- Carpeta con material e información. Si es necesario, entregar material impreso previamente al taller.
- Garantizar que todos los requerimientos de alimentación, hospedaje y transporte funcionen bien; control de los tiempos.
- Verificar la asistencia; es decir, si llegan todas las personas invitadas.
- Asegurarse de que existen las condiciones mínimas de comodidad (“estar a gusto” con las condiciones de la sala).
- Documentación de lo que se va produciendo.
- Tomar fotografías para respaldar la documentación.

3

Después del evento (taller o capacitación), debemos:

- Documentar los resultados
- Tomar fotografías para respaldar la documentación
- Ordenar los materiales
- Dejar limpia la sala

Normas generales para garantizar las condiciones apropiadas para el éxito de la actividad

- Todo debe estar listo cuando lleguen las personas participantes.
- Lo peor es el apuro; no debemos permitir que lleguen las personas invitadas y que aún se esté preparando la sala.
- Hay que tener “tiempo de reacción” para imprevistos. Atrasos de horarios deben ser nivelados durante el día.
- Recibir a la población participante como anfitrión(es) con:
 - * Café (aroma...)
 - * Tener tiempo para recibir y saludarles

La supernorma es NO Improvisar

Diferentes escenarios de acuerdo con la necesidad

- Con sillas en forma de “U” para reuniones de hasta 30 participantes, pero siempre en una sola línea. Este arreglo tiene la ventaja de eliminar barreras (mesas) entre los participantes y la persona facilitadora, además, permite una mejor comunicación no verbal.
- Cuando la sala ya está montada de forma fija, no hay opción de modificarla; la persona facilitadora debe elegir estar de cara al ingreso de la sala.
- Tipo escuela, solo que el espacio y el número de participantes no permite otro arreglo; sin embargo, debe garantizarse espacio entre silla y silla.
- Arreglo de sala tipo cóctel con mesas redondas donde solo la mitad de las sillas son ocupadas. Es para eventos grandes donde se quiere romper con la monotonía de un arreglo tradicional.

Preguntas para reflexión sobre condiciones de la interacción

- ¿Suelo realizar la convocatoria a tiempo a las personas participantes (incluyendo seguimiento), por medio de invitaciones que especifican al menos: horarios, lugares, temas a tratar y objetivos a alcanzar, participantes y organizadores, ¿facilitador(es)?
- ¿Cuáles son los requerimientos que debo verificar antes del desarrollo del evento?
- ¿Pienso y preparo las dinámicas que utilizaré en el taller o evento?
- ¿Si somos dos o más personas facilitadoras, acordamos los roles y responsabilidades de cada una?

1.9 Actividad 9. Conducción de la interacción

Para asegurar una conducción efectiva de cualquier evento orientado a la formación de formadores, es fundamental revisar y considerar los siguientes aspectos clave:

1 Atmósfera agradable

El entorno debe ser agradable, es importante hacer la mejor elección posible del lugar; el trato debe ser amable y respetuoso, no se deben permitir faltas de respeto ni de las personas participantes ni de la(s) persona(s) facilitadora(s).

- Cuidar el entorno pues influye mucho, más por el subconsciente. En cada momento de la logística debemos:
 - * Preguntar periódicamente sobre la comodidad (¿Están cómodos?)
 - * Mostrar acciones de preocupación por el entorno (bajar el aire acondicionado, por ejemplo.)
- Imprimir un sello positivo, por ejemplos:
 - * “Estamos finalizando el día y la buena noticia es que hemos cubierto todo lo planificado”
- Usar lenguaje positivo

A continuación, se presenta ejemplos del uso del lenguaje negativo y positivo en eventos de formación de formadores.

Tabla 7. Ejemplo del uso de lenguaje positivo

Connotaciones negativas	Connotaciones positivas
Cállense por favor, hay mucho ruido	Si todos nos comunicamos a la vez no podemos lograr una buena comunicación
Lo que Juan dice no es correcto	Interesante la percepción de Juan, que piensa el resto del grupo
Respeten las reglas	Recuerden que juntos definimos reglas de la armonía o convivencia
No interrumpas, que está hablando don Pedro	Cuando don Pedro termine de hablar, vamos a escucharte
No se lleven plumones o marcadores	Recuerden que los marcadores pueden manchar la ropa
No desperdicien las tarjetas	Recuerden que hablamos sobre protección del medio ambiente
Apaga tu celular y no interrumpas	Si es de suma importancia pueden salir y responder la llamada.

- La comunicación con la población participante siempre debe ser respetuosa. Debemos:
 - * Cuidar el tono de la voz o la entonación
 - * Cuidarse del lenguaje no verbal
 - * La palabra blanda apaga la ira
 - * Intervenir con un comentario cuando el tono de voz no sea adecuado, por ejemplo: "ahora podemos volver a la calma y continuar"

2

Estructuración

La secuencia de lo que vamos a tratar debe ser clara (con un hilo conductor); debemos iniciar por la generalidad y luego ir hacia la especificidad y mantener la estructura en toda la sesión. Como parte de la estructuración es necesario:

- Cerrar capítulos: puntualizar, resumir y dar la sensación de avance.
- Ser rígido con el tiempo: ¡Mirar el reloj a veces y decir "vamos al próximo paso"!
- Respetar pausas y cambiar de ambiente para tomar los refrigerios. El cambio de ambiente regenera las capacidades y relaja a la población participante.

Al final, debemos detallar los logros; podemos usar los objetivos de referencia.

3

Mantener a las personas participantes en el foco o en el tema a tratar

- Mantenga siempre presente el propósito de la reunión y lo que se quiere lograr.
- Intervenga si se empiezan a discutir asuntos ajenos al objetivo y “traiga” la discusión de vuelta.

4

Conducción sentida

La Persona facilitadora debe mantener su rol:

- Cuidar la relación con el grupo participante.
- Preguntar, en vez de afirmar, evita la sensación de una persona facilitadora autorreferente.
- Aborde los problemas y tome en serio divergencias, molestias y busque soluciones conjuntamente.
- Cuide de no criticar.
- Se debe tener el cuidado de que todas las personas se sientan bien.
- Verificar el ritmo.
 - * Apretar el acelerador, con personas participantes a las que les gusta hablar mucho o no pueden estructurar sus opiniones.
 - * Utilizar el freno cuando algunas personas asistentes pierdan el hilo conductor.
 - * Preguntar con cierta frecuencia: ¿Vamos bien con el tiempo? ¿Quieren ir más rápido, más lento?
 - * No olvidarse de las emociones (cuento de Nasrudin, descrito en la actividad 1.10 Ejercicio de conducción sentida).

1.10 Actividad 10. Ejercicio de conducción sentida

Para reflexionar sobre la conducción sentida, la persona facilitadora leerá un cuento de Nasrudín Hodia que es un personaje que nació y vivió en el siglo XIII en la actual Turquía y cuyas respuestas peculiares a situaciones comunes de la vida lo hicieron memorable.

Para que la actividad resulte agradable la persona facilitadora debe hacer una buena lectura, con entonaciones de voz como si lo estuviera leyendo para niñas y niños.



Cuento ¿Saben de qué les voy a hablar?

Nasrudín acababa de llegar a un pequeño pueblo de Medio Oriente. Era la primera vez que estaba en ese lugar; sin embargo, apenas se apeó de su mula, una pequeña comitiva de habitantes le informó que en el auditorio mayor del pueblo se había reunido una multitud que, enterada de su presencia, lo esperaba para que les dirigiera unas pocas palabras. Nasrudín no pudo evitar ser conducido ante la gente que lo ovacionó tan solo al verlo acercarse. Nuestro héroe, que realmente no sabía qué podía decirles, se propuso terminar lo más rápidamente posible. El "disertante" se plantó ante la gente que aplaudía y, después de una breve pausa, abriendo los brazos, se dirigió a todos:

Supongo -empezó con gran ampulosidad- que ya sabéis qué es lo que he venido a deciros...

Al cabo de unos minutos interminables, se escucharon algunos murmullos y finalmente el pueblo respondió:

No... ¿Qué es lo que tienes que decirnos? No lo sabemos. ¡Háblanos!

Nasrudín creyó ver una oportunidad de librarse de la incómoda situación y dijo:

Si habéis venido hasta aquí sin saber qué es lo que yo tengo que deciros, entonces... no estáis preparados para escucharlo.

Y dicho esto, se dio media vuelta... y se fue.

Todos se quedaron de una pieza. Algunos ensayaron una risa nerviosa, suponiendo que Nasrudín volvería al podio, pero no sucedió. La confusión se adueñó de los asistentes, habían venido aquella mañana para escuchar al gran iluminado y el hombre se iba sencillamente diciéndoles esas pocas palabras.

Lo que pasó después, casi podría preverse. Nunca faltan algunos que presuponen que, si no entienden algo, es porque lo dicho es sumamente inteligente y los que, sintiéndose incómodos en esas situaciones, se sienten obligados a demostrar cuánto valoran la inteligencia.

Uno de ellos, que estaba presente, dijo en voz alta, mientras Nasrudín se alejaba:

¡Qué inteligente!



Y, por supuesto, cuando alguien no entiende nada y otra persona dice: "¡Qué inteligente!", para no sentir que es el único tonto, repite: "¡Sí, claro, ¡qué inteligente!". Muy probablemente por eso, todos los presentes comenzaron a repetir:

¡Qué inteligente!

¡Qué inteligente!

Hasta que alguno añadió:

Sí, qué inteligente, pero qué breve, ¿verdad?

Y otro, que pertenecía al club de los que además de necesitar disimular detrás de una explicación lógica lo que no la tiene, agregó:

Es que tiene la brevedad y la síntesis de los sabios. Porque, como el maestro dice, ¿cómo es posible que hayamos llegado hasta aquí sin siquiera saber qué es lo que venimos a escuchar? ¡Qué tontos! Hemos perdido una oportunidad maravillosa.

¡Qué iluminación, qué sabiduría!

Tenemos que pedirle a ese hombre que ofrezca una segunda conferencia, terminaron reclamando muchos a coro.

Así fue como decidieron ir a ver a Nasrudín. La gente había quedado tan asombrada por lo que había ocurrido en la primera reunión, que algunos habían empezado a decir que su conocimiento era demasiado profundo para transmitirlo en una sola conferencia.

Nasrudín les dijo:

No, es justo al revés, estáis equivocados. Mi conocimiento apenas alcanza para una conferencia. Jamás podría dar dos.

Pero la gente comentó:

¡Qué humilde!

Y cuanto más insistía Nasrudín en que no tenía nada para decir, mayor era la insistencia de la gente en que quería escucharlo otra vez. Finalmente, después de mucho empeño, Nasrudín accedió a dar una segunda conferencia.

Al día siguiente, el supuesto iluminado regresó al lugar de reunión, donde se había congregado aún más gente, pues todos los ausentes habían escuchado del éxito de la conferencia del día anterior. Muchos de ellos habían preguntado:

¿Qué dijo?

Pero, invariablemente los que habían asistido contestaban:

No somos capaces de explicártelo, hay que escucharlo de su propia boca, Pero cuidado: si decides venir y pregunta si sabes qué ha venido a decirnos, hay que contestar que sí.

Nasrudín, de pie ante el público, seguía sin saber qué decirles, así que insistió en su táctica:

Supongo que ya sabéis lo que he venido a decir.

La gente, alertada, no quería ofender al maestro con la infantil respuesta de la conferencia anterior; de modo que todos dijeron:

Sí, claro, por supuesto que lo sabemos. Por eso hemos venido.

Nasrudín, con la cabeza abatida, añadió entonces:

Bueno, si todos ya saben qué es lo que vengo a decir, no veo la necesidad de repetirlo.

Se dio la vuelta y se volvió a marchar. El público se quedó estupefacto, ya que, aunque en este caso habían contestado todo lo contrario de la primera vez, el resultado había sido exactamente el mismo. Después de un tenso silencio, otra vez alguien gritó:



¡Brillante!

Era uno de los que había estado el día anterior y que ahora no quería dejarse ganar. Intentaba establecer que, esta vez, se había dado cuenta del mensaje antes que nadie. Y cuando “los nuevos” oyeron que alguien había dicho “¡brillante!”, no quisieron quedarse atrás:

¡Qué maravilloso!

¡Qué espectacular!

¡Qué sensacional, qué estupendo!

Uno de los que sí había estado el día anterior se puso de pie y anunció

¡Claro que es estupendo, es el complemento de la sabiduría de la conferencia de ayer! -intentando con esta frase marcar la diferencia de sabiduría con los que venían hoy por primera vez...

Todo se transformó en un gran aplauso, hasta que algún otro dijo:

Fantástico sí, pero... demasiado breve.

Es cierto -se quejó otro.

Capacidad de síntesis -justificó el experto que había hablado antes.

Y de inmediato se oyó a varias voces gritar:

Queremos más, queremos escucharlo más. ¡Queremos que este hombre nos ofrezca más de su sabiduría!

Una delegación de notables fue a ver a Nasrudín para pedirle que diera una tercera y defini-

tiva conferencia. Nasrudín dijo que no, que de ninguna manera; que él no merecía el elogio de ser invitado a dar tres conferencias y que, además, debía regresar ya a su ciudad.

Le imploraron, le suplicaron, le rogaron una y otra vez; invocaron a sus ancestros, a su progenie, a todos los santos, le pidieron que diera la conferencia en nombre de lo que fuera. Aquella persistencia lo persuadió y, finalmente, Nasrudín aceptó, un poco inquieto, dar una tercera y definitiva conferencia.

Una verdadera multitud se había reunido. En esta ocasión, la gente se había puesto de acuerdo: nadie debía contestar lo que el maestro preguntara. Si hacía falta una respuesta, el alcalde del pueblo sería el portavoz. Él contestaría en nombre de todos.

Por tercera vez, de pie ante el público, Nasrudín dijo:

Supongo que ya sabréis lo que yo he venido a deciros.

El alcalde, desde la primera fila, se puso en pie, giró para dirigir una mirada cómplice al pueblo y casi desafiante dijo:

Algunos sí y otros no.

En ese momento se produjo un largo aplauso que estremeció el auditorio. Luego todos hicieron silencio y las miradas se posaron en el maestro. Nasrudín respondió:

En tal caso, que los que saben les expliquen a los que no saben.

Y con un giro casi teatral... se fue.



1.11 Actividad 11. Manejo de situaciones difíciles

En la facilitación es importante tener en consideración el manejo de situaciones difíciles que se pueden suscitar en un evento de formación de formadores. Algunos consejos importantes que debemos tomar en cuenta son:

Cuando sea confrontado con una opinión que no es de su agrado y amenaza con trastornar el debate, el hilo conductor, respire profundo y diga (con voz baja solo para usted – o con voz alta):

- ¡Qué interesante! ¡Desde esta perspectiva, nunca lo he considerado!
- Cómo manejar “frases asesinas” tales como:
 - * “No estoy de acuerdo con esta forma de proceder”

Estas frases se podrían contrarrestar con respuestas tales como:

- ¿A qué forma de proceder específicamente se refiere?
- ¿Cuál sería su propuesta?
- ¿Qué piensa el resto del grupo sobre la propuesta del compañero(a)?

“Exijo que se cambie el programa y se discutan otros temas”

Las respuestas podrían ser:

- ¿Quisiera comprender la razón de su sugerencia?
- ¿Usted estuvo cuando planificamos la reunión y aprobó el programa?
- ¿Qué piensa el resto del grupo sobre la propuesta del compañero(a)?

Por ahora debemos seguir de esta manera como fue diseñado el taller, en la pausa, le agradecería que conversemos y me explique sus razonamientos.

Recuerde que este tipo de ataques provienen generalmente de las emociones (como el cuento de Nasrudin).

Los ataques producto de situaciones difíciles provienen del mundo emocional y quieren tocar a la otra persona en “puntos neurálgicos” para provocar reacción, reprimir o ejercer el poder (imponer). Son un medio muy eficaz de manipulación (mientras no se tenga una estrategia para contrarrestarlas).

En estos casos debemos preguntar y devolver la pelota pues esto obliga al agresor a reaccionar nuevamente:

- ¿Por qué dice eso ahora?
- ¿Qué exactamente quiere expresar?
- ¿Cuál es el mensaje?
- ¿Usted cree que esta frase nos lleva adelante? ¿Aporta al progreso?
- ¿Me puede explicar un poco más lo que quiere decir?
- ¿No entiendo, podría repetirlo? ¿Nuevamente no comprendo? Por favor, ayúdeme a comprender

Si la frase es irónica o cínica debemos ignorarla:

- Siga adelante como si no hubiese escuchado nada.
- No deje afectar sus emociones.
- Vamos a la meta que es mantener una buena comunicación y respetuosa.
- Decir lo que es: "Su aporte no ayuda mucho.
- Espero que de ahora en adelante podamos conversar en forma más respetuosa y constructiva, ¿qué le parece?"

No permita que le interrumpan.

- "Por favor, me permite terminar".
- "Espere un momento por favor, ya terminó y podrá darnos su opinión".
- "Me permite concluir, por favor".

Monólogos, cuando alguien toma la palabra y no para, hace discursos largos que aburren a las demás personas (baja capacidad de estructuración).

Hay que parar a quienes "hablan mucho": Interrumpa y toma nuevamente la iniciativa!!!

Hay maneras de hacerlo, por ejemplo:

- ¡¡Espere un momento!! Antes de olvidarme, podría escribir su aporte en esta tarjeta"
- Muestre interés, pero use el lenguaje corporal, acérquese a una distancia intimidante.
- A veces hay que interrumpir con cierta fuerza para que realmente pare de hablar.
- Mande estos aportes al "parqueo de ideas".
- Devolviendo el mensaje descodificado y pidiendo confirmación. Ejemplo: ¿podría resumir su aporte así?
- Recordar las reglas básicas de la comunicación, amablemente, preguntar, por ejemplo. ¿Qué pasa si en una orquesta solo toca el guitarrista y el resto de los instrumentos no?

Incomprensión

Si algo no comprendió bien, pregunté inmediatamente:

- “Quiero entender bien. ¿me podría explicar un poco más, por favor?”
- “Este aspecto no lo entendí bien”
- “¿Cómo funciona exactamente eso?”

Recuerde que quien pregunta, lleva la conversación hacia su campo.

Agenda oculta

- Hay problemas dentro del grupo, la comunidad, la institución, todos lo saben, pero en las reuniones no quieren abordarlos. No todos los temas de la “agenda oculta” deben ser llevados a la “agenda formal”, sin embargo, si estos impiden el avance de la reunión habrá que brindarles la atención debida.
- Las personas participantes que no llegan a los aspectos de fondo discuten los síntomas, en lugar de enfocarse en las causas. Se deben de orientar para llegar a abordar los aspectos de fondo.
- Aspecto cultural, debe considerarse, unas personas más tímidas, otras más participativas, mujeres en las comunidades suelen ser más tímidas, etc. Se debe promover la participación igualitaria, sin perder el anonimato o hacer quedar mal a alguien.

Preguntas de reflexión sobre el manejo de situaciones difíciles

- ¿Cuál es mi mayor barrera o desafío, frente a un grupo de participantes?
- ¿Cuáles son para mí las personas participantes más difíciles de manejar?
- ¿Qué técnicas o recomendaciones debo de retomar y aplicar a este tipo de participantes?

En la Ilustración 25 se indican algunos ejemplos de “frases asesinas” que se podrían suscitar en un evento de formación de formadores y que deben ser atendidas de la mejor manera por la(s) persona(s) facilitadora(s).



Ilustración 25. Ejemplos de "frases asesinas"

1.12 Actividad 12. Ejercicio de aplicación del manejo de situaciones difíciles

Para el manejo de situaciones difíciles debemos considerar la aplicación de los siguientes pasos:

Paso 1. Organice cuatro grupos de trabajo.

Paso 2. Distribuya a cada grupo un estudio de caso y de 10 minutos para su lectura y 15 minutos para resolverlo.

Paso 3. Cada grupo debe presentar en plenaria utilizando un papelón sus recomendaciones actuando como una persona facilitadora.

Paso 4. Luego de que se realicen todas las presentaciones, la persona facilitadora analiza las respuestas con el grupo, enfocándose en respuestas similares, analizando los pro y contra de las sugerencias y dando insumos desde su experiencia.



Estudio de caso

El Programa Escalando Medidas de Adaptación basada en Ecosistemas en América Latina ha convocado a una reunión o taller de trabajo con una duración de tres días. Las personas participantes son productores(as) agrícolas de las regiones de intervención del proyecto, técnicos(as) de instituciones gubernamentales implementadoras del proyecto, técnicos(as) de ONG, representantes del sector académico y delegadas de los ministerios de agricultura y ganadería y del medio ambiente, además de los asesores(as) técnicos del proyecto.

Se ha contratado una persona facilitadora para mantener neutralidad en quien conduce este proceso de planificación; además, cuenta con amplia experiencia en la conducción de procesos grupales y de planificación de proyectos de la cooperación.

El taller inició y durante el día todas las personas participantes estuvieron muy satisfechas con el proceso y los resultados pues hay una buena dinámica y motivación de grupo, brindado sus aportes técnicos.

Como suele suceder, el representante del ministerio del medio ambiente (vice-ministro), apareció el segundo día, justo a media mañana y, después de 10 minutos, pidió la palabra y dio su opinión, agrediendo directamente a la persona facilitadora indicando que "su metodología puede ser muy buena, pero para este proyecto y en este país no funciona"; propongo hacer una revisión total desde el inicio y buscar mecanismos más adaptados a la realidad del país.

El resto de las personas participantes quedó en un silencio total pues, como es el viceministro, muchas no se atreverían a contradecirlo nunca, aunque quizás otras sí se atrevan a hacerlo.

Póngase en los zapatos de la persona facilitadora.

¿Cómo debería actuar ante la agresión del viceministro?

1.13 Actividad 13. Asegurar los resultados

Para cerrar un taller se debe hacer una síntesis (a preparar, no improvisar), integrando todos los elementos abordados en el mismo. Se deben considerar los siguientes aspectos:

Bloque de conclusiones: es muy importante y para realizarlo de la mejor manera debemos hacer un contraste entre los “objetivos” establecidos al inicio y los resultados obtenidos; enfatizar los contenidos o resultados logrados en el proceso de trabajo.

Es importante dejar una buena sensación final. “La gasolina debe alcanzar hasta el final”.

La evaluación. Los factores principales que evaluar son:

- El cumplimiento de los objetivos – resultados
- El contenido
- La moderación / facilitación
- Atmósfera de trabajo
- Participación como grupo
- Organización y logística

Al momento de la evaluación se deben considerar algunos indicadores como:

- Participantes esperados contra la asistencia real
- Resonancia (prensa, comentarios externos)
- Grado de satisfacción de la población participante

Las evaluaciones pueden ser:

Cuantitativas	Cualitativas:	Ambas
Evaluación diaria con sobres, gráfica, con ejercicios o dinámicas, escala del 1 al 10, formato en línea (pasar un enlace), código QR, etc.	Celebrando el aprendizaje (evaluación intermedia), construyendo un muñeco (a), carta a la persona moderadora, cuento.	Formulario que integre lo cualitativo y cuantitativo (cuidando la extensión de este). En la Ilustración 26 se presentan varios ejemplos de tipos de evaluación participativa.

Documentar: se deben ordenar los archivos digitales y físicos conforme a la secuencia en la que fueron desarrollados; las fotos donde se captaron, los insumos de las actividades desarrolladas durante el proceso del taller; la recolección de las copias de los trabajos de grupo y ordenarlos; elaborar el informe si es solicitado. Toda la información se debe entregar a quien corresponda.



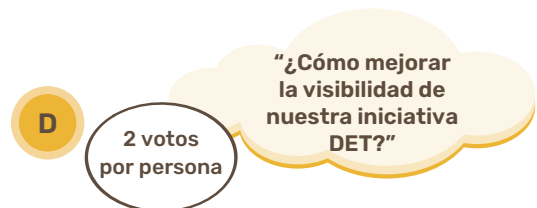
¿Porqué?

Incumplimiento del POA	Se mejoraron los flujos de información	"Mayor compromiso que antes"
Aportes esperados (\$\$) no se dieron	Buena participación del sector privado	Varios eventos exitosos
Acciones realizadas de poca trascendencia	La Mesa se reunió periódicamente	Mayor voluntad política y visibilidad de la Mesa



¿Porqué?

Incumplimiento del POA	Se mejoraron los flujos de información	"Mayor compromiso que antes"
Aportes esperados (\$\$) no se dieron	Buena participación del sector privado	Varios eventos exitosos
Acciones realizadas de poca trascendencia	La Mesa se reunió periódicamente	Mayor voluntad política y visibilidad de la Mesa



Propuesta	Votos	Total	Rango
Comunicados de prensa		14	1
Participación en concursos de buenas prácticas		9	4
Folletos con logros		4	
Evento con cooperación internacional		2	
Documento de sistematización		7	
Participación en ferias internacionales		11	2
Visitas guiadas para turistas		1	
Logotipo		10	3
Creación de marca territorial		5	

Ilustración 26. Ejemplos de Tipos de Evaluación: **A.** De escala, **B.** De rango, **C.** De matriz abierta y **D.** De Matriz multicampo.

Tema 2. Concepto de participación

2.1 Actividad 1. La escalera de la participación

Es una figura propuesta por Hart (1993), que puede ayudar a determinar las características de los diversos niveles o grados de participación que se vienen impulsando en el trabajo con la población. Puede servir para determinar hasta qué punto se están promoviendo verdaderos procesos de participación o si, en ocasiones, lo que se genera como agentes externos de desarrollo es sólo una participación de carácter simbólico.

A continuación, se señalan las características de cada uno de los niveles de la escalera de la participación:

Escalón 1: participación “manipulada” que se da cuando la población es utilizada para realizar acciones que no entiende y que responden totalmente a intereses ajenos a los suyos. Un buen ejemplo de ello lo podemos ver en las campañas políticas que usan a la población para llevar pancartas a cambio de recibir alguna recompensa.

Escalón 2: participación “decorativa” que se realiza cuando se incorpora a la población sólo como un accesorio, es decir, para “decorar” o “animar” determinada actividad. Dos buenos ejemplos podemos encontrarlos en eventos en los que se utiliza a la población indígena o a sectores muy pobres para “lucirlos” como beneficiaria de tal o cual programa, al margen de la conciencia o voluntad real de la población y cuando en publicaciones determinadas es incorporada sólo con fines decorativos o “folklóricos”.

Escalón 3: participación “simbólica” que podemos apreciar cuando se realizan acciones donde la participación de la población es sólo aparente. Un buen ejemplo de este tipo se da en algunos “parlamentos infantiles”, donde la niñez actúa con un lenguaje y madurez sorprendentes, sólo que, “entrenados” íntegramente por personas adultas.

Todos los niveles anteriores pueden considerarse como “falsa participación”, en tanto la acción de la población no es consciente ni responde a sus intereses. No puede hablarse aún de participación.

Escalón 4: participación de “asignados, pero informados”, en este nivel aún se dispone de la población para que participe en una determinada actividad, sin embargo, se le informa en qué consiste la misma. Es, aunque todavía limitada, el primer nivel de participación real. Un ejemplo es el que se da cuando llega una obra de infraestructura a la localidad y se le encarga a la población una faena en la que aportarán su mano de obra. En ese caso, la población ha sido asignada sin consulta, pero al menos está informada de lo que va a hacer.

Escalón 5: participación *“con información y consulta”*, es el segundo nivel de participación real en donde los agentes externos de desarrollo informan y consultan a la población sobre su probable participación. Con base en ello la misma decide si quiere participar o no. Por ejemplo, cuando el profesorado de una escuela decide un paseo escolar y consultan con la niñez si quieren ser incluidos y a dónde podrían ir.

Escalón 6: participación en *“ideas de agentes externos de desarrollo compartidas con la población”*. La acción es pensada por agentes externos de desarrollo, pero es compartida con la población. Supone que las personas participantes se incorporan al pensar y aportar respecto a la acción a realizar. Un ejemplo sería si, en el caso anterior, el profesorado consultó y compartió con la niñez la planificación de las actividades mismas del paseo.

Escalón 7: participación en *“acciones pensadas y ejecutadas por la propia población”*. La acción se gesta en la propia población y es ejecutada por la misma; no hay relación con agentes externos de desarrollo. Un ejemplo se da cuando un grupo de niños organiza un campeonato de futbolito en su barrio, sin consulta alguna con personas adultos. Sin duda, ellos son los protagonistas; sin embargo, no cuentan con el aporte que podría brindar la experiencia o dominio técnico de los agentes externos de desarrollo.

Escalón 8: participación en *“acciones pensadas por la propia población y que han sido compartidas con agentes externos de desarrollo”*. La acción es pensada por la población, pero a diferencia del escalón anterior, es compartida con agentes externos de desarrollo. Tomando el ejemplo anterior, los niños organizan el campeonato y coordinan con sus madres y padres un apoyo al evento. Es el nivel superior que contempla la llamada Escalera de la participación (Ilustración 28).

**En estos Niveles sí
hay Participación**



Ilustración 27. Escalera de participación

2.2 Actividad 2. Ejercicio de aplicación de la escalera de la participación

Paso 1. La persona facilitadora organiza aleatoriamente cuatro grupos de trabajo. A cada uno le entrega un tema de trabajo:

- Rehabilitación ecológica participativa de bosques en la zona alta del altiplano guatemalteco, fomentando la gobernanza a nivel social¹.
- Establecimiento de sistemas silvopastoriles, fomentando la gobernanza a nivel corporativo².
- Restablecimiento de la capacidad productiva del suelo, fomentando la gobernanza a nivel social.
- Reducción de los riesgos de bioacumulación de componentes organofosforados, metales pesados (ej., cadmio, arsénico), por el uso de fertilizantes y plaguicidas en los sistemas productivos, fomentando la gobernanza a nivel político/institucional³.

Paso 2. Construir una escalera de participación con ejemplos relacionados con la gobernanza para la implementación del enfoque AbE en los territorios de no y sí participación para cada nivel de participación.

Paso 3. Cada grupo presenta usando las herramientas de visualización de la escalera que construyeron con ejemplos sobre el tema.

Paso 4. La persona facilitadora en plenaria cierra el ejercicio, lanzando las siguientes preguntas a las personas participantes:

- ¿Por qué es importante la participación de la ciudadanía en la implementación del enfoque AbE?
- ¿Cuál es el objetivo de promover la participación ciudadana en la implementación del enfoque AbE?
- ¿Qué se puede hacer para mejorar la participación ciudadana en la implementación del enfoque AbE?

La persona facilitadora documenta las preguntas y respuestas en un rotafolio.

- 1 Social:** se consideran dentro de este grupo a los individuos y las comunidades en general (incluyendo pueblos indígenas y comunidades rurales), las organizaciones no gubernamentales en sentido amplio, asociaciones (incluyendo las comunitarias, las juntas de agua, etc.), la academia e instituciones de investigación y medios de comunicación.
- 2 Corporativo:** se consideran dentro de este grupo a los productores (de diferentes escalas, incluyendo la agricultura, la ganadería, minería, pesca y acuicultura), la industria (de diferentes escalas), las instituciones financieras y el sector seguro, el comercio (de diferentes escalas), el turismo, el transporte, la infraestructura (por ejemplo, carreteras, puertos, represas, viviendas, etc.).
- 3 Político/institucional:** se consideran dentro de este grupo al Estado y sus poderes, es decir, el Ejecutivo, Legislativo y Judicial y además a las distintas instancias administrativas, es decir, desde las mancomunidades y municipalidades hasta el estado nacional pasando por los departamentos, cantones y provincias dependiendo de la estructura administrativa de cada uno de los estados.

Anexos Módulo 3

Aprendizaje de personas adultas con enfoque AbE

A 1.

Lista de Materiales para el Módulo 3

Cantidad / Unidad	Detalle
24 unidades	Marcadores biselados de color negro permanentes, es imprescindible que sean negros y biselados
12 unidades	Marcadores biselados de colores básicos permanentes (rojo, azul, verde, etc.) O colores nuevo, naranja, morado, café, rosado, celeste
500 unidades (100 de cada color)	Tarjetas de cartulina 21 x 10 cm de color amarillo, blanco, verde, rosado, celeste
50 unidades	Tarjetas redondas de 20 cm de diámetro, de color amarillo, blanco, verde, rosado, celeste
50 unidades	Tarjetas redondas de 14 cm de diámetro, de color amarillo, blanco, verde, rosado, celeste
50 unidades	Tarjetas ovaladas de 11 x 19 cm de diámetro, de color amarillo, blanco, verde, rosado, celeste
50 unidades	Tarjetas redondas de 10 cm de diámetro, de color amarillo, blanco, verde, rosado, celeste
25 unidades	Tarjetas rectangulares de 60 x 10 cm de diámetro, de color amarillo, blanco, verde, rosado, celeste
4 unidades	Nubes de metaplan (si están disponibles)
1 paquete	Paquete de puntos adhesivos
1 unidad	Pote spray adhesivo
4 unidades	Lápices adhesivos
30 pliegos	Pliegos de papel bond con medidas de 1 m x 1.5 m (solo si se usan paneles de metaplan)
20 pliegos	Pliegos de medida de los paneles de metaplan de papel kraft si usa paneles de metaplan
	Pizarras de metaplan/paneles

Cantidad / Unidad	Detalle
2 unidades	Masking tape o tirro 10 cm de grosor
1 caja	Caja de 500 pines para plásticos y de cabeza gruesa varios colores excepto blanco o transparente (solo si usan los paneles de metaplan)
1 unidad	Proyector de power point
1 unidad	Pantalla para proyectar o pared adecuada
1 unidad	Bocina para música
2 unidades	Rotafolios

Nota: La persona facilitadora debe revisar previo al taller la calidad de los materiales que le proporcionan, así como el óptimo funcionamiento de equipos y mobiliario.

A 2. Actividad 5. Diseño del plan de facilitación o carta didáctica. - Tema 1

Temas para cada grupo

Paso 1. Organizar grupos y asignarles temas.

- **Grupo 1:** Adaptación basada en ecosistemas (Formato de Arquitectura del proceso)
 - * Definición y concepto de la Adaptación basada en Ecosistemas (AbE).
 - * Justificación para implementar el enfoque de AbE.
 - * Ejemplos de medidas AbE en el territorio local, utilizando los estándares FEBA.
- **Grupo 2:** Marco normativo y regulatorio (Formato de Arquitectura del proceso)
 - * Tratados internacionales relevantes.
 - * Políticas, estrategias y planes nacionales vigentes.
- **Grupo 3:** Ecosistemas y sus servicios en Costa Rica o Guatemala (Formato de Plan de facilitación)
 - * Vulnerabilidad de los ecosistemas y sus servicios ecosistémicos.
 - * Impactos sobre los ecosistemas derivados del cambio climático.
- **Grupo 4:** Fases para el diseño e implementación de acciones AbE (Formato de Plan de facilitación)
 - * Identificación y diseño de acciones.

- * Preparación de estrategias.
- * Evaluación de resultados y procesos.

Los planes de facilitación se deben elaborar en un panel de metaplan o un papelón de rotafolio.

Paso 2. Retroalimentación por la persona facilitadora o entrenador de facilitadores.

El facilitador debe utilizar las siguientes preguntas guía para evaluar los planes de facilitación elaborados por los grupos:

- * ¿Se encuentran claramente definidos los objetivos de cada etapa?
- * ¿La secuencia de pasos y las técnicas propuestas son coherentes y funcionales en relación con el tema y los objetivos planteados?
- * ¿Existe algún paso o método alternativo que podría sugerirse para mejorar el guión del grupo?
- * ¿Las técnicas empleadas incentivan la creatividad y la innovación en el desarrollo del tema?

La aplicación rigurosa de estos pasos y criterios permitirá que los participantes desarrollen guiones sólidos, estructurados y pertinentes, asegurando la calidad y efectividad en la facilitación de los temas asignados.

A 4.

Actividad.7 Ejercicio de práctica de la visualización - Tema 1

Temas para distribuir

Grupo 1. Adaptación basada en ecosistemas (Arquitectura del proceso)

- ¿Qué es Adaptación en basada en ecosistemas?
- ¿Por qué implementar el enfoque de AbE?
- Ejemplos de medidas AbE.

Grupo 2. Marco normativo y regulatorio. (Arquitectura del proceso)

- Tratados internacionales.
- Políticas, estrategias y planes nacionales.

Grupo 3. Ecosistemas y sus servicios en Costa Rica o en Guatemala. (Plan de facilitación)

- Vulnerabilidad de los ecosistemas y sus servicios ecosistémicos.
- Afectación de los ecosistemas por efectos asociados al cambio climático.

Grupo 4. Fases para el diseño e implementación de acciones en AbE. (Plan de facilitación)

- Identificación: Diseño
- Preparación de estrategias
- Evaluación de resultados y procesos

A 5.

**Actividad 12 Ejercicio de aplicación sobre el manejo
de situaciones difíciles – Tema 1**

Estudio de caso

El Programa Escalando Medidas de Adaptación basada en Ecosistemas en América Latina ha convocado a una reunión o taller de trabajo que durará tres días. Los participantes vienen de diferentes ámbitos, por ejemplo: productores agrícolas de la región donde interviene el proyecto, técnicos de las instituciones gubernamentales implementadoras del proyecto, técnicos de ONG, representantes del sector académico, y representantes de los ministros de agricultura y ganadería y del Ministerio de Medio Ambiente, además de los asesores técnicos del proyecto.

Se ha contratado una persona facilitadora, dado que es preferible mantener neutralidad en la persona que conduce este proceso de planificación, además es una persona con amplia experiencia en la conducción de procesos grupales y de planificación de proyectos de la cooperación. El taller inició y durante el día todos estuvieron muy satisfechos con el proceso y los resultados, hay una buena dinámica de grupo y motivación, brindado sus aportes técnicos.

Como suele suceder el representante del ministro del Medio Ambiente (viceministro) solo aparece el segundo día, justo en media mañana, después de 10 minutos, pide la palabra y da su opinión, agrediendo directamente a la persona facilitadora diciendo "su metodología puede ser muy buena, pero para este proyecto y en este país no funciona" propongo revisar todo desde el inicio, y buscar mecanismos más adaptados a la realidad del país.

El pleno queda en silencio total, como es el viceministro muchos de los participantes no van a contradecirlo nunca, quizás algunos se atrevan a hacerlo.

Póngase en los zapatos del facilitador.

¿Cómo debería actuar el facilitador? ante la agresión del viceministro.

A 6.

Actividad 2 Ejercicio de aplicación de la escalera de la participación – Tema 2

Paso 1. La persona facilitadora organiza aleatoriamente cuatro grupos de trabajo. A cada grupo se le entrega un tema de trabajo:

- Rehabilitación ecológica participativa de bosques en la zona alta del altiplano guatemalteco fomentando la gobernanza a nivel Social.⁴
- Establecimiento de Sistemas Silvopastoriles, fomentando la gobernanza a nivel Corporativo.⁵
- Restablecimiento de la capacidad productiva del suelo, fomentando la gobernanza a nivel Social.
- Reducción de los riesgos de bioacumulación de componentes organofosforados, metales pesados (ej., cadmio, arsénico) por el uso de fertilizantes, plaguicidas en los sistemas productivos, fomentando la gobernanza a nivel Político / institucional.⁶

Paso 2. Construir una Escalera de Participación con ejemplos relacionados con la gobernanza para la implementación del enfoque AbE en los territorios de no y sí participación para cada nivel de participación.

Paso 3. Cada grupo presenta usando las herramientas de visualización de la escalera que construyeron con ejemplos sobre el tema.

Paso 4. La persona facilitadora en plenaria, cierra el ejercicio lanzando las siguientes preguntas a las personas participantes.

- ¿Por qué es importante la participación de los ciudadanos en la implementación del enfoque AbE?
- ¿Cuál es el objetivo de promover la participación ciudadana en la implementación del enfoque AbE?
- ¿Qué se puede hacer para mejorar la participación ciudadana en la implementación del enfoque AbE?

La persona facilitadora documenta las preguntas y respuestas en un rotafolio.

-
- 4** Social: se consideran dentro de este grupo a los individuos, las comunidades en general (incluyendo pueblos indígenas y comunidades rurales), las organizaciones no gubernamentales en sentido amplio, asociaciones (incluyendo las comunitarias, las juntas de agua, etc.), la academia e instituciones de investigación, y medios de comunicación.
 - 5** Corporativo: se consideran dentro de este grupo a los productores (de diferentes escalas, incluyendo a la agricultura, la ganadería, minería, pesca y acuicultura), la industria (de diferentes escalas), las instituciones financieras y el sector seguro, el comercio (de diferentes escalas), el turismo, el transporte, la infraestructura (por ejemplo, carreteras, puertos, represas, viviendas, etc.).
 - 6** Político/institucional: se consideran dentro de este grupo al Estado y sus poderes, es decir, el ejecutivo, legislativo y judicial pero además a las distancias instancias administrativas, es decir, desde las mancomunidades y municipalidades hasta el Estado nacional pasando por los departamentos, cantones y provincias dependiendo de la estructura administrativa de cada uno de los Estados.

Referencias bibliográficas

- Agencia comma. 2024.. Comunicación asertiva qué es y cómo se practica (blog). Consultado 2 oct. 2023. Disponible en <https://agenciacomma.com/formacion-en-comunicacion/cinco-cuestiones-imprescindibles-para-comunicar-de-forma-asertiva/#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20asertiva%20implica%20la,sea%20comprensible%20para%20los%20dem%C3%A1s>
- Aliping, J; Parcasio, I. 2018. Training Design Facilitation Framework for Adult Education: An Application of Androgogy. *Mountain Journal of Science and Interdisciplinary Research* 78(2):95-113. Disponible en <http://103.125.149.70/index.php/BRJ/article/view/157/204>
- Álvarez, V. 2006. Guía para el/la Facilitador/a: ¿Se pueden resolver los conflictos sin violencia? s. l., MIMDES. (Módulo de Capacitación en Manejo de Conflictos). Disponible en <https://www.corteidh.or.cr/tablas/20344.pdf>
- Bambaeeroo, F; Shkorpour, N. 2017. The impact of the teacher's non-verbal communication on success in teaching. *Journal of Advances in Medical Education & Professionalism* 5(2):51-59. Disponible en <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5346168/>
- Bernales, O; Carnap, M; Demenus, W; Rosero, A. 2013. Guía práctica para la facilitación de espacios y procesos en desarrollo económico territorial y local. Quito, Ecuador, CONGOPE. Disponible en [guia-practica-para-la-facilitacion-set.pdf](https://www.congope.org.ec/guia-practica-para-la-facilitacion-set.pdf)
- Brockbank, A; McGill, I. 1998. *Facilitating Reflective Learning in Higher Education*. Philadelphia, United States of America, Society for Research into Higher Education & Open University Press. Disponible en <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED423743.pdf>
- Cabello-Tijerina, P; Vázquez-Gutiérrez, R. 2019. Análisis de la Irenología y la Polemología como pilares en la construcción de la cultura de paz. In *Geopolítica del mundo actual: una visión multidisciplinar*. España, UCOpres. p. 22-27. (Cuaderno de trabajo).
- Cambridge International Examinations. 2017. Topic 1.1. Data, Information and Knowledge. In *Cambridge International AS & A Level Information Technology 9626*. United Kingdom, Cambridge. Disponible en <https://www.cambridgeinternational.org/images/285017-data-information-and-knowledge.pdf>
- Caraballo Colmenares, R. 2007. La andragogía en la educación superior. *Investigación y Postgrado* 22(2): Versión impresa. Disponible en https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872007000200008
- Cardy, A. 2005. *Andragogy: Adult Learning And Education At Its Best?* Maryland, United States of America. Disponible en <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492132.pdf>
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). 2020. *Biblioguías - Gestión del Conocimiento (GDC). Módulo 2. Enfoque holístico de la GDC* (en línea). Consultado 11 sep. 2023. Disponible en <https://biblioguias.cepal.org/c.php?g=738015&p=5275991#:~:text=%E2%96%BADe%20acuerdo%20con%20el,las%20partes%20que%20lo%20componen>
- ¿Cómo planificar el tiempo y convertirse en una persona productiva? s. f. Disponible en <https://acfsas.co/como-planificar-el-tiempo-y-convertirse-en-una-persona-productiva/#:~:text=La%20planificaci%C3%B3n%20del%20tiempo%20consiste,plan%20de%20acci%C3%B3n%20para%20lograrlas>
- Constantin, I; Teodorescu, M; Gifu, D. 2014. New communication approaches vs. Traditional communication. *International Letters of Social and Humanistic Sciences* 20:46-55. Disponible en (PDF) *New Communication Approaches vs. Traditional Communication*
- Corzo Corea, P. 2023. *Mayéutica* (en línea). México, Portal Académico IEMS-Plantel José María Morelos y Pavón. Consultado 11 sep. 2023. Disponible en <http://academicos.iems.edu.mx/cired/docs/tg/macroFI/Mayeutica.PedroCorzo.pdf>

- Creatividad e Innovación. 2018. Pensar fuera de la caja. Disponible en <https://3go.cl/2018/05/27/pensar-fuera-de-la-caja/>
- Creatividad e Innovación. 2017. ¿Qué es la creatividad? Disponible en <https://3go.cl/2017/05/29/que-es-la-creatividad/>
- Cuellar, D 2022. Guía para Facilitación de Procesos Grupales. El Salvador
- Cuellar, D. 2023. Presentación sobre habilidades blandas. Turrialba, Costa Rica, CATIE (Programa EbA LAC)
- Da Silva, D. 2020. Comunicación efectiva: qué es y cómo usarla para mejorar tus ventas (en línea, blog). Consultado 05 sep. 2023. Disponible en <https://www.zendesk.com.mx/blog/comunicacion-efectiva-que-es/#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20efectiva%20se%20define,lo%20que%20se%20ha%20transmitido>
- de Esteban, J; Antonovica, A; Rodríguez, B. 2014. La comunicación turística como variable de marketing: consideraciones sobre elementos y técnicas clásicas. In Nuevas tendencias en Marketing turístico. Madrid, España, OMM Press. 143 p.
- Espinoza, E. 2021. Importancia de la retroalimentación formativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Revista Universidad y Sociedad 13(4): versión on-line. ISSN 2218-3620. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000400389#:~:text=La%20retroalimentaci%C3%B3n%20es%20un%20factor,un%20proceso%20que%20contribuye%20a
- English, J. 2016. La primera impresión es importante (en línea). Coaching ejecutivo. Consultado 6 sep. 2023. Disponible en <https://www.ejecutivocoach.com/la-importancia-de-la-primera-impresion/#:~:text=LA%20IMPORTANCIA%20DE%20LA%20PRIMERA,influencia%20que%20tendr%C3%A1s%20sobre%20ellos>
- Etecé. 2021. Proceso de Comunicación (en línea). Concepto. Consultado 6 sep. 2023. Disponible en <https://concepto.de/proceso-comunicativo/#ixzz8CLxUITJE>
- Fonseca, M; Correa, A; Pineda, MI; Lemus, F. 2011. Comunicación oral y escrita. Estado de México, México, Pearson Educación. 384 p.
- Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano. s. f. Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano (sitio web). Disponible en <https://arias.or.cr>
- Fundación Gizagune. 2019. La teoría de las 4 orejas (Friedemann Schulz von Thun) (en línea, blog). Bilbao, España. Consultado 6 set. 2023. Disponible en <https://www.fundaciongizagune.net/teoria-4-orejas/>
- Funes, S. 2000. Resolución de conflictos en la escuela: una herramienta para la cultura de paz y la convivencia. In Contextos Educativos 2(2000): 91-106. DOI: 10.18172/con.466.
- García Sanz, N. s. f. 33 tipos de comunicación que existen y sus características [Ejemplos] (en línea, blog). Consultado 6 sep. 2023. Disponible en <https://nagoregarciasanz.com/tipos-de-comunicacion-caracteristicas/>
- Generación Anáhuac. 2020. ¿Cuáles son las mejores técnicas de comunicación efectiva? (en línea). Consultado 5 sep. 2023. Disponible en <https://www.anahuac.mx/generacion-anahuac/cuales-son-las-mejores-tecnicas-de-comunicacion-efectiva#:~:text=Una%20comunicaci%C3%B3n%20eficaz%20permite%20que,a%20una%20correcta%20inteligencia%20emocional.>
- Fernández, M 2011. Vías para la convivencia pacífica en la escuela. Un Modelo de Gestión de Conflictos Escolares. Bolivia, La Paz, Bolivia. Serie: Materiales para la incorporación del enfoque Cultura de Paz en el ámbito educativo.
- GIZ, Programa Fortalecimiento de la Economía y el Empleo, Programa de Orientación y Habilidades para el Trabajo, El Salvador, enero 2011
- Hart, R. 1993. La participación de los niños: de la participación simbólica a la participación auténtica. s. l., Unicef. (Ensayos Innocenti No. 4).

- Hernández-Calderón, K; Lesmes-Silva, A. 2018. La escucha activa como elemento necesario para el diálogo. *Convicciones* 9(1):83-87. Disponible en https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/convicciones/article/view/272&ved=2ahUKEwieiJnI9cqHAXfTDABHfgHBX0QFnoECBwQAQ&usq=A0vVaw1Ty3vl-vEWKm4C753f_Wllo
- Knowles, MS; Holton III, EF; Swanson, RA. 2015. *The Adult Learner: The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*. 8th ed. London, United Kingdom, Routledge. 406 p.
- Indeed. 2025. Qué es el trabajo en equipo y colaborativo (blog). Disponible en <https://www.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/trabajo-equipo-colaboracion>
- Lectera. s. f. Escucha activa (sitio web). (Cursos en línea). Disponible en <https://lectera.com/info/es/articles/escucha-activa>
- London, M (ed.). 2020. *The Oxford Handbook of Lifelong Learning*. Oxford, United Kingdom, Oxford University Press. Disponible en <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197506707.001.0001>
- López Sampson, Arlene; Peña Rojas, Carol; Paniagua Piedra, Lucía; Leguía Hidalgo, Efraín. 2025. Guía para la formación de formadores (as) en adaptación basada en ecosistemas. Planificación de lecciones. Turrialba, Costa Rica, CATIE.
- Lucknow University. 2020. *Negotiation*. s. n. t. Disponible en <https://www.lkouniv.ac.in/site/writereaddata/siteContent/202004291614538934Savya-Sachi-Negotiation.pdf>
- Martínez, L. 2012. Modelos de visualización del conocimiento y su impacto en el aprendizaje significativo: Crónica de una experiencia de trabajo grupal en entornos virtuales RED. *Revista de Educación a Distancia* 31. Disponible en <https://www.um.es/ead/red/31/laura.pdf>
- Martínez, E. 2021. ¿Qué es y para qué sirve la técnica del sandwich? (en línea, blog). Consultado 5 sep. 2023. Disponible en <https://www.salud.mapfre.es/salud-familiar/ninos/psicologia-infantil/tecnica-del-sandwich/#:~:text=que%20debes%20saber%E2%80%A6-,La%20t%C3%A9cnica%20del%20s%C3%A1ndwich%20se%20basa%20en%20conseguir%20un%20cambio,explicaci%C3%B3n%3B%20agradecimiento%20y%20mensaje%20positivo.>
- Meinam, T; Deepti, M; Meinam, M; Jackie, Y. 2023. *Feedback in the Communication Process*. *Indian Farming Digest* 2(6):9-11. Disponible en <http://www.indianfarmingdigest.com>
- Merriam, SB; Caffarella, RS; Baumgartner, LM. 2007. *Learning in Adulthood: A Comprehensive Guide*. San Francisco, United States of America, John Wiley & Sons.
- Metaplan. 2021. *metaplan Basic Techniques: Moderating group discussions using the metaplan approach*. s. n. t. Disponible en https://www.metaplan.com/wp-content/uploads/2021/04/metaplan_Basiswissen_engl.pdf
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Colombia. 2018. *Guía de adaptación al cambio climático basada en ecosistemas en Colombia*. Bogotá, D.C, Colombia
- Minister of Education, Citizen, and Youth. 2005. *Approaches to Dispute Resolution*. In *Working Together: A Guide to Positive Problem Solving*. s. n. t. p. 11-19. Disponible en https://www.edu.gov.mb.ca/k12/specedu/problem_solving/pdf/chapter3.pdf
- Mirada Ciudadana. s. f. *Aplicación de la técnica metaplan para la planificación y gestión de los componentes relacionados con la generación de conocimiento* (en línea). Consultado 12 sep. 2023. Disponible en file:///C:/Users/DANIEL%20CUELLAR/Documents/CATIE%20GIZ%20UICN/CATIE%202025/buena-practica-6-mirada-ciudadana_es.pdf

- Muñoz Pérez, Y. 2020. Comunicación en mediación: la teoría de las 4 orejas (en línea, blog). Consultado 6 sep. 2023. Disponible en <https://www.diariodelmediador.com/2020/04/comunicacion-en-mediacion-la-teoria-de.html#:~:text=Dicho%20enfoque%20establece%20que%20en,de%20la%20oreja%20que%20act%C3%BAe>
- Naciones Unidas. 2024. Convivir en paz: un proceso necesario para el desarrollo sostenible. Disponible en <https://www.un.org/es/observances/living-in-peace-day#:~:text=Convivir%20en%20paz%3A%20un%20proceso,de%20forma%20pacifica%20y%20unida>
- Ovchinnikova, O; Frantsuzskaya, E; Lutoshkina, O. 2015. metaplan-based Development of Speaking Skills. In The XXVI Annual International Academic Conference, Language and Culture. p. 624-630. Disponible en doi:10.1016/j.sbspro.2015.08.049
- PAHO Pan American Health Organization. s. f. Proceso vivencial de aprendizaje (en línea). Consultado 6 set 2023. Disponible en https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=10903:2015-proceso-vivencial-aprendizaje&Itemid=0&lang=en#gsc.tab=0
- París, E; Coll, P. 2016. La visualización, una buena estrategia para el aprendizaje. Aula 253-254. p. 27-31. Disponible en <https://consejoescolar.educacion.navarra.es/web1/wp-content/uploads/2016/10/847.pdf>
- Personio, s. f. Soft skills: significado y características (sitio web). Disponible en <https://www.personio.es/glosario/soft-skills/#cules-son-las-soft-skills-ms-valoradas-por-las-empresas>
- Pipa, MD; Jaradat, M. 2010. Assertive Communication Skills. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica* 12(2):649-656. DOI: <http://dx.doi.org/10.29302/oeconomica.2010.12.2.17>
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) 2018. Manual formativo en prevención y resolución de conflictos. Honduras. 58 p. Disponible en <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/latinamerica/b554f60b439f651c09a-8436f53d1034983e534a2c9f34fc5b64e-dec50606c325.pdf>
- Quintas Cid, MC. 2016. Pedagogía experiencial o vivencial: el programa intensivo para jóvenes. *Revista de Educación Social* 22: 291-301.
- Rapp, M. s.f. Bases de la Comunicación Humana. Santiago de Chile, Chile, Editorial Universitaria.
- Rojas, A. 2017. Planeamiento didáctico. San José, Costa Rica, UNED. 412 p.
- Rudin Vega, V. 2015. Resolución alternativa de conflictos. San José, Costa Rica, MINAE/SINAC. Disponible en <https://www.sinac.go.cr/ES/transprncia/Planificacin%20y%20Gestin%20BID/Capacitaciones%20del%20Proyecto/Cuaderno%20Resolución%20Alternativa%20de%20Conflictos.pdf>
- Torres, A. 2018. Cómo mediar en un conflicto, en 5 pasos (portal). *Psicología y Mente*. Disponible en <https://psicologiymente.com/social/como-medar-en-conflicto>
- Unir. 2024. Escucha active: qué es, tipos y ventajas de aplicarla en el trabajo (sitio web). Disponible en [Escucha activa: qué es, características, tipos y ventajas](https://www.unir.edu.es/escucha-active)
- Upeace. 2023. The Upeace (sitio web). Disponible en <https://www.upeace.org>
- Valenzuela, A. 2017. Conciliation: An Alternative to Resolve Conflicts over Damage to the Environment. *International Journal of Science, Technology and Society* 5(5):167. doi: 10.11648/j.ijsts.20170505.14
- WGU. 2022. Andragogy vs. Pedagogy: Key Differences in Learning (blog). Western Governors University. Disponible en <https://www.wgu.edu/blog/andragogy-pedagogy-key-differences-learning2205.html#:~:text=Andragogy%3A%20Adults%20use%20their%20own,engaging%20methods%20for%20knowledge%20retention.>

CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros son Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Venezuela y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).



Solutions for Inclusive Green Development
Soluciones para el Desarrollo Verde Inclusivo



Tel. + (506) 2558-2000



comunica@catie.ac.cr



Sede Central, CATIE
Cartago, Turrialba, 30501
Costa Rica