

2011



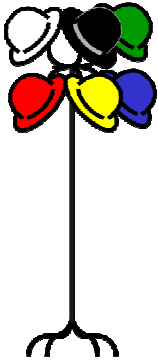
## DINÁMICAS DE GRUPO



# DINÁMICAS DE GRUPO

TÉCNICAS	PARA QUÉ SE USAN
6 sombreros para pensar (pág. 3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de problemas desde diferentes puntos de vista</li> </ul>
Juego de roles o role-playing (pág. 8)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender y analizar conductas y puntos de vista.</li> <li>• Crear empatía. Vivenciar situaciones.</li> </ul>
Análisis de casos (pág. 10)	
Brainstorming o lluvia de ideas (pág. 14)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar ideas de forma creativa.</li> </ul>
Brainwriting (pág. 16)	
Técnica 6.3.5 (pág. 18)	
Ciclos de mejora (pág. 20)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar un proceso y valorar todas sus fases</li> </ul>
Cuchicheo (pág. 22)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener una opinión compartida sobre una pregunta formulada a un grupo</li> </ul>
Diagrama de espina de pescado (pág. 23)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de causa-efecto y cómo interaccionan.</li> <li>• Elaborar una red causal del problema o situación</li> </ul>
Diagrama de flujo (pág. 26)	
Discusión guiada (pág. 29)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profundizar en los conocimientos mediante un análisis crítico. Profundizar en un tema, reflexionar en equipo.</li> </ul>
Seminario (pág. 30)	
Grupos de sensibilización (pág. 31)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acercamiento a problemas de tipo afectivo</li> </ul>
Lectura comentada (pág. 33)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar documentos en grupo.</li> </ul>
Lista de verificación (pág. 34)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar frecuencia con que se producen situaciones.</li> </ul>
Matriz de planificación. (pág. 35)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar la ejecución de una solución. Priorizar soluciones y propuestas.</li> <li>• Organizar actividades: secuenciar y temporalizar.</li> </ul>
Pool de ideas (pág. 36)	
Diagrama de Gantt (pág. 38)	
Matriz FODA (pág. 39)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración de pros y contras a la hora de instaurar programas y proyectos.</li> </ul>
Phillips 66 (pág. 41)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar inquietudes sobre un tema, sondear conocimientos</li> </ul>
Técnica de SCAMPER (pág. 42)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Par mejorar un producto, servicio o proceso.</li> </ul>
Técnica del grupo nominal (pág. 43)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones en común, consenso</li> </ul>
7 pares de zapatos para actuar (pág. 45)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasar a la acción</li> </ul>

# 6 sombreros para pensar



## 1. ¿Para qué sirve?

Es una técnica creada por Edward De Bono, una herramienta de comunicación utilizada en todo el mundo para facilitar la resolución o el análisis de problemas desde distintos puntos de vista o perspectivas. Se trata de un marco de referencia para el pensamiento que puede incorporar el pensamiento lateral, un método que nos permite pensar de manera más eficaz.

Los seis sombreros representan seis maneras de pensar y deben ser considerados como direcciones de pensamiento más que como etiquetas para el pensamiento, es decir, que los sombreros se utilizan proactivamente y no reactivamente

### Ventajas:

- Fomenta el pensamiento paralelo
- Fomenta el pensamiento en toda su amplitud
- Separa el ego del desempeño

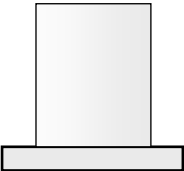


## 2. ¿Cuál es el modo de pensamiento asociado a cada sombrero?

De Bono propone seis colores de sombreros que representan las seis direcciones del pensamiento que debemos utilizar a la hora de enfrentarnos a un problema.

El método es sencillo, hay seis sombreros imaginarios que cada uno de los participantes puede ponerse y quitarse para indicar el tipo de pensamiento que está utilizando, teniendo siempre en cuenta que la acción de ponerse y quitarse el sombrero es esencial.

Cuando la técnica es empleada en grupo, los participantes deben utilizar el mismo sombrero al mismo tiempo.

Los seis estilos de pensamiento representados por cada sombrero son:

	<p style="text-align: center;"><b>DATOS</b></p> <p style="text-align: center;">Hechos, cifras, necesidades y ausencias de información Ver qué información tenemos y qué podemos aprender de ella</p>
	<p style="text-align: center;"><b>INTUICIÓN, SENTIMIENTOS, EMOCIONES</b></p> <p style="text-align: center;">Expresamos sentimientos sin tener que justificarlos. Por lo general, el sentimiento es genuino, pero la lógica no es auténtica, de ahí el interés de expresar sentimientos sin tener que someterlos a un juicio lógico</p>
	<p style="text-align: center;"><b>JUICIO Y CAUTELA</b></p> <p style="text-align: center;">Aspectos negativos del tema tratado. No es un sombrero negativo ni inferior a los demás. Se usa para señalar por qué una sugerencia no encaja en los hechos, la experiencia disponible, el sistema utilizado, la política seguida... Siempre debe ser lógico.</p>

	<p style="text-align: center;"><b>LÓGICA POSITIVA</b></p> <p>Busca resultados y trata de encontrar valor en las consecuencias de la acción. Pensar en por qué va a funcionar y por qué ofrecerá beneficios. Es una visión proactiva, hacia delante. También para encontrar valor en lo que ya ha ocurrido.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>CREATIVIDAD, ALTERNATIVAS, ESTÍMULO Y CAMBIO</b></p> <p>Nuevas ideas, formas distintas de abordar los problemas o los procesos.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>VISIÓN GLOBAL + CONTROL DEL PROCESO DE PENSAMIENTO (METACONOCIMIENTO)</b></p> <p>No se enfoca el asunto propiamente dicho, sino el proceso. Se hace un resumen de lo dicho y se extraen conclusiones.</p>

La metáfora del sombrero también tiene la intención de que se tenga claro que no se pueden tener dos sombreros al mismo tiempo, es decir, no se pueden estar analizando los problemas desde dos enfoques diferentes a la vez, hay que secuenciar.

### 3. ¿Cómo se puede trabajar?

SESIÓN	ESTRATEGIAS	SECUENCIAS ADECUADAS PARA CADA ESTRATEGIA
1	6 sombreros para pensar (Uno cada vez)	Explicar el modo de pensar de cada sombrero. Practicar oralmente los pensamientos adecuados para cada uno. Poner ejemplos de los distintos sombreros: <b>AMARILLO</b> , ideas; etc.
2	Evaluación	Para valorar los aspectos positivos y negativos de una idea: Usar los modos de pensamiento de los sombreros <b>AMARILLO</b> y <b>NEGRO</b> Luego se puede continuar con el <b>VERDE</b> (para proponer nuevas ideas o alternativas) o con el <b>ROJO</b> (para compartir cómo nos sentimos ante las ideas propuestas)
3	Precaución o advertencia	Utilizar de forma efectiva los pensamientos de los sombreros <b>NEGRO</b> y <b>BLANCO</b>
4	Diseño	Utilizar de forma efectiva los modos de pensar de los sombreros <b>AZUL</b> , <b>VERDE</b> y <b>ROJO</b>
5	Análisis de la situación	<b>ROJO + BLANCO</b> : compara hechos y opiniones
6	Búsqueda de soluciones o alternativas	<b>NEGRO + AMARILLO+ VERDE</b> : comparar y sintetizar: llegar a nuevas ideas a partir de las conocidas.
7	Planificación inicial	<b>BLANCO + AZUL</b> : qué sabemos (hechos) y a dónde vamos (plan)
8	Análisis crítico de situaciones	Tenemos que considerar primero los hechos, con el sombrero <b>BLANCO</b> . A continuación, usaremos el <b>NEGRO</b> para descubrir las dificultades. Después podemos seguir con el <b>AZUL</b> o con el <b>ROJO</b>

## 4. Ejemplos de preguntas propias de cada sombrero

---



**BLANCO** (Examina hechos, cifras, datos, información, tanto formal como informal)

¿Qué información/datos necesitaríamos? ¿Qué sabemos sobre las CCBB? ¿qué información nos falta?  
¿Qué información /hechos /datos nos gustaría tener? ¿Cómo vamos a conseguir la información? ¿Qué es relevante? ¿Qué es importante? ¿Qué validez tiene esto?



**ROJO** (intuición, sensaciones, corazonadas...)

¿Cómo nos sentimos ante este nuevo reto?



**AMARILLO** (optimismo, lógica positiva)

¿Cuáles son los aspectos positivos? ¿Cuáles serán los beneficios? ¿Cómo podemos trabajar esta idea?  
¿Cómo nos puede ayudar esto? ¿Por qué debemos hacerlo?



**VERDE** (creatividad, diferentes ideas, alternativas, distintas vías, propuestas...)

¿Qué podemos hacer para...? ¿Cuáles son las posibles vías que tenemos para lograrlo? ¿Hay otras formas de abordarlo? ¿Qué propuestas tenemos para afrontar las dificultades? ¿Y si...?



**NEGRO** (Precaución, juicio, valoración, lógica, evidencia, consecuencias, debilidades...)

¿Creemos que funcionará? ¿Cuáles son las debilidades? ¿qué aspectos no son correctos? ¿Dónde se pueden presentar dificultades? ¿Tenemos algún ejemplo que nos oriente sobre posibles riesgos?



**AZUL** (Control, organización, orquestación, centrar el tema y expresar propósitos; tomar decisiones; llegar a conclusiones; elaborar un mapa mental o plan; pensar sobre el propio proceso de pensamiento)

¿Hasta dónde hemos llegado? ¿Qué hacemos ahora? ¿Qué decisiones hemos tomado?

Aunque se puede emplear en distintos momentos, es muy útil en los siguientes:

**Al inicio:** ¿Sobre qué queremos hablar? ¿Qué sombreros vamos a utilizar?

**Para reconducir,** cuando se ha producido una divagación y nos hemos alejado del tema.

**Para recapitular:** piensa una frase que resuma lo que hemos estado haciendo hoy

## 5. Ejemplo de procesos completos

### 1. DESARROLLO DE UN PLAN

En este ejemplo, vamos a abordar la elaboración del Plan de Convivencia del centro utilizando esta técnica.



1. Cuando el tema tiene una elevada carga emocional, puede ser aconsejable empezar por el **sombrero rojo**: con él manifestamos cómo nos sentimos ante este tema (ante la convivencia en el centro en sí y/o ante el reto de elaborar el plan), sin tener que justificarnos. Por un lado, al expresar y compartir nuestros sentimientos, nos liberamos de ellos y, al no entrar en la justificación, evitamos quedarnos en la queja y la “terapia de grupo”. Además, de esta forma pulsamos el sentimiento de las personas participantes, lo que puede darnos idea de cómo está el ánimo en el grupo.



2. A continuación, pasamos a analizar los datos y la información obtenida (que debería haberse recogido previamente)<sup>1</sup> sobre el tema, con el **sombrero blanco**. Por ejemplo: ¿qué tipos de conflictos tenemos? ¿entre quiénes se producen? ¿dónde? ¿a qué horas son más frecuentes? ¿cuáles son los motivos? ¿qué medidas se han aplicado? ¿quiénes han intervenido? ¿qué resultados han dado? ¿hay medidas de prevención? ¿cuáles? ¿cuál es el grado de implicación del profesorado?...



3. Una vez que tengamos una foto de la situación, tendremos más fácil la planificación de las acciones, porque sabremos dónde, cómo, cuándo... focalizar las acciones y de qué tipo han de ser estas. Utilizaremos el **sombrero verde**, de la creatividad, de las ideas. Con él podemos hacer un brainstorming para que salgan las ideas, que luego valoraremos con otros sombreros. Si fuera necesario, por falta de ideas, por ejemplo, una vez recogidas las que tengamos, podemos dar un plazo para buscar experiencias en otros centros y retomar el proceso después. Igual que comentábamos con el sombrero blanco, deberíamos repartir el trabajo entre todos/as y poner una fecha para volver a ponerlo en común.



4. Una vez que tengamos las ideas, podemos utilizar el **sombrero amarillo** para ver los aspectos positivos, valorar las ventajas que supondrá ponerlas en marcha, su viabilidad, etc. Conviene utilizar este sombrero antes del negro, para evitar la influencia negativa de la crítica o de la cautela.



5. Después de este, podemos utilizar el **sombrero negro** para prever los riesgos y los posibles fallos en la aplicación de las propuestas. Hay que procurar no cargar las tintas en pensamientos negativos y evitar que afloren sentimientos (eso lo hacíamos con el sombrero rojo) enfocarse más hacia las objeciones y precauciones, viendo qué puede fallar o qué hay que tener en cuenta para que esto no ocurra.



6. Podemos volver a utilizar el **sombrero verde**, para hacer nuevas propuestas.



7. Ahora vendría el **sombrero azul** para analizar el proceso, ver si se ha quedado algo sin atender y, finalmente, para evaluar y ver la propuesta mejor.



8. De nuevo el **sombrero negro**, para juzgar las opciones elegidas.











9. Terminaremos con el **sombrero rojo** comprobando la sensación que produce.

<sup>1</sup> Para facilitar esta recogida de información podemos utilizar varias fuentes: Observación directa con matriz de verificación, Revisión del Libro de incidencias, Entrevistas a profesorado, orientador/a, Actas de la comisión de convivencia del Consejo Escolar, Otras









## SERIES BREVES

<b>Amarillo – negro - rojo</b>	Evalúa ideas
<b>Blanco - verde</b>	Genera soluciones
<b>Negro - verde</b>	Perfecciona una idea
<b>Azul – verde</b>	Resume y analiza propuestas
<b>Azul – amarillo</b>	Analiza beneficios
<b>Azul – negro</b>	Previene riesgos

## SECUENCIA PARA MEJORAR UNA IDEA EXISTENTE

	Comprobar la impresión que produce
	Valorar beneficios y viabilidad
	Prever defectos y riesgos
	Buscar alternativas
	Analizar información para el cambio
	Desarrollar la propuesta final
	Juzgar la nueva propuesta
	Descubrir la nueva sensación

## SECUENCIA PARA BUSCAR UNA IDEA NUEVA

	Recoger información
	Buscar alternativas
	Valorar beneficios y viabilidad
	Prever defectos y riesgos
	Generar nuevas alternativas
	Evaluar y elegir la propuesta mejor
	Juzgar finalmente la opción
	Comprobar la sensación que produce

# JUEGO DE ROLES O ROLE-PLAYING

## 1. ¿Para qué sirve?

Cuando se desea que alguien comprenda lo más íntimamente posible una conducta o situación, se le pide que "se ponga en el lugar" de quien la vivió en la realidad. Si en lugar de evocarla mentalmente, se asume el rol y se revive dramáticamente la situación, la comprensión íntima resulta mucho más que profunda y esclarecedora.

Role-playing será entonces representar una situación con el objeto de que se vea como real, visible, vivida, de modo que se comprenda mejor por parte de quien o quienes deben intervenir en ella en la vida real.

Este objetivo se logra no sólo por quienes representan los roles, sino por todo el grupo que actúa como observador participante del proceso.

Por medio de este tipo de actuaciones, se despierta el interés, se motiva la participación espontánea de los/las espectadores/as y, por su propia informalidad y actualidad, se mantiene la expectativa del grupo centrada en el problema que se desarrolla. La representación escénica provoca una vivencia común a todos/as los/las presentes y después de ella es posible discutir mejor el problema con cierto conocimiento generalizado, puesto que todos han participado de un planteo común.

La representación es libre y espontánea, sin usar libretos. Los/las intérpretes representan posesionándose del rol adjudicado y delimitado previamente, como si la situación fuera verdadera. Esto requiere, por cierto, alguna habilidad y seguridad.

## 2. ¿Cómo se hace?

### Fase de preparación.

El problema o situación puede ser previsto de antemano o surgir en un momento dado de una reunión de grupo. Debe delimitarse lo que se expondrá y para qué, con toda precisión.

Los/las participantes aportarán todos los datos posibles para describir y enriquecer la escena a representar, imaginando la situación, el momento, la conducta de los personajes, etc. Esto ayudará al encuadre de la escena y servirá como material para que los/las intérpretes improvisen un contexto significativo y lo más aproximado posible a la realidad. El grupo decidirá si desea dar una estructura bien definida a la escenificación o prefiere dejarla, en mayor o menor medida, a la improvisación de los/las intérpretes.

Es muy importante definir el "momento" que ha de representarse, la situación concreta que interesa "ver" para aclarar o comprender el problema del caso y, de acuerdo con ello, decidir qué personajes se necesitan y qué rol jugará cada uno/a.

Se elegirán los/las intérpretes a los/las que se les darán nombres ficticios, lo cual ayuda a posesionarse del papel y reduce la implicación personal del/la intérprete.

De acuerdo con las necesidades, se prepara el escenario de la acción, utilizando sólo los elementos indispensables, por lo común, una mesa y sillas. Todo lo demás puede ser imaginado con una breve descripción.

Conviene dar a los/las intérpretes unos minutos para colocarse en la situación mental, ponerse en "su papel", lograr clima y, si lo desean, explicar someramente cómo proyectan actuar.

### Fase de desarrollo

El desarrollo de la acción no debe ser interferido, salvo por motivos de fuerza mayor. El grupo mantendrá una atmósfera propicia siguiendo la acción con interés y participando de ella emocionalmente. La actitud de los/las espectadores/as suele ser de algún modo "captada" por los/las intérpretes.

El/la facilitador/a podrá interrumpir la acción cuando considere que se ha logrado suficiente información o material ilustrativo para proceder a la discusión del problema. El final no es importante, como en el teatro, y la duración total suele ser de cinco a quince minutos.

El grupo puede designar observadores/as especiales para determinados aspectos: actuación de cada personaje, ilación del tema, contradicciones, fidelidad a la situación, etc.



En todo el desarrollo de esta técnica, será útil la colaboración de un/a facilitador/a que posea experiencia, coordine la acción y estimule al grupo.

### Comentarios y discusión

Una vez terminada la representación, se procede al análisis. Esta actividad, dirigida por el/la facilitador/a, permite a los/las intérpretes dar sus impresiones, explicar su desempeño, describir su estado de ánimo en la acción, es decir, qué sintieron al representar su rol.

Luego, todo el grupo expone sus impresiones, interroga a los/las intérpretes, discute el desarrollo, propone otras formas de jugar la escena, etc.

Los/las intérpretes pueden invertir sus papeles (quien hizo de padre / madre hace de hijo/a y viceversa), o nuevos/as intérpretes pueden hacerse cargo de los personajes.

Luego, hay que dar tiempo suficiente para lo principal, es decir, las conclusiones sobre el problema planteado.

### Sugerencias

- Debe comenzarse por situaciones simples y eligiendo bien los/las intérpretes entre los/las más seguros/as y habilidosos/as, comunicativos/as y espontáneos/as.
- Comenzar con situaciones que den lugar a la hilaridad, con escenas bien estructuradas para luego derivar en el planteo serio.
- Los roles *impopulares* deben darse a personas seguras de sí, apreciadas, que no puedan verse eventualmente afectadas por el papel.
- En ciertos casos, pueden hacerse representaciones con enfoques alternativos, es decir, una escena puede jugarse de dos maneras diferentes para decidir una duda o hallar la solución más adecuada.
- Procurar que la escenificación se realice en un lugar bien visible para los/las espectadores/as.

## 3. Ventajas e inconvenientes

---

### Ventajas

- Los seres humanos, generalmente, poseen un deseo natural de actuar.
- La representación de papeles dramatiza la situación analizada.
- Compromete e interesa a todos/as, aun a aquellos/as que no representan roles.
- El grupo puede analizar los puntos de vista de otras personas.
- El grupo puede predecir ciertas reacciones ante diferentes tipos de acciones y de situaciones.
- Es un buen recurso para el análisis de problemas.
- Diversas personas pueden mostrar cómo encararían una situación similar.
- Es un grupo espontáneo para aplicar una idea a los resultados de una discusión
- La representación de papeles destaca sentimientos o actitudes que tal vez no se manifestarían en las discusiones comunes.

### Desventajas

- Es más difícil utilizar en forma eficaz el rol playing que otros instrumentos.
- Frecuentemente, es utilizado inadecuadamente; en algunos casos la discusión o presentación de casos sería más eficaz.
- Es posible que el grupo se detenga más en la representación que en el problema en sí.
- El grupo puede desenvolverse de tal modo en esta técnica que evada el tema y/o contenido.
- A menos que la representación sea eficaz, puede ocurrir que el grupo encare esta técnica como una manera informal de analizar un problema grave.
- Una pregunta directa o un problema colocado en sus justos términos puede ser más eficaz y llevar menos tiempo.
- Si los roles no están bien distribuidos, puede ocurrir que las personas que no deseen intervenir se sientan incómodas.
- Algunos/as pueden adoptar una actitud de antagonismo con quien represente un papel antipático.

# ANÁLISIS DE CASOS

## 1. ¿Para qué sirve?

Para llevar a cabo el **análisis y la reflexión sobre la forma de abordar cualquier proceso**, problema o situación.

Esta técnica se utiliza cuando los participantes tienen información y un cierto grado de dominio sobre la materia.

Permite conocer cierto grado de predicción del comportamiento de los participantes en una situación determinada.

## 2. ¿Cómo se hace?

El instructor otorga a los participantes un documento que contiene toda la información relativa a un caso, con el objeto de realizar un minucioso análisis y conclusiones significativas del mismo.

### Desarrollo:

- Presentación del caso de estudio a fondo por parte del instructor, teniendo en cuenta los objetivos, el nivel de participantes y el tiempo disponible.
- Distribución del caso entre los participantes.
- Análisis del caso en sesión plenaria.
- Anotación de hechos en la pizarra

### Análisis de hechos:

- El instructor orienta la discusión del caso hacia el objetivo de aprendizaje.
- Se presentan soluciones.
- El grupo obtiene conclusiones significativas del análisis y resolución del caso.

### Recomendaciones:

- Es importante que el instructor no exprese sus opiniones personales de manera adelantada del caso.
- Es preciso considerar que, en algunos casos, no existe una solución única.
- Señalar puntos débiles del análisis de los grupos.
- Propiciar un ambiente adecuado para la discusión.
- Registrar comentarios y discusiones.
- Guiar el proceso de enseñanza con discusiones y preguntas hacia el objetivo.
- Evitar casos ficticios, muy simplificados o, en su defecto, muy extensos.

Podemos poner un caso incompleto, en el que se pida que decidan el final, o uno completo, en el que se analizaría la forma en que se ha resuelto y se propondrían mejoras.

A continuación se incluye un ejemplo de un caso.

## ANALIZANDO UNA SESIÓN DE EVALUACIÓN

### OBJETIVOS

- Diferenciar evaluación y calificación
- Conocer y analizar el marco legal de la evaluación
- Identificar momentos del proceso evaluador

### MÉTODO: ANÁLISIS DE CASOS

A continuación se describe una sesión de evaluación en un centro educativo de Secundaria, acompañada de una serie de preguntas para facilitar su análisis. Se han incluido determinados tópicos que, a nuestro juicio, pueden ser significativos y comunes a muchos centros; pero, dado que estamos en un seminario de construcción de aprendizaje, ustedes pueden añadir otros elementos que enriquezcan el caso y el debate.

Es necesario que entiendan claramente lo que se pide que hagan. Ante cualquier duda, pregunten antes de empezar.

*En el aula de 4º A se reúne el equipo educativo para proceder a la primera evaluación del grupo. Son las 20:20 horas del martes, 15 de diciembre de 2009. El tutor inicia la sesión:*

*-Aún falta Pilar, la de música, pero como tiene pocos alumnos en este grupo, empezamos, para que no se nos haga muy tarde, que ya vamos con retraso.*

*-¡Sí, que la evaluación era a las ocho y mira qué hora es! –interviene, airado, el profesor de sociales.*

*El tutor reparte una hoja a cada uno de los asistentes.*

*-Aquí tienen el actilla de evaluación del grupo. Como verán, los resultados no son muy buenos. No he podido hacer las gráficas porque falta la nota de inglés. ¿Qué pasó, Manolo?*

*- Pues lo de siempre, muchos exámenes por corregir y poco tiempo. Ahora las voy diciendo.*

*-Bueno, mañana haré las gráficas y ya se las daré. Vamos a empezar: ¿Alguien quiere comentar algo del grupo?*

*La profesora de lengua levanta la mano y pide la palabra:*

*-Bueno, Lucas, decir que los resultados no son muy bueno es decir poco. Coincidirán conmigo en que es un grupo muy flojo, no tienen hábito de estudio y todo lo dejan para última hora. Y así luego confunden todo. ¡Vamos, que a estas alturas, muchos no sepan diferenciar morfema de lexema, es el colmo! Los exámenes estaban francamente mal, pero he tenido que subirles la nota, porque iba a ser una catástrofe. Díselo de mi parte, que ha sido un regalo de Navidad, y que, si no se esfuerzan más, en la segunda me lo cobro.*

*El profesor de ciencias pide intervenir:*

*-Uno de los problemas que he observado es que no leen, y muchas veces comenten errores porque no saben qué se les pide en una tarea. Yo creo que todos deberíamos insistir en la lectura comprensiva. ¿No están elaborando el Plan Lector del centro? Pues debería recoger el acuerdo de que se hagan lecturas de todas las materias.*

*-De eso se encargan los de Lengua –tercia el profesor de matemáticas- Yo ya tengo bastante con que lean los números. El problema es que no tienen base y que no se fijan, están siempre distraídos, enredando... ¡que estudien más, ya verás cómo les va mejor!*

*La profesora de música llega corriendo...*

*-Perdonen el retraso, pero la evaluación de 3º C se ha alargado. ¿Por dónde van?*

*-No te preocupes, estábamos hablando del grupo, pero tú tienes pocos alumnos...*

*....Después de una ronda de intervenciones hablando sobre el grupo, pasan a la evaluación alumno por alumno.*

*La profesora de música interviene:*

*-¿Les importaría que empezáramos por los míos?, total son cuatro y están aprobados, así me puedo ir un poco antes, que mañana tengo otras tres sesiones.*

*El tutor pregunta si no hay inconveniente en hacerlo así y los compañeros asienten.*

- Bien, empezamos por Abreu Domínguez. Tiene todo aprobado menos las matemáticas. A ver, tú, Mariano, ¿quieres comentar algo?
- Pues sí, que se distrae mucho y así no puede seguir la explicación. Si pusiera un poquito más de su parte, no tendría problema para aprobar.
- A ver, seguimos, China China: suspende 2: matemáticas, lengua...
- No, tres, el inglés también.
- Pues tres. ¿Algo que comentar?
- La profesora de lengua interviene:
- Escribe fatal, no sabe redactar. Yo no sé cómo aprueba otras materias, por ejemplo, sociales. Eh, Pedro ¿tú entiendes algo de lo que escribe?
- Bueno, la verdad es que en algunas tareas de clase, me cuesta; pero hizo bien el examen. Les puse la Ilustración y el Absolutismo y lo contestó de pé a pa.
- Interviene, a continuación el profesor de física y química
- Pues le gustará la historia, que es más de memoria, porque la verdad es que le cuesta razonar. Ha aprobado por los pelos, porque me hizo un trabajo y le pude subir la nota. Si llega a ser por el examen solo, no aprueba. Tiene que esforzarse más.
- ¿Qué quieres decir, exactamente, con que le cuesta razonar? –pregunta el profesor de ciencias.
- Pues eso, que no razona, no se da cuenta de cuando algo está mal.
- Pues en matemáticas le pasa otro tanto de lo mismo: yo creo que se esfuerza, pero no llega.
- El profesor de ciencias interviene:
- ¿Estáis seguros de que hablamos de la misma persona? ¿Miguel China?
- Sí, Carlos, no hay otro –responde el profesor de educación física.
- Pues yo no opino igual. Tiene mucho interés en las ciencias. Es muy creativo y siempre plantea preguntas interesantes. Sigue un proceso lógico de razonamiento: es muy observador y se hace preguntas sobre casi todo, es capaz de emitir hipótesis, incluso, de diseñar un experimento, y de extraer conclusiones coherentes a partir de los resultados. Además, le gusta leer sobre ciencias y siempre aporta algún comentario interesante...
- Bueno, lo de trastear en el laboratorio le puede gustar –interviene el profesor de matemáticas-, pero a la hora de estudiar... eso ya es otra cosa.
- Y ándate con ojo –apostilla el profesor de sociales-que ese es de los que te busca las cosquillas. Se lee cualquier cosa para ponerte en evidencia ¡sí lo sabré yo! El otro día...
- Bueno –interrumpe la profesora de lengua-. Dejen las anécdotas y vamos al grano, que ya son las nueve y aún no hemos llegado a la mitad de la lista.
- Sí y yo tengo todavía que corregir los exámenes de la evaluación de mañana –remata el profesor de inglés.
- A ver, seguimos, Fernández Bethencourt. Le quedan 4: matemáticas, lengua, física y química y sociales. ¿Algo que comentar?
- Sí –interviene la profesora de lengua-. Dile que se deje de amores y que se dedique a lo que se tiene que dedicar. Desde que empezó con Ayoze, no ha dado una en el clavo.
- ¿Pero no lo habían dejado?- pregunta el profesor de educación física-. Él está tonteando con otra.
- A lo mejor por eso está así. Bueno, pues da igual, le dices que estudie más. Yo veo difícil que titule este año. Tendrá que repetir.
- De acuerdo, que se deje de boberías. Seguimos...
- Un momento, por favor-el profesor de ciencias vuelve a pedir la palabra - ¿Ustedes creen que esto es una evaluación? Esto no es serio...
- ¿Cómo te atreves a decir eso? –responde, airada, la profesora de lengua- ¡Eres el último mono en llegar y mira por dónde nos sales!
- ¿Por qué se ofenden? Yo no he pretendido insultar a nadie, lo único que digo es que esto que estamos haciendo no es evaluar...
- ¿Ah, no? Entonces.. ¿qué es?
- El profesor de ciencias se queda pensativo...
- La verdad es que no lo sé muy bien, pero una evaluación es otra cosa. Lo que estamos haciendo es, como mucho, calificar. Pero ¿dónde está el valor formativo de lo que estamos haciendo?
- ¿El valor formativo? ¿A qué te refieres?-pregunta, con un tono de cierto desafío, el profesor de matemáticas.

-La evaluación formativa debería servir para identificar las dificultades y los aspectos a mejorar, ... si sólo calificamos y sólo ponemos exámenes cada tres meses, no podremos poner los medios para reconducir el proceso, porque ya será tarde para ello...

-¿Y tú que pretendes, eh?

-¿Se han planteado la posibilidad de evaluar sin calificar? ¿Creen que es obligatorio poner notas?

-¿Tú te has vuelto loco?

El profesor de ciencias sigue, como si no hubiera oído nada.

-Las investigaciones demuestran que, cuando no se pone nota a un ejercicio, sino que sólo se señala lo que está bien y lo que está mal y se da la oportunidad de mejorar, esta mejora se produce y el alumnado progresa. Cuando se acompañan estas anotaciones con una nota, la mejora es sustancialmente menor y si sólo hay nota, no hay mejora: el alumnado que ha sacado más de un cinco entiende que ha superado la prueba y ya no tiene sentido volver atrás. ¿Es eso lo que pretendemos?

-Y tú ¿qué pretendes? ¿a dónde quieres llegar?

-Ya lo he dicho ¿por qué no evaluamos sin calificar?

-¡Eso no es legal! ¡Tenemos que poner las notas porque la inspección nos las pide!

-¡No nos podemos saltar la ley alegremente, no estamos locos!

-¿Quieres que nos metan un puro?

... Después de dejar que los profesores se desahoguen, el profesor de ciencias concluye:

-¿Están seguros de que evaluar sin poner notas es ilegal? ¿No dice la ley que tenemos que hacer evaluación continua y formativa? ¿Qué creen que significa eso, acaso es lo que estamos haciendo?

-Siempre lo hemos hecho así...-responde, tímidamente, la profesora de música.

-Y así nos va. Analicen los pros y los contras y verán... Es más, les propongo una cosa: ¿estarían de acuerdo en estudiar la normativa vigente y a ver si esta propuesta es legal o no? Y, en caso de que lo que yo propongo no sea ilegal ¿nos atreveríamos a hacerlo?

## TAREA

¿Qué respuesta le darían a la propuesta del profesor de ciencias?

### OTRAS PREGUNTAS DE ANÁLISIS

- ¿En qué momentos se está haciendo evaluación y en cuáles, calificación? ¿Por qué?
- ¿Se realiza, en algún momento, alguno de los siguientes tipos de evaluación: inicial, formativa, sumativa, continua, final?
- ¿Consideran que hay intervenciones o actuaciones, de las expuestas, que no deberían incluirse en una sesión de evaluación?
- ¿Cuáles son los indicadores de evaluación que aparecen en el caso? ¿Y los instrumentos de evaluación?
- ¿Han echado de menos algo? ¿Qué incluirían?
- ¿Qué información relevante se puede dar a las familias sobre el proceso de aprendizaje de sus hijos/as, después de esta sesión de evaluación?

### SÍNTESIS

Diseñar una sesión de evaluación, acorde con el espíritu de la ley, partiendo del análisis realizado. Pueden presentarlo como "caso", o como un "orden del día" acompañado de alguna descripción de las intervenciones.

Aquí pueden incluir todas aquellas buenas prácticas que conozcan de su experiencia profesional o que se las hayan planteado alguna vez.

[LOE](#), LEY ORGÁNICA 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.

[DECRETO 127/2007](#), de 24 de mayo, por el que se establece la ordenación y el currículo de la Educación Secundaria Obligatoria en la Comunidad Autónoma de Canarias y [DECRETO 126/2007](#), de 24 de mayo, por el que se establece la ordenación y el currículo de la Educación Primaria en la Comunidad Autónoma de Canarias.

[ORDEN DE EVALUACIÓN](#), de 7 de noviembre de 2007, por la que se regula la evaluación y promoción del alumnado que cursa la enseñanza básica y se establecen los requisitos para la obtención del Título de Graduado o Graduada en Educación Secundaria Obligatoria

[ORDEN DE EVALUACIÓN](#), de 5 de febrero de 2009, por la que se regula la evaluación en la Educación Infantil y se establecen los documentos oficiales de evaluación en esta etapa.

# BRAINSTORMING O “LLUVIA DE IDEAS”

## 1. ¿Para qué sirve?

La "Lluvia de ideas" se usa **para generar un gran número de ideas** en un corto periodo de tiempo.

Se puede aplicar en cualquier etapa de un proceso de solución de problemas.

Es fundamental para la identificación y selección de las preguntas que serán tratadas en la generación de posibles soluciones. Es muy útil cuando se desea la participación de todo el grupo.

Sólo ciertos problemas son aptos para un tratamiento de "Brainstorming" y entre ellos, sólo los que requieren la búsqueda de ideas. Los problemas que dependen del juicio o que tienen sólo dos o tres soluciones alternativas no se adaptan a esta técnica. Los problemas generales deben dividirse en unidades más pequeñas para que el panel los trate uno por uno.

Algunos problemas que se pueden manejar mediante el "Brainstorming" son:

- la propuesta de actividades para celebrar el “Día de...”
- propuesta de actividades de aula para trabajar un determinado tema.
- la propuesta de medidas educativas para tratar conflictos.
- la propuesta de fórmulas para promover la participación de las familias...

En cambio, responder una pregunta como "¿Celebramos el Día de Canarias conjuntamente con el centro “X”?" es el tipo de problema que no se puede manejar mediante el "Brainstorming".

## 2. ¿Cómo se hace?

ETAPA	METODO	SECRETOS PARA LA CONDUCCION
1. Introducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar la sesión explicando los objetivos, las preguntas o los problemas que van a ser discutidos y las reglas de juego.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover un clima tranquilo y agradable.</li> <li>• Asegurarse de que todos han entendido el tema que va a ser tratado.</li> <li>• Redefinir el problema si fuera necesario.</li> </ul>
2. Generación de ideas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar uno o dos minutos para que los participantes piensen en el problema.</li> <li>• Solicitar, en secuencia, una idea a cada participante.</li> <li>• En caso de que algún participante no tenga nada para contribuir, podrá hacerlo más adelante. Se pueden hacer varios turnos para que todos tengan oportunidad de participar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No olvidarse de que todas las ideas son importantes, evitar enjuiciarlas.</li> <li>• Incentivar al grupo a dar un mayor número de ideas.</li> <li>• Mantener un ritmo rápido en la recolección y registro de las ideas.</li> <li>• Colocar las fichas que registran las ideas en el orden de aparición.</li> </ul>
3. Revisión de las tarjetas expuestas en el panel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntar si alguien tiene alguna duda y, si fuera el caso, pedir aclaración a la persona que la generó.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El objetivo de esta etapa es tener claros todos los conceptos vertidos, sin juzgarlos.</li> </ul>
4. Análisis y selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar al grupo a discutir las ideas y a escoger aquéllas que vale la pena considerar.</li> <li>• Utilizar el consenso en esta selección preliminar del problema o solución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las ideas semejantes deben ser agrupadas; las ideas sin importancia o impracticables deben eliminarse.</li> <li>• Cuidar para que no haya monopolio o imposición por parte de algún participante.</li> </ul>

5. Ordenando las ideas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar el análisis de las tarjetas que permanecerán en el panel.</li> <li>• Promover la priorización de las ideas, solicitando a cada participante que escoja las tres más importantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La votación debe ser usada sólo cuando el consenso no sea posible.</li> </ul>
------------------------	--	--

### 3. Reglas o requisitos

#### **Necesitamos que TODOS SE EXPRESEN.**

1. Que **PIERDAN EL MIEDO** a hablar.
2. Que lo hagan **LIBREMENTE**.
3. La lluvia de ideas sirve para que todos se expresen, sin censura, **SIN JUICIOS** sobre lo bueno y lo malo.
4. Se puede hacer **HABLADA**, pero es mejor hacerla a través de **FICHAS ESCRITAS**, porque:
  - Permite **REFLEXIONAR**, antes de expresarse.
  - Guarda, inicialmente, el **ANONIMATO**, lo que da más libertad de expresión.

#### El animador del grupo debe tener en cuenta lo siguiente:

1. Que la letra de las tarjetas **PUEDA SER LEÍDA** por todos.
2. Que haya **UNA SOLA IDEA** por tarjeta. Quienes tengan varias ideas, podrán utilizar varias tarjetas.
3. Recoger **TODAS LAS TARJETAS**, antes de exponerlas.
4. Leerlas **UNA A UNA**, sin ningún juicio, colocándolas en un panel o papelógrafo.
5. Todos deben tener la oportunidad de **APRECIAR EL CONJUNTO** de tarjetas.
6. **SE AGRUPAN** las tarjetas buscando algún tema en común, llevando al grupo a un trabajo de consenso.
7. Se **DESCARTAN** aquellas tarjetas que no sean pertinentes para el tema que se está tratando.
8. Si hay ideas nuevas que surjan, pueden hacerse **NUEVAS TARJETAS** que contribuyan a la solución del tema o problema tratado.
9. En caso de no darse el consenso, se puede proceder a una **VOTACIÓN**.

#### **REGLAS PARA LA "LLUVIA DE IDEAS"**

- Enfatizar la cantidad y no la calidad de las ideas. La cantidad ayuda a encontrar la calidad.
- No se permite la crítica. Todo comentario, evaluación o juicio de las ideas presentadas debe postergarse par después de la sesión.
- Presentar las ideas que surgen en la mente, todas, sin elaboraciones o censuras, por muy "malas" que puedan parecer. Se fomenta la desinhibición: cuanto más estafalaria sea la idea, mejor. Como decía Osborn, "es más fácil domar que inventar"
- "Utilizar" las ideas de otros, creando a partir de ellas: se fomenta la combinación y mejora de las sugerencias anteriores. Aparte de a hacer sus propias aportaciones, se debe animar a los participantes a que sugieran cómo mejorar las ideas de los otros o cómo combinar dos o más ideas para hacer una mejor. Estas "ideas de segunda generación" son conocidas como "hitch-hikes"

Aparte de la anotación de todas las ideas, no debe haber nada formal en estas sesiones, Cada una de ellas debe ser conducida con espíritu de juego, con mucha rivalidad, como también con ánimo, amabilidad y una informalidad general. No debe interpretarse como un proceso inflexible, aparte de las cuatro reglas indicadas anteriormente y la anotación de cada idea.

# BRAINWRITING

## 1. ¿Para qué sirve?

Sirve para obtener ideas con relación a un problema planteado. Dependiendo del tamaño del grupo, podemos utilizar una u otra variante

El motor de esta técnica creativa es que, al leer las anotaciones anteriores en la hoja de papel, el cerebro de cada integrante reacciona mejor para generar nuevas ideas: las anotaciones previas funcionan como detonantes creativos. Otro punto importante es el hecho de que escribir es más impersonal que hablar en público, por lo que la técnica funciona muy bien con grupos que no se conocen previamente o con personas que no están acostumbradas a integrar grupos de trabajo de este tipo.

En todos los casos se debe haber explicado previamente el asunto, discutido sobre los puntos principales del mismo y asegurarse que cada integrante lo comprende.

Esta técnica

- Funciona bien con grupos de gente que no se conoce.
- Genera bastantes alternativas (típicamente más de 20).
- Permite la crítica constructiva y construir sobre las alternativas.
- Facilita la discusión de alternativas.
- Permite que salgan alternativas disparate, que podrían funcionar.

## 2. ¿Cómo se hace?

De cinco a ocho participantes se sientan alrededor de una mesa, cada uno con un lápiz y un bloc de papel.

1. El líder del grupo presenta un problema al grupo, y escribe el enunciado del problema en un lugar visible para todos. El grupo lo discute para asegurarse que todos los participantes lo comprenden.
2. Si aún no se ha iniciado la pila, se crea haciendo que cada persona escriba cuatro ideas en una hoja de papel, y poniéndolas a continuación, cara abajo, en el centro de la mesa.
3. Los participantes sacan un papel de la pila y añaden ideas o comentarios.
4. Siempre que quieren, vuelven a poner en la pila, cara abajo, el trozo de papel con el que han estado trabajando, cogen otro, y añaden más ideas en la nueva hoja.
5. En cualquier momento, si así lo prefiere, un participante puede comenzar una nueva hoja de su propio bloc y, en el momento oportuno, añadirla a la pila.
6. Al cabo de 20-30 minutos, se acaba el proceso, y se recogen las hojas de ideas para evaluarlas posteriormente.

## 3. Variantes para grupos pequeños

### Variante con una hoja

Un miembro del grupo coloca las tres primeras ideas que se le ocurran en la parte superior de una hoja de papel. Esta hoja se pasa al siguiente integrante del grupo, el cual leerá estas ideas y agregará una más en



el siguiente espacio. Así se pasa la hoja de persona a persona hasta haber completado la misma. Luego las ideas recogidas serán discutidas y analizadas en el mismo grupo u otro diferente.

### **Variante con varias hojas circulando**

Esta variante asegura que todas las personas vean las ideas de los demás.

Para esta variante es mejor ordenar al grupo en forma de círculo. Cada integrante tomará una hoja en blanco y escribirá en la parte superior de la misma la primera idea que se le ocurra. Luego este pasará la misma a la persona de derecha y recibirá de esta forma otra hoja.

Una vez que se recibe una nueva hoja, se coloca una idea o comentario debajo de la última línea escrita, y se repite el proceso hasta haber llenado todas o la mayoría de las hojas

### **Variante rápida**

En las dos alternativas anteriores se fuerza a que cada integrante agregue algo a la hoja. Esto, si bien es excelente en cuanto a la variedad de ideas, toma algo de tiempo dependiendo de la variante que se utilice y la cantidad de personas. Si se desea tomar ideas al vuelo, realizar en una junta de cualquier otro tema una recolección rápida de ideas respecto a un problema, se puede permitir no agregar nada a la hoja una vez que se recibe, el equivalente de “paso” en un juego de mesa. De esta forma en cuestión de minutos se puede obtener una hoja llena

### **Variante lenta en red o cibervariante**

En vez de utilizar una hoja de papel, se puede aplicar esta técnica mediante correo electrónico, sobre una hoja de un editor de texto. Aquí debe haber un líder, un organizador del grupo de trabajo el cual crea la o las hojas, las envía a cada integrante del grupo, recibe el mail de respuesta de estos y organiza la o las hojas resultado. En esta variante es muy útil evitar exhibir el nombre de la persona que escribió anteriormente, ya que de esta forma se logra un ambiente de confidencialidad absoluta y por lo tanto las ideas más irracionales y creativas brotan como agua del manantial. El líder también debe definir el rol de intercambio de hojas. Si bien esta variante es más lenta y pierde parte de la interacción presencial, es una alternativa útil, sencilla y que le toma muy poco tiempo a cada integrante. Es muy eficaz por ejemplo implementar esta técnica en grupos de cinco a diez personas, donde cada mes se propone un asunto diferente y al finalizar el mismo se cierra la hoja.

## TÉCNICA 6.3.5

### 1. ¿Para qué sirve?

Igual que el *Brainstorming*, sirve para generar ideas de forma creativa. Parece más sencilla y fácil de controlar que el *Brainstorming*, siendo al mismo tiempo igualmente eficaz y mucho menos espectacular.

### 2. ¿Cómo se hace?

Las cifras que identifican esta técnica dan las claves de su funcionamiento:

- **Seis personas**, se reúnen alrededor de una mesa para generar ideas relativas a un tema previamente planteado. Se da a cada una de ellas una hoja en blanco.
- **Tres ideas**, son las que tendrá que escribir cada participante en su hoja, de manera concisa y breve ya que sólo dispone de:
- **Cinco minutos** para escribirlas; un vez transcurridos, cada uno pasará su hoja al compañero de al lado y se repetirá el proceso de escribir tres nuevas ideas en otros cinco minutos, después de haber leído las ideas de los participantes anteriores, que servirán a su vez como fuente de nueva inspiración.

Al completar el ciclo de seis intervenciones de cinco minutos, en el que se habrán hecho circular todas las hojas, ordenadamente y una sola vez para cada uno de los participantes, se podrá disponer de dieciocho ideas en cada hoja, lo que puede suponer ciento ocho ideas en sólo media hora.

Habrán algunas de repetidas, sobre todo al principio de cada hoja y unas cuantas absurdas: diviértete analizándolas y alégrate al darte cuenta de lo fácil que ha sido ser tan creativo.

Una variante de esta técnica es la de técnica Brainwriting desarrollada en el Batelle Institute. Permite mantener el anonimato de quien hace las aportaciones y no limita ni el número de participantes, ni el número de ideas aportadas ni el tiempo para cada turno de escritura, con la que se obtienen resultados parecidos.

#### Fase de preparación.

El problema o situación puede ser previsto de antemano o surgir en un momento dado de una reunión de grupo. Debe delimitarse lo que se expondrá y para qué, con toda precisión.

Los/las participantes aportarán todos los datos posibles para describir y enriquecer la escena a representar, imaginando la situación, el momento, la conducta de los personajes, etc. Esto ayudará al encuadre de la escena y servirá como material para que los/las intérpretes improvisen un contexto significativo y lo más aproximado posible a la realidad. El grupo decidirá si desea dar una estructura bien definida a la escenificación o prefiere dejarla, en mayor o menor medida, a la improvisación de los/las intérpretes.

Es muy importante definir el "momento" que ha de representarse, la situación concreta que interesa "ver" para aclarar o comprender el problema del caso y, de acuerdo con ello, decidir qué personajes se necesitan y qué rol jugará cada uno/a.

Se elegirán los/las intérpretes a los/las que se les darán nombres ficticios, lo cual ayuda a posesionarse del papel y reduce la implicación personal del/la intérprete.

De acuerdo con las necesidades, se prepara el escenario de la acción, utilizando sólo los elementos indispensables, una mesa y sillas. Todo lo demás puede ser imaginado con una breve descripción.

Conviene dar a los/las intérpretes unos minutos para colocarse en la situación mental, ponerse en "su papel", lograr clima y, si lo desean, explicar someramente cómo proyectan actuar.

#### Fase de desarrollo

El desarrollo de la acción no debe ser interferido, salvo por motivos de fuerza mayor. El grupo mantendrá una atmósfera propicia siguiendo la acción con interés y participando de ella emocionalmente. La actitud de los/las espectadores/as suele ser de algún modo "captada" por los/las intérpretes.

El/la facilitador/a podrá interrumpir la acción cuando considere que se ha logrado suficiente información o material ilustrativo para proceder a la discusión del problema. El final no es importante, como en el teatro, y la duración total suele ser de cinco a quince minutos.

El grupo puede designar observadores/as especiales para determinados aspectos: actuación de cada personaje, ilación del tema, contradicciones, fidelidad a la situación, etc.

En todo el desarrollo de esta técnica, será útil la colaboración de un/a facilitador/a que posea experiencia, coordine la acción y estimule al grupo.

## Comentarios y discusión

Una vez terminada la representación, se procede al análisis. Esta actividad, dirigida por el/la facilitador/a, permite a los/las intérpretes dar sus impresiones, explicar su desempeño, describir su estado de ánimo en la acción, es decir, qué sintieron al representar su rol.

Luego, todo el grupo expone sus impresiones, interroga a los/las intérpretes, discute el desarrollo, propone otras formas de jugar la escena, etc.

Los/las intérpretes pueden invertir sus papeles (quien hizo de padre / madre hace de hijo/a y viceversa), o nuevos/as intérpretes pueden hacerse cargo de los personajes.

Luego, hay que dar tiempo suficiente para lo principal, es decir, las conclusiones sobre el problema planteado.

## Sugerencias

- Debe comenzarse por situaciones simples y eligiendo bien los/las intérpretes entre los/las más seguros/as y habilidosos/as, comunicativos/as y espontáneos/as.
- Comenzar con situaciones que den lugar a la hilaridad, con escenas bien estructuradas para luego derivar en el planteo serio.
- Los roles *impopulares* deben darse a personas seguras de sí, apreciadas, que no puedan verse eventualmente afectadas por el papel.
- En ciertos casos, pueden hacerse representaciones con enfoques alternativos, es decir, una escena puede jugarse de dos maneras diferentes para decidir una duda o hallar la solución más adecuada.
- Procurar que la escenificación se realice en un lugar bien visible para los/las espectadores/as.

## 3. Ventajas e inconvenientes

---

### Ventajas

- Los seres humanos, generalmente, poseen un deseo natural de actuar.
- La representación de papeles dramatiza la situación analizada.
- Compromete e interesa a todos/as, aun a aquellos/as que no representan roles.
- El grupo puede analizar los puntos de vista de otras personas.
- El grupo puede predecir ciertas reacciones ante diferentes tipos de acciones y de situaciones.
- Es un buen recurso para el análisis de problemas.
- Diversas personas pueden mostrar cómo encararían una situación similar.
- Es un grupo espontáneo para aplicar una idea a los resultados de una discusión
- La representación de papeles destaca sentimientos o actitudes que tal vez no se manifestarían en las discusiones comunes.

### Desventajas

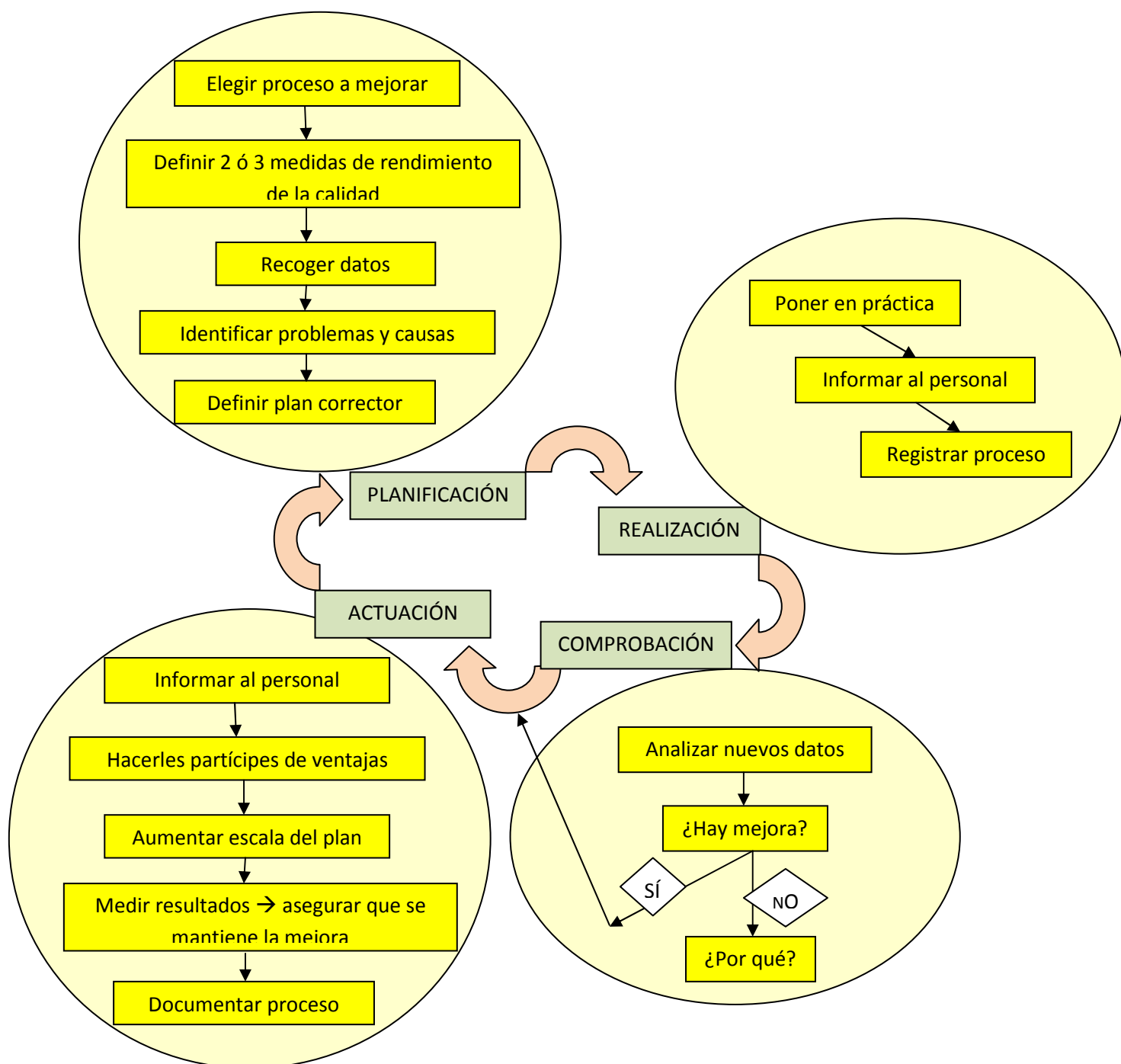
- Es más difícil utilizar en forma eficaz el rol playing que otros instrumentos.
- Frecuentemente, es utilizado inadecuadamente; en algunos casos la discusión o presentación de casos sería más eficaz.
- Es posible que el grupo se detenga más en la representación que en el problema en sí.
- El grupo puede desenvolverse de tal modo en esta técnica que evada el tema y/o contenido.
- A menos que la representación sea eficaz, puede ocurrir que el grupo encare esta técnica como una manera informal de analizar un problema grave.
- Una pregunta directa o un problema colocado en sus justos términos puede ser más eficaz y llevar menos tiempo.
- Si los roles no están bien distribuidos, puede ocurrir que las personas que no deseen intervenir se sientan incómodas.
- Algunos/as pueden adoptar una actitud de antagonismo con quien represente un papel antipático.

# CICLOS DE MEJORA

## 1. ¿Para qué sirve?

Para analizar un proceso y valorar todas sus fases: Planificación, realización, comprobación y actuación.

## 2. ¿Cómo se hace?



### **Planifique (seleccione área de actuación)**

- ¿Qué proceso desea mejorar?
- Defina 2 ó 3 medidas de rendimiento de calidad.
- Recoja datos que le ayuden a comprender el proceso.
- Analice los datos para identificar los problemas más significativos y sus causas reales.
- Defina un plan detallado de acción correctiva.

### **Realice (cambie el proceso)**

- Ponga en práctica el plan que ha desarrollado.
- Enseñe y mantenga informado al personal.
- Registre/documente todas las acciones.

### **Compruebe (determine los efectos de los cambios)**

- Pasado el período de tiempo predefinido, use las medidas de rendimiento para analizar los nuevos datos.
- Si no hay mejora, ¿por qué?
- Si hay mejora, continúe en la fase siguiente.

### **Actúe (estandarice el nuevo proceso)**

- Transmita el nuevo proceso al personal, hágales partícipes de sus ventajas.
- Aumente a escala el plan.
- Mida resultados para asegurar que se mantiene la mejora.
- Documente el proceso

### **Vuelva a empezar**

# CUCHICHEO

## 1. ¿Para qué sirve?

Para obtener, en pocos minutos, una opinión compartida sobre una pregunta formulada a un grupo.. Cuando sea preciso conocer la opinión del grupo sobre un tema, problema o cuestión prevista o del momento, el facilitador o coordinador del grupo invita a discutir sobre el mismo, en lo posible reduciendo a una pregunta muy concisa, en parejas. Esta técnica se asemeja al Phillips 66, podría decirse que es una forma reducida de él, con la diferencia de que en lugar de seis son dos las personas que dialogan y el tiempo se reduce a dos o tres minutos.

## 2. ¿Cómo se hace?

La técnica del Cuchicheo consiste en dividir a un grupo en parejas que tratan en voz baja (para no molestar a los demás) un tema o cuestión de momento. De este modo todo el grupo trabaja simultáneamente sobre un mismo asunto, en grupos mínimos de dos.

Cómo se realiza:

### Preparación:

Esta técnica no requiere preparación.

### Desarrollo:

- El facilitador explica que cada una de las personas puede dialogar con su compañero más cercano, el que esté a su lado, sin necesidad de levantarse.
- El diálogo simultáneo, de dos o tres minutos, se hará en voz baja intercambiando ideas para llegar a una respuesta o proposición que será luego informada al coordinador por uno de los miembros de cada pareja.
- De las respuestas u opiniones dadas por todas las parejas se extraerá la conclusión general o se tomarán las decisiones del caso.

### Sugerencias Prácticas

- Uno de los miembros puede tomar nota de las respuestas u opinión final, para leerla luego cuando el coordinador lo solicite
- El diálogo simultáneo puede utilizarse en grupos grandes o pequeños. Cuando el grupo sea numeroso habrá que insistir en la necesidad de hablar en voz baja, para no interferir sobre los demás.
- Para evitar que uno de los miembros domine excesivamente el diálogo, debe recomendarse la activa participación de ambos
- Para llevar a cabo el análisis y la reflexión sobre la forma de abordar cualquier proceso, problema o situación.
- Esta técnica se utiliza cuando los participantes tienen información y un cierto grado de dominio sobre la materia.
- Permite conocer cierto grado de predicción del comportamiento de los participantes en una situación determinada.

# DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO ESPINA DE PESCADO o DIAGRAMA DE IS- HIKAWA

## 1. ¿Para qué sirve?

Lo desarrolló el Dr. K. Ishikawa en 1960 en Japón, al darse cuenta que el resultado de un proceso no era predecible a menos que se consideraran los **factores causales** de este proceso y **cómo interaccionaban**. Identificando las variables o causas que intervenían en el proceso, se podía comprender el efecto que podría resultar de modificar algunos de estos factores o causas.

*El Diagrama de causa y Efecto (o Espina de Pescado)* es una técnica gráfica ampliamente utilizada, que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que él ocurra.

Construido con la apariencia de una espina de pescado, esta herramienta fue aplicada por primera vez en 1953, en el Japón, por el profesor de la Universidad de Tokio, Kaoru Ishikawa, para sintetizar las opiniones de los ingenieros de una fábrica, cuando discutían problemas de calidad.

### SE USA PARA:

- Visualizar, en equipo, las causas principales y secundarias de un problema.
- Ampliar la visión de las posibles causas de un problema, enriqueciendo su análisis y la identificación de soluciones.
- Analizar procesos en búsqueda de mejoras.
- Conduce a **modificar procedimientos**, métodos, costumbres, actitudes o hábitos, con **soluciones** - muchas veces - **sencillas y baratas**.
- **Educa** sobre la comprensión de un problema.
- Sirve de **guía objetiva** para la discusión y la motiva.
- Muestra el nivel de **conocimientos técnicos** que existe en la empresa sobre un determinado problema.
- **Prevé los problemas** y ayuda a controlarlos, no sólo al final, sino durante cada etapa del proceso.
- No basta con decir "trabajen más", "esfuércense!!!" Hay que **señalar pasos**, y valorar las causas de los problemas. **Ordenarlas** para poder tratarlas.

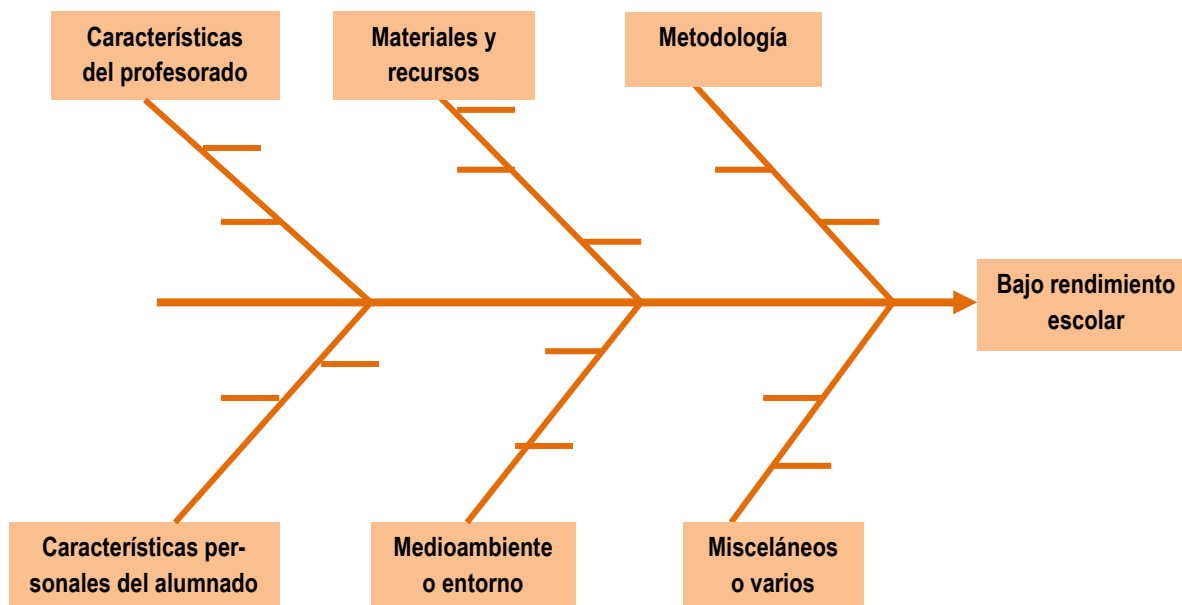
## 2. ¿Cómo se elabora?

El diagrama tiene dos secciones:

1. En la primera sección se ordenan todos los factores causales que influyen en un determinado efecto. Está constituida por una flecha principal horizontal hacia la que convergen otras flechas en forma diagonal, como ramas del tronco principal. Sobre éstas, convergen otras flechas más pequeñas, o sub-ramas. Para agrupar en ciertas categorías los grupos de causas o factores principales, se coloca el nombre en el comienzo de las flechas diagonales que llegan a la flecha central.

Estas categorías se acostumbra designarlas por las "6 emes" que serían las siguientes:

- Miembros de la organización
- Materiales
- Métodos
- Maquinarias y equipos
- Medioambiente
- Misceláneos



2. Para comenzar a identificar los factores causales para formar este diagrama, hay que tener claro el problema y es frecuente que los participantes del equipo que van a emplear esta herramienta, comiencen con una sesión de BRAINSTORMING, para identificar el problema, y después otra sección que les sirve para anotar los diferentes factores causales del problema.

Una vez identificadas las causas, hay que agruparlas por categorías, empleando la 6 M's (o cinco o cuatro u otras), las que pueden ampliarse o modificarse, según sea necesario.

Hay que asegurarse que todos los participantes comprenden cada causa en el momento en que se apunta en el diagrama.

Es bueno utilizar las seis preguntas básicas:

- ¿Por qué?
- ¿Qué?
- ¿Dónde?
- ¿Cuándo?
- ¿Quién?
- ¿Cómo?

Si una categoría de causas empieza a predominar, sería preferible presentarla como un diagrama de causa-efecto separado.

### ¿CÓMO CONSTRUIRLO?

- Establecer claramente el problema (efecto) que va a ser analizado.
- Diseñar una flecha horizontal apuntando a la derecha y escriba el problema al interior de un rectángulo localizado en la punta de la flecha.
- Hacer una "Lluvia de ideas" para identificar el mayor número posible de causas que pueda estar contribuyendo para generar el problema, preguntando "¿Por qué está sucediendo?".
- Agrupar las causas en categorías. Una forma muy utilizada de agrupamiento es la 4M: *máquina, miembros de la organización (o mano de obra), método y materiales*. Traducido al sistema educativo: *proceso o situación, recursos humanos, metodología, recursos materiales*

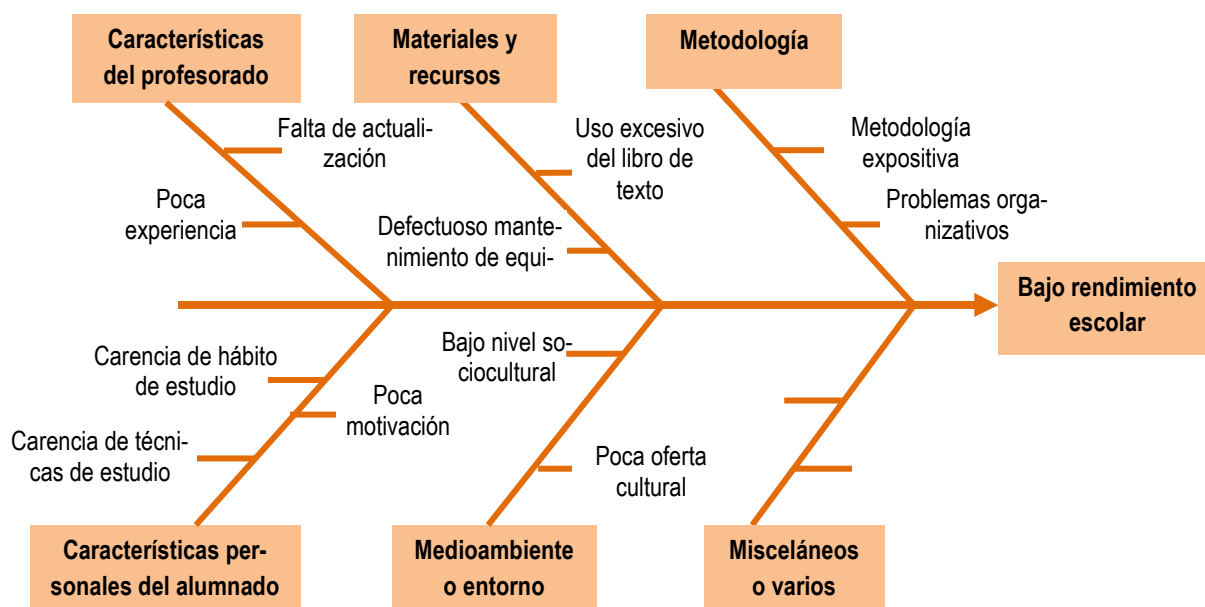


- Para comprender mejor el problema, busque las subcausas o haga otros diagramas de causa y efecto para cada una de las causas encontradas.
- Escriba cada categoría dentro de los rectángulos paralelos a la flecha principal. Los rectángulos quedarán entonces, unidos por líneas inclinadas que convergen hacia la flecha principal.
- Se pueden añadir las causas y subcausas de cada categoría a lo largo de su línea inclinada, si es necesario

### 3. Ejemplo

## Diagrama de causa - efecto

Ejemplo de diagrama con algunas causas del bajo rendimiento escolar del alumnado.



# DIAGRAMA DE FLUJO

## 1. ¿Para qué sirve?

Consiste en **elaborar una red causal del problema o situación**, cuyos diferentes nudos explicativos, se ubican en distintos planos de la realidad.

El problema o proceso se describe en términos de sus principales indicadores que se ubican dentro de la columna correspondiente.

### Quando lo usamos para describir un problema, hemos de tener en cuenta:

El plano causal más inmediato al problema es el de los *hechos* o de las causas fácticas, que son aquellas circunstancias que pertenecen al devenir de los hechos y que contribuyen a producir el problema.

Por detrás de este plano fáctico, hay un plano de causas estructurales manifiestas, observables por el analista.

Dicho plano comprende los recursos físicos, institucionales, valores, creencias, costumbres, normas y otras estructuras que condicionan el devenir de los hechos y que tienen mayor estabilidad que éstos en la sociedad.

Por último existe un plano de estructuras latentes o estructuras básicas de la organización social, que determinan las características del plano de las estructuras manifiestas anteriormente mencionadas.

A medida que se pasa de los *hechos* a las *estructuras manifiestas* y de éstas a las latentes, avanzamos hacia causas de mayor complejidad y rigidez y por tanto más difíciles de modificar.

Por otro lado, las modificaciones en el plano de los *hechos* son en general más fáciles de lograr, pero su duración es efímera en tanto se mantengan las estructuras que los condicionan.

Estructuras Básicas	Estructuras Manifiestas	Hechos	Descripción del Problema

Ref.: Matus, Carlos 1985, 1987, Castellanos, Pedro Luis 1987

### Quando lo utilizamos para describir un proceso:

Es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso.

Además de la secuencia de actividades, el diagrama de flujo muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas

**Sentido del flujo:** Significa el sentido y la secuencia de las etapas del proceso:



### SE USA PARA:

- Entender un proceso e identificar las oportunidades de mejora de la situación actual.
- Diseñar un nuevo proceso, incorporando las mejoras (situación deseada).
- Facilitar la comunicación entre las personas involucradas en el mismo proceso.
- Divulgar, en forma clara y concisa, informaciones sobre procesos.

## 2. ¿Cómo se elabora?

- Definir el proceso que se va a realizar.
- Escoger un proceso relacionado con el producto o servicio más importante, desde el punto de vista de los destinatarios.
- Elaborar un flujo del proceso, identificando sus grandes bloques de actividades.
- Organizar, para la elaboración del diagrama de flujo, un grupo compuesto por las personas involucradas en las actividades del proceso.
- Definir detalladamente las etapas del proceso y describir las actividades y los productos o los servicios que resulten de cada una de ellas.
- Identificar los responsables para la realización de cada actividad identificada.
- Comprobar si el diagrama de flujo diseñado corresponde a la forma como se ejecuta el proceso en la práctica, y hacer las correcciones que considere necesarias.

### SÍMBOLOS

El diagrama de flujo utiliza un conjunto de símbolos para representar las etapas del proceso, las personas o los sectores involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos.

- Los símbolos más comunes utilizados son los siguientes:
- **Límites:** Este símbolo se usa para identificar el inicio y el fin de un proceso:



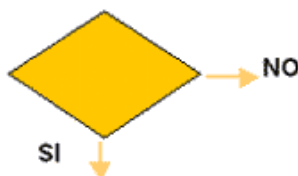
- **Operación:** Representa una etapa del proceso. El nombre de la etapa y de quien la ejecuta se registran al interior del rectángulo:



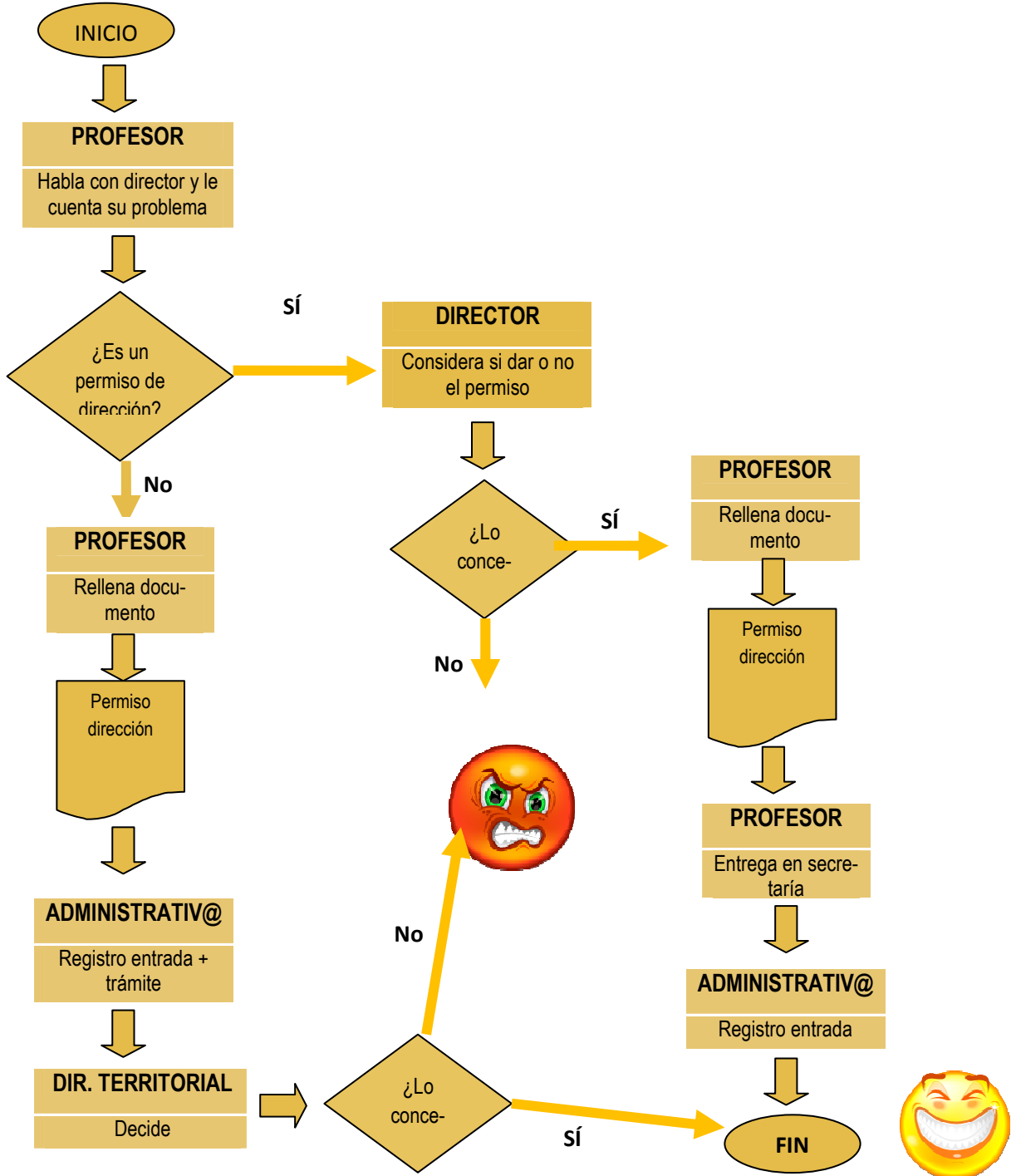
- **Documento:** Simboliza al documento resultante de la operación respectiva. En su interior se anota el nombre que corresponda:



- **Decisión:** Representa al punto del proceso donde se debe tomar una decisión. La pregunta se escribe dentro del rombo. Dos flechas que salen del rombo muestran la dirección del proceso, en función de la respuesta real:



PROCESO: SOLICITAR UN PERMISO



# DISCUSIÓN GUIADA

## 1. ¿Para qué sirve?

---

Esta técnica se centra en **profundizar en los conocimientos mediante un análisis crítico** de los temas y estimular la comunicación interpersonal, la tolerancia y el trabajo en equipo.

Consiste en un intercambio de ideas entre varios participantes que previamente han trabajado sobre un tema que puede analizarse desde distintas posiciones. No conviene utilizarla en grupos de más de veinticinco personas.

## 2. ¿Cómo se desarrolla?

---

### Preparación:

Días antes del empleo de la técnica el moderador decidirá el tema a tratar en función de los intereses del grupo y elaborará una información que contenga toda la información que pueda ser de utilidad para los participantes. Les facilitará, además, varias preguntas preparadas para iniciar y guiar la discusión y fijará la fecha de la misma.

### Desarrollo:

Facilitará la participación si el moderador va pidiendo sus opiniones, concediendo los turnos de palabra y permitiendo las aclaraciones que vayan surgiendo. A medida que se agoten los comentarios, el moderador realizará un resumen de lo tratado, para finalizar con una visión de conjunto, sin inclinarse nunca a favor de una u otras opiniones.



# SEMINARIO

## 1. ¿Para qué sirve?

Para estudiar en profundidad un tema.

## 2. ¿Cómo se desarrolla?

El grupo participante no recibe información ya elaborada, sino que debe investigar y estudiar el tema en reuniones, presentando al final un informe con los datos obtenidos. Conviene que el grupo no tenga menos de cinco componentes ni más de doce y que todos posean un nivel similar de conocimiento e intereses homogéneos.

### Reglas:

- Las reuniones deben estar planificadas;
- Su duración no excederá de tres horas;
- En la primera reunión se elige un coordinador y un secretario y se diseña un plan de trabajo.

### Fases:

1. Búsqueda individual de información.
2. Puesta en común y establecimiento de las conclusiones.
3. Elaboración del informe resumen de las conclusiones del grupo

# GRUPOS DE SENSIBILIZACIÓN

## 1. ¿Para qué sirve?

Es un grupo poco estructurado, que se centra en problemas de tipo afectivo y en el cual se minimizan los factores intelectuales y didácticos.

Estos grupos tienen como objetivos para sus participantes: el entendimiento de sí mismos, el ser sensitivos a los otros; el ser capaz de escuchar, de comunicarse, de entender y diagnosticar los problemas del grupo, de contribuir efectiva y apropiadamente al trabajo en equipo, de entender las complejidades de la acción intergrupala y los problemas internos de la organización. En general, los grupos de sensibilización tienden a hacer hincapié en las habilidades para las relaciones humanas, en el desarrollo personal, aumento de la comunicación y las relaciones interpersonales.

Otra de sus metas es que los participantes aprendan a dar y recibir ayuda honestamente y se conviertan en agentes de cambio que impulsen al proceso de evaluación de una situación dentro de sus organizaciones.

El desarrollo de la sensibilidad se ha utilizado para la capacitación de gerentes, preparación de equipos, así como el uso de datos de investigación sobre la organización, sus procedimientos y en la toma de decisiones, comunicaciones y operaciones.

Se utiliza también para la solución de problemas y cambios organizacionales, manejo de conflictos, entrenamiento en equipo y de todo tipo de personal supervisor.

Sus ventajas son las siguientes: confronta al participante con la imagen de sí mismo propiciando en él un cambio de conducta. Además, le permite conocer sus problemas emocionales, su modo de comunicación y sus tensiones interpersonales, también lo ayuda a profundizar en sus emociones y sentimientos y en la interacción con otros, asentándolo a mantener nuevas conductas en, su trabajo.

Las desventajas de esta técnica son las de que provoca resistencias al cambio por lo que se requiere un instructor altamente capacitado en el conocimiento de la conducta humana; además, puede originar ansiedad sobre el fracaso o el éxito de la experiencia, y si los elementos emocionales de las personas no son bien manejados, se puede caer en situaciones altamente peligrosas para la salud de los individuos. El cambio de conducta puede ser transitorio. Debido a todo lo anterior, se debe analizar con anterioridad la personalidad de los individuos que van a integrar el grupo.

## 2. ¿Cómo se hace?

Este método puede llevarse a cabo durante dos, tres semanas o, en tiempo corto, durante tres a cuatro días intensivos. No existe temario personal establecido, papeles asignados de dirigentes, normas, etc.

Esta situación aparentemente inestructurada crea, en la mayoría de las personas, ansiedad y tensiones. Los esfuerzos por liberarse de esa tensión, ya sea retirándose de la participación activa o supliendo los elementos que faltan, reflejan los modos cotidianos de conducirse de los individuos. Esta conducta es precisamente la materia de aprendizaje. Para tener éxito y se dé un aprendizaje, se requiere cumplir con un alto grado de eficiencia en los siguientes aspectos:

- a. **Conducta voluntaria.** La primera condición es que el participante exponga abierta y auténticamente su conducta.
- b. **Retroacción.** Es necesario tener un sistema de retroalimentación que sea como un espejo que permita que la persona se vea a sí misma como la ven otros.
- c. **Ambiente.** El ambiente debe ser tal, que permita a las personas expresar libremente cualquier juicio y romper sus barreras.

- d. **Conocimientos.** Los conocimientos que provienen de la experiencia, o el caudal de información acumulado en un individuo, son necesarios para poder cambiar.
- e. **Experimentación y práctica.** El aprendizaje y el cambio piden oportunidades de experimentación y práctica. Cada individuo necesita experimentar y hacer suyos los nuevos patrones de pensamiento y los nuevos modos de observación y conducta.
- f. **Aplicación.** Deben darse elementos que permitan a los individuos mantener sus nuevas pautas de conducta.
- g. **Aprender.** Dar elementos para que las nuevas experiencias aporten algo nuevo.

**Desarrollo:**

1. La persona experta en el campo se coloca frente a un grupo de interrogadores.
2. La comisión de interrogadores se forma por expertos en la materia, o por gente interesada en el tema que desea obtener una información más amplia.
3. Cada interrogador elabora sus preguntas y las presenta al interrogado.
4. El interrogado deberá contestar a cada cuestión, y someterse a la evaluación y juicio de los interrogadores.
5. Al mismo tiempo el interrogado tiene la oportunidad de exponer el tema que ha preparado con anterioridad



# LECTURA COMENTADA

## 1. ¿Para qué sirve?

---

Para analizar un documento y comentarlo en grupo.  
Es útil en la lectura de algún material extenso que es necesario revisar de manera profunda y detenida.  
Proporciona mucha información en un tiempo relativamente corto.

## 2. ¿Cómo se hace?

---

Consiste en la lectura de un documento de manera total, párrafo por párrafo, por parte de los participantes, bajo la conducción del instructor. Al mismo tiempo, se realizan pausas con el objeto de profundizar en las partes relevantes del documento en las que el instructor hace comentarios al respecto.

### Fases:

- Introducción del material a leer por parte del instructor.
- Lectura del documento por parte de los participantes.
- Comentarios y síntesis a cargo del instructor.

### Recomendaciones:

- Seleccionar cuidadosamente la lectura de acuerdo al tema.
- Calcular el tiempo y preparar el material didáctico según el número de participantes.
- Procurar que lean diferentes miembros del grupo y que el material sea claro.
- Hacer preguntas para verificar el aprendizaje y hacer que participe la mayoría.



# LISTA DE VERIFICACIÓN

## 1. ¿Para qué sirve?

La *Lista de Verificación*, se usa para **determinar con qué frecuencia ocurre un evento** a lo largo de un período de tiempo determinado.

En la *Lista de Verificación* se pueden recoger informaciones de eventos que están sucediendo o aquellos que ya sucedieron.

A pesar de que la finalidad de la *Lista de verificación* es el registro de datos y no su análisis, frecuentemente indica cuál es el problema que muestra esa ocurrencia.

La lista de verificación permite observar, entre otros, los siguientes aspectos:

1. Número de veces que sucede una cosa.
2. Tiempo necesario para que alguna cosa suceda.
3. Costo de una determinada operación, a lo largo de un cierto período de tiempo.
4. Impacto de una actividad a lo largo de un período de tiempo.

### SE USA PARA:

- Registrar informaciones sobre el desempeño de un proceso.
- Inventariar errores o problemas en ítems o procesos.
- Construir otros gráficos (de Pareto, de línea o de barras...)

## 2. ¿Cómo se elabora?

- Determinar, exactamente, lo que debe ser observado.
- Definir el período durante el cual serán recolectados los datos
- Construir un formulario simple y de fácil manejo para anotar los datos.
- Hacer la recolección de datos, registrando la frecuencia de cada ítem que está siendo observado.
- Sumar la frecuencia de cada ítem y registrarla en la columna *Total*.

## 3. Ejemplo

### Problema: conflictos entre el alumnado

**RESPONSABLES:** los alumnos y alumnas

**PERÍODO:** un mes

**TOTAL DE ÍTEMS PRODUCIDOS:** 78

TIPO DE CONFLICTO	FRECUENCIA	TOTAL
Insultos y agresiones verbales	//// // // //	18
Rotura de material	//// //	10
Desperfectos en instalaciones	//// //	08
Gritos	//// // // // // // //	29
Enfrentamientos con adultos	////	05
Agresiones físicas con lesiones	///	03
Agresiones físicas sin llegar a lesión	////	05
<b>TOTAL</b>		<b>78</b>

# MATRIZ DE PLANIFICACIÓN

## 1. ¿Para qué sirve?

Es una herramienta utilizada para **planear la ejecución de una solución**.

La planificación de la solución debe ser elaborada como respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿**QUÉ** acción va a ser desarrollada?
- ¿**CUÁNDO** será realizada la acción?
- ¿**QUIÉN** será el/la responsable de la implantación?
- ¿**POR QUÉ** fue definida esa solución (resultado esperado)?
- ¿**DÓNDE** será implementada la acción (alcance)?
- ¿**CÓMO** va a ser implementada (pasos de la acción)?

### SE USA PARA

- Garantizar la solución adecuada de un problema
- Hacer el seguimiento a la realización de una acción

## 2. ¿Cómo se elabora?

- Definir, primero, lo más claramente posible, la acción propuesta.
- Elaborar un cuadro con las seis preguntas de la matriz de planificación, dejando espacio suficiente para su utilización.
- Llenar cada columna del cuadro Plan de Acción, respondiendo a las preguntas de los títulos.
- Definir quién será el responsable general para el cumplimiento del Plan de Acción.

## 3. Formato

**PLAN DE ACCIÓN**  
**Acción: Elaboración del Proyecto Educativo**  
**Responsable General: Director del centro**

¿Qué?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cómo?
Definir los fines educativos del centro	El dd/mm/aaaa	Equipo dinamizador + asesor	Punto de partida consensuado para todos los documentos institucionales	Claustro	Técnica del Panel
Analizar el contexto	El dd/mm/aaaa	Equipo dinamizador + asesor	Detección de los puntos fuertes y débiles	Claustro	Matriz FODA
Establecer una secuencia de trabajo	El dd/mm/aaaa	Equipo dinamizador + asesor	Establecer prioridades por consenso	Claustro	Matriz de preferencia

# POOL DE IDEAS

## 1. ¿Para qué sirve?

La técnica permite **priorizar las soluciones presentadas en una reunión** y que mejor contribuyen a la resolución de un problema o pregunta.

### Ámbito de Aplicación

La técnica es aplicable únicamente para el caso de problemas o preguntas abiertas. Es decir, aquellas que admiten diferentes respuestas o soluciones. No es aplicable cuando el problema planteado admite una solución única o una respuesta (sí o no)

## 2. ¿Cómo se hace?

### Participantes

- Un monitor
- Un secretario
- Un grupo de 6 a 9 personas

### Material necesario

- Un panel de medidas aproximadas 2,5 m x 1,5 m
- 45-50 fichas blancas de 297 x 70 mm
- Material adhesivo o chinchetas que permitan fijar las fichas blancas en el panel y moverlas a otro lugar cuando sea necesario.
- Fichas de color que pueden ser cuadradas de 150 mm x 210 mm, o mejor, redondas de 150 mm de diámetro.
- 1 rotulador negro por cada participante.
- Rotuladores de color para el monitor
- Papeles adhesivos pequeños (150) de color diferente a las fichas.
- Una caja o "pool" de tamaño suficiente para contener unas 60 tarjetas.

### Fase de Creatividad

El monitor descubre o escribe en la parte superior del panel la pregunta o problema planteado. Debe mantenerse la ambigüedad, no descender a causas, ni teorías, ni valoraciones, ni procesos de pensamiento... Una vez que se ha asegurado que todos los asistentes han entendido "correctamente" (contenido de la frase gramaticalmente) la misma, entrega a cada uno de ellos un rotulador negro y fichas blancas. A continuación les da las siguientes instrucciones para rellenar las fichas:

- En cada ficha deben escribir una sola respuesta a la pregunta o problema planteado. Se pueden añadir esquemas o dibujos aclaratorios.
- Deben escribir frases muy cortas con letra grande y clara, preferiblemente en mayúsculas, pues las fichas una vez puestas en el panel deben poder ser leídas por todos los participantes.
- Deben efectuar el ejercicio en silencio y de forma individual.
- Puesto que el número de fichas es limitado para cada participante, deben escribir aquellas respuestas que consideren las más importantes para el problema planteado. Uno en cada ficha entregada.
- Una vez rellenadas sus fichas, cada participante se levantará y las depositará en la caja o "pool"
- Seguidamente cada miembro del equipo cogerá tres tarjetas de la caja, de forma que no coincidan con las que depositó.
- De cada tarjeta cogida, producirá una nueva en el mismo o distinto camino que la inicial.
- Depositar las seis tarjetas en el "pool"
- Esta fase puede repetirse todas las veces necesarias hasta que se agoten las ideas. Fase de Agrupación de Respuestas

Una vez todos los participantes han adherido sus fichas en el panel y se han sentado, el monitor lee las respuestas de las mismas en alta voz aclarando, si es preciso, con el que escribió cada una, las dudas que puedan surgir sobre el significado de lo escrito.

Es obvio que habrá algunas respuestas repetidas. El monitor puede resaltar este hecho pero sin mover las fichas correspondientes.

Una vez ha leído todas las fichas solicita al grupo que se levanten y acerquen al panel y comentándolo entre ellos agrupen las fichas que ofrezcan respuestas repetidas. Si algunas fichas contienen respuestas parecidas pero en opinión de los participantes, tienen diferencias de matiz, deben quedar separadas.

### **Fase de Homogeneización de Respuestas**

El monitor sobre cada grupo de respuestas adhiere una ficha de color. Sobre la misma escribe con un rotulador de color una frase que recoja de la mejor manera posible la respuesta contenida en las fichas del grupo correspondiente, con letra clara y visible. Si la frase de síntesis no recoge todas las respuestas de las fichas, se pueden formar con éstas, dos grupos volviéndolas a separar.

El monitor a continuación lee el contenido de las fichas de color (respuestas agrupadas) y aclara el mismo, si es preciso, a los participantes.

### **Votación**

- El monitor entrega a cada participante 7 papeles adhesivos pequeños (1cm x 1cm).
- Les indica que estos papeles son sus votos para las respuestas que consideren más adecuadas. Una vez aclarada la forma de votar les solicita que se levanten y adhieran sus votos sobre la ficha de color correspondiente.
- El secretario recoge ordenadamente el panel para levantar acta de la sesión
- Esta herramienta tiene una versión más extensa, en función de la envergadura del problema a abordar puede profundizarse más. .



# DIAGRAMA DE GANTT

## 1. ¿Para qué sirve?

Consiste en una matriz de doble entrada en la que se anotan, en las líneas, las diferentes actividades que componen un programa o un proyecto y, en las columnas, el tiempo durante el cual se desarrollarán esas actividades.

Una barra horizontal frente a cada actividad, representa el período de duración de la misma. La longitud de la barra indica las unidades de tiempo, señalando la fecha de inicio y la fecha de finalización de la actividad.

## 2. ¿Cómo se elabora?

- **Listado y ordenamiento de actividades.**  
El primer paso consiste en establecer la lista de actividades ordenadas, según han de ser ejecutadas.
- **Estimación del tiempo de duración de cada actividad.**  
Deberá estimarse el período que lleva cada actividad para su realización. Como la ejecución de las actividades incluye dos variables estrechamente ligadas: tiempo y recursos, se debe tener presente la real disponibilidad de recursos humanos, materiales, financieros, etc. y la posibilidad de desarrollar la actividad en el tiempo previsto; por lo que se estaría construyendo un calendario operativo.
- **Construcción del gráfico.**  
En este tercer paso la tarea principal es la construcción del gráfico teniendo presente el calendario operativo, construyendo barras horizontales cuya longitud representa la duración en el tiempo de cada actividad indicada.  
La mínima unidad de tiempo en este gráfico es la semana.

## 3. Ejemplo

Tiempo Activi- dades	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes
	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas

# MATRIZ FODA

## 1. ¿Para qué sirve?

Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.

En el ámbito educativo, nos puede servir para hacer un análisis del contexto, incluyendo los elementos externos e internos, que nos ayude a identificar los aspectos que pueden ayudarnos o son favorecedores de los fines educativos que nos hemos propuesto y aquellos otros que tendremos que tener en cuenta porque representan debilidades u obstáculos (en este caso, tendremos que poner especial interés en buscar estrategias o ideas que nos permitan afrontar los aspectos negativos o, al menos, minimizar su impacto).

## 2. ¿Cómo se elabora?

El **FODA** se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada **matriz FODA**, en la que en el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y, por tanto controlables, del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

- las fortalezas deben utilizarse
- las oportunidades deben aprovecharse
- las debilidades deben eliminarse y
- las amenazas deben sortearse

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
<b>FORTALEZAS</b> (+)	<b>OPORTUNIDADES</b> (+)
<b>DEBILIDADES</b> (-)	<b>AMENAZAS</b> (-)

Dividir el grupo en pequeños grupos y darle a cada uno una matriz en blanco, con el fin de que vayan poniendo sus aportaciones (si son muchos grupos, se pueden repartir los 4 aspectos a valorar, dando por ejemplo, a 2 grupos el apartado de fortalezas, a otros 2 el de oportunidades...

Puesta en común: cada grupo expone sus aportaciones y, si es necesario, las explica. Una vez terminado el proceso, se ha de explicitar que se ha llegado a un acuerdo.

Posteriormente, habrá que plantear cómo convertir lo (-) en (+)

### 3. Ejemplo

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño de centro reducido</li> <li>• Infraestructuras adecuadas y suficientes</li> <li>• Profesorado cohesionado y activo</li> <li>• Familias participativas</li> <li>• No hay absentismo</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituciones colaboradoras</li> <li>• Entorno natural rico</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativamente alto nivel de conflictos</li> <li>• Claustro inestable</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de oferta cultural</li> <li>• Facilidad para encontrar trabajo temporal</li> </ul>

A partir de aquí, habría que establecer prioridades de actuación que minimizaran los aspectos negativos, apoyándose en los positivos.

Se puede hacer con una lluvia de ideas o un pool de ideas, si el grupo es muy grande.

Puede ser conveniente que esta segunda parte se deje para otra sesión, al objeto de dejar un tiempo para la reflexión.

Ejemplo de propuestas de intervención:

- Si las instituciones son colaboradoras, establecer acuerdos de actividades que permitan incrementar esa oferta.
- Si las familias son participativas, mantener reuniones o escuela de padres en la que se haga hincapié en la importancia de que el alumnado termine sus estudios y no se deje llevar por la tentación de ganar dinero fácil. Incluir a instituciones y empresarios en este propósito.
- Si el claustro es inestable, planificar sesiones de acogida, en las que se informe a los docentes nuevos de lo más relevante del centro y se les proporcione un espacio, un tiempo y un clima adecuado para que aporten sus ideas y enriquezcan las existentes (suelen venir de otros centros y pueden darnos otra visión, otras experiencias que pueden ser muy válidas)



# PHILLIPS 66

## 1. ¿Para qué sirve?

---

Esta técnica es muy útil cuando se va a hacer una exposición ante un grupo grande y se quiere saber las inquietudes que éste tiene sobre el tema en cuestión o para sondear el conocimiento que se tiene sobre el tema.

Suele utilizarse de apoyo a otras técnicas de grupo cuando por alguna razón se necesite: promover rápidamente la participación de todo el grupo, obtener muchas opiniones en poco tiempo; resolver un problema de forma creativa y descubrir las divergencias existentes ante un tema concreto.

Puede utilizarse también para que el grupo formule preguntas después de una exposición.

No debe utilizarse cuando se quiere que los/las mismos/as participantes profundicen en un tema, porque el tiempo de discusión es breve. Las preguntas o temas en discusión deben ser concretos y precisos.

## 2. ¿Cómo se hace?

---

### Desarrollo:

Se pide a los/las participantes que se dividan en grupos de seis personas.

Lo ideal es hacerlo en salas distintas, para evitar interferencias, pero no siempre es posible. En el caso de estar en un auditorio con asientos que no se pueden mover, tres personas de la fila de adelante se dan vuelta para formar grupo con las tres que están atrás.

Cada grupo nombra un/a coordinador/a que dirija la discusión y si, es necesario, a un/a secretario/a.

Se plantea una pregunta o un tema de discusión sobre el que cada grupo deberá discutir y llegar a una conclusión en 6 minutos. Cada uno de los integrantes del grupo expone su opinión durante un minuto. En el último minuto, se realiza un resumen de opinión del subgrupo.

Pasado el tiempo, los/las coordinadores/as o secretarios/as informan al plenario el resultado de su discusión: un portavoz de cada grupo expone en el aula común sus resultados, que una vez comparados con los del resto de los subgrupos serán sintetizados por el moderador y anotados en la pizarra. Si todavía quedasen puntos por tratar se repite el proceso hasta que se hayan trabajado todos los aspectos.

### Variantes:

Puede modificarse el número de personas por grupo y el tiempo, pero teniendo como máximo grupos de ocho personas y un tiempo máximo de diez minutos.

Puede también entregarse una hoja a cada grupo para que escriba su conclusión, lo que permite ir las agrupando y ordenando en el plenario.

# TÉCNICA DE SCAMPER

## 1. ¿Para qué sirve?

Se trata de una lista de chequeo, que sin lugar a dudas es una de las más completas siendo simple. Se utiliza principalmente para **mejorar un producto, servicio o proceso existente**, ya sea propio o de la competencia. Es muy útil para abrir la mente a nuevas formas y poder **enfocar toda nuestra capacidad creativa**, cubriendo varios puntos que a veces se nos pasan por alto.

## 2. ¿Cómo se hace?

Lo primero es **identificar el elemento que se quiere mejorar**. Puede ser un producto, un servicio o un proceso, pero no hay que quedarse allí, si se encuentra algo más que se pueda mejorar (una técnica de creatividad, por ejemplo) también se puede utilizar *SCAMPER*.

Una vez bien definido el objetivo, hay que **comenzar a buscar ideas, basándose en preguntas** que derivan de las acciones que plantea la técnica:

- Sustituir
- Combinar
- Adaptar
- Modificar
- Buscar otros usos
- Eliminar
- Cambiar la forma

Cada letra de la palabra *SCAMPER* se corresponde con una acción según su traducción al inglés.

La idea es formular preguntas utilizando cada una de acciones (una cada la vez), y luego, aplicar éstas al objetivo y tomar notas de las ideas que surgen para poder desarrollarlas luego.

A modo de ejemplo, podemos preguntarnos: qué podemos sustituir, qué podemos combinar internamente, que podemos combinar con un factor exterior, etc.

Aquí va una lista larga de preguntas posibles, a modo de ejemplo:

- ¿Qué puedes sustituir para bajar costes de...?
- ¿Qué no puedes sustituir?
- ¿Cómo puedes sustituir un recurso?
- ¿Qué elemento puedes sustituir para eliminar complejidad del sistema?
- ¿Qué puedes combinar internamente?
- ¿Qué puedes combinar con un factor externo?
- ¿Qué combinación de elementos generaría una reducción de costos?
- ¿Cómo lo puedes adaptar para agregar otra función?
- ¿Qué puedes adaptar para que esté disponible para una mayor cantidad de personas?
- ¿Modificando qué atributo puedes disminuir la necesidad de un recurso?
- ¿Qué aplicación puede ser modificada para reducir costes de mantenimiento?
- ¿Qué otro uso se le puede dar?
- ¿Qué función puede ser eliminada?
- ¿Qué función no puede ser eliminada?
- Si reordenas algunos pasos el proceso ¿sería más fácil llevarlo a cabo?

# TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL

## 1. ¿Para qué sirve?

Para intercambiar informaciones, **tomar decisiones en común**, lograr consenso, equilibrar el grado de participación entre los miembros del grupo y obtener una idea clara de las opiniones del grupo.

Los miembros del grupo interaccionan muy poco y aportan sus decisiones de manera individual, sumando después sus resultados y utilizando la votación como medio de conseguir una valoración grupal. Con más de doce integrantes, se trabajará en subgrupos para seleccionar unas ideas antes de continuar con el grupo completo.

Permite a un grupo de trabajo llegar a un consenso en la importancia que tiene algún tema, problema o solución que se esté revisando de acuerdo a su nivel de importancia y de acuerdo a las prioridades establecidas por el grupo.

Se establece un compromiso por parte del equipo en las elecciones que se han tomado por ellos mismos así como una participación igualitaria en el proceso.

Es una técnica que permite libertad para priorizar temas, sin existir dominancia de miembros del grupo de trabajo que sean fuertes sobre los que lo son menos. Al llevar a cabo este proceso es posible evidenciar si existe consenso y si no es así hace posible el discutir abiertamente desacuerdos sobre un punto específico para llegar a soluciones.

## 2. ¿Cómo se elabora?

### PARA ANALIZAR UN PROBLEMA

- A. Tras la descripción del problema por parte del moderador, se exponen las reglas: respetar el silencio durante el tiempo establecido y no interrumpir ni expresar nuestras ideas a otro participante hasta que el moderador no lo indique.
- B. Durante unos minutos (entre cuatro y ocho), los participantes anotan en silencio todas sus ideas sobre cómo abordarlo; pasado ese tiempo se hace una ronda en la que cada participante expone una sola idea cada vez, si bien la única interacción posible es entre moderador y participante, y para aclarar la idea que el primero escribirá en la pizarra.
- C. Cuando todas las ideas estén escritas, se inicia ya una discusión entre los participantes para aclarar las dudas que puedan existir sobre lo que ha quedado escrito, pudiéndose modificar ahora alguna aportación.
- D. De nuevo en silencio, cada asistente, utilizando unas fichas, ordena jerárquicamente las aportaciones que le parecen más importantes. Se suman todas las votaciones individuales y se obtiene una jerarquía de ideas con las que se repite de nuevo el proceso hasta que se llega a la votación final.

### PARA PRIORIZAR ACCIONES

- A. Elaborar una lista de temas, problemas o soluciones a priorizar. Se sugiere, al trabajar con equipos donde existan participantes que no sean muy activos, hacer una Tormenta de Ideas silenciosa antes de iniciar la sesión abierta de manera que las personas se sientan con más confianza para expresar sus ideas.
- B. Escribir las ideas aportadas en una pizarra o papelógrafo (Ver apartado “3 Formato”)
- C. Eliminar cualquier idea duplicada, después de consultarlo con los participantes, y/o clarifique las ideas que puedan aparecer confusas para el grupo.
- D. Identificar las ideas que ha puesto en la pizarra o papelógrafo con letras. Esto es para que no exista confusión al priorizar las ideas.
- E. Pedir a los participantes que califiquen las ideas propuestas en orden de importancia.
- F. Combinar las calificaciones de todos los miembros del equipo para priorizar los temas.
- G. Identificar el más alto e inicie la sesión de planificación de acciones para la solución.

### 3. Ejemplo de análisis de una situación: problemas que le afectan

#### A. PROBLEMA: Organizar la biblioteca y dinamizarla

CÓDIGO	PROBLEMAS
A	El espacio es insuficiente
B	Profesorado sin horas para biblioteca
C	Recursos desordenados
D	Dotación exigua

Valoración de cada uno de los problemas encontrados:

	Roberto	Luis	Ana	Antonio	Luz	Total
A	4	4	2	2	1	<b>13</b>
B	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>16</b>
C	3	1	3	1	3	<b>11</b>
D	2	2	1	4	2	<b>11</b>

Por tanto, el primer problema a abordar es el de la falta de horas del profesorado para atender la biblioteca

#### B. PRIORIZAR ACCIONES

A la vista de los documentos institucionales que debemos revisar y/o elaborar, establecemos prioridades para abordar el trabajo

CÓDIGO	PROBLEMAS
A	Fines del PE
B	Concreción Curricular
C	Plan de lectura
D	Plan de acción tutorial
E	Plan de atención a la diversidad
F	Otros

Valoración de cada uno de participantes:

	Roberto	Luis	Ana	Antonio	Luz	Total
A	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>27</b>
B	5	4	3	6	5	<b>23</b>
C	3	1	6	4	3	<b>17</b>
D	2	3	5	3	4	<b>17</b>
E	4	5	1	2	2	<b>14</b>
F	1	2	2	1	1	<b>7</b>

Por tanto, el primer documento a abordar es el de los fines e intenciones educativas. Y, después, la concreción curricular

# SIETE PARES DE ZAPATOS PARA LA ACCIÓN

Los seis pares de zapatos de Edward de Bono son a la acción lo que **los seis sombreros** son al pensamiento activo. Con los sombreros De Bono pretende tipificar seis maneras de enfocar un problema y buscar sus soluciones, sentados ante una mesa y en el plano del pensamiento. Los zapatos son para andar. Con los seis pares se marcan seis pautas básicas de actuación.

A los seis pares de zapatos propuesto por De Bono, incorporamos uno más.

Con los seis pares de zapatos se pretende crear un código común entre un grupo de personas. Un código que, de manera sucinta y breve, describa una situación y marque una pauta para actuar en consecuencia. Un código que cree complicidad. Hay ciertas cosas que no podemos decir de un determinado modo: crearían malestar en nuestro interlocutor. “Deberías ser más delicado con tal y tal persona” es una frase que da una orden y plantea una sombra de duda sobre la capacidad de nuestro interlocutor. En cambio “Este es un caso de pantufla rosa” es una frase neutra y que deja bien claro como esperamos que se encargue el que actúa sin dar órdenes o mostrar duda. “Hay que ponerse los zapatos azules” le dice claramente a nuestro interlocutor que se espera de él un procedimiento rutinario neutro y eficaz. El código de los seis zapatos sirve para ahorrar un tiempo precioso en el trabajo en grupo, crear “rapport” y aumentar la eficacia sin herir susceptibilidades. Es obvio que cuanta más gente domina la terminología, más eficaces resultan los zapatos.

Las teorías de De Bono se aplican preferentemente al mundo de la empresa. Sin embargo, en un centro educativo, un código así puede resultar perfectamente útil. En una reunión de evaluación, refiriéndonos a un alumno rebelde, el equipo docente puede pedir al tutor que “se calce las botas púrpuras” para dejarle claro al alumno cuál es su sitio en el centro, sin por ello tener que decir “Deberías usar más mano dura con fulanito y su familia”. O un coordinador pedagógico, en claustro, pedir a los departamentos que elaboren las programaciones con “un zapato azul y uno marrón”, sin especificar que la programación debe ceñirse a la normativa pero también adaptarse a la realidad del aula.

Los zapatos no condicionan un tipo de acción única. De hecho, son un par los que nos calzamos: en ocasiones, se requieren dos zapatos distintos, es decir, un tipo de actuación mixta o que combine dos enfoques, para solucionar un mismo problema.

Cada uno de los zapatos tiene su momento y su razón para ser utilizado. Como dice Fernando Savater: “Una virtud, llevada al extremo, puede convertirse en un defecto”, de ahí que, en cada caso, también se incluyan los riesgos que conllevaría utilizarlos en exceso y las precauciones a tener en cuenta para evitar consecuencias no deseadas.

## 1. ZAPATOS AZULES FORMALES

- Son los que llevamos a la oficina, al trabajo.
- El color azul es el de la sobriedad, la seriedad.
- Mar y cielo: tranquilidad, calma, profundidad, lealtad, confianza, sabiduría, inteligencia y verdad.
- El líder tiene que entender que pertenece a una organización que tiene normas, procedimientos, burocracia, protocolos de actuación y parámetros.
- Por tanto, hay una necesidad de apego a las normas, de responsabilidad.
- No tener en cuenta esto lleva a improvisar, tener problemas para trabajar en equipo o seguir estrategias, romper las normas, saltarse los procedimientos y lograr el caos.
- Precaución: tener puestos siempre estos zapatos lleva a ser rígidos, tener gran resistencia a los cambios. Ser poco creativos e innovadores y actuar de forma reactiva.



**Rutina**

- Debemos buscar un equilibrio, con sentido común y pertinencia.

## 2. DEPORTIVAS GRISES

- Ejercicio, acción, movimiento en libertad, flexibilidad.
- Materia gris: crear, imaginar, ser flexible, adaptarse, tener capacidad de responder con rapidez a los cambios y a las presiones externas.
- La principal función del líder no es hacer, sino crear.
- Precaución: no podemos tenerlas puestas todo el día, porque podemos caer en la improductividad y el caos.



Investigación

## 3. MOCASINES MARRONES

- Los mocasines son los zapatos de los indios americanos, artesanales, de piel.
- El color marrón es el de la tierra.
- Estos zapatos hacen referencia a la importancia de tener los pies en el suelo, de pisar firme, de conectarse con los límites, los objetivos, la precaución y la realidad, para llevar al grupo a la excelencia, la superación y la trascendencia.
- Una cosa es pensar que todo es posible y tener sueños grandes y metas importantes y otra no reconocer los límites y las propias debilidades. Es importante saber esperar el momento y tener en cuenta que la prudencia puede ser la mayor muestra de inteligencia.
- El reconocimiento de los propios límites nos lleva a buscar alternativas, otros puntos de vista diferentes, a utilizar la creatividad y la inventiva, a buscar apoyo y ayuda que nos harán valorar a las demás personas y a buscar alianzas que muchas veces pueden potenciarnos como individuos y a las empresas de las que formamos parte.
- Precaución: tener puestos estos zapatos continuamente nos hará ser líderes temerosos, poco emprendedores, incapaces de arriesgar y soñar.



Pragmatismo

## 4. BOTAS DE GOMA COLOR NARANJA

- El color naranja se identifica con la precaución, la alerta antes del caos. En heráldica significa fortaleza y resistencia, dos cualidades muy necesarias en situaciones de crisis.
- El líder también tiene que aprender a responder en tiempos de crisis, a mantener el control, porque en esos momentos, las personas tienden a buscar a su líder para saber qué hacer. La duda o la inseguridad del líder en esos momentos de crisis, lleva al caos.
- Un líder demasiado apegado a su despacho y a su butaca pierde el dominio del día a día y la capacidad de actuar hay cambiar, de Responder, Reaccionar y Resolver.
- Precaución: el excesivo uso de estos zapatos lleva a la improvisación, al caos y al desorden. El que sólo responde en momentos de crisis puede, incluso, buscar esos momentos para sentir que es efectivo y puede dejar de planificar.



Emergencia

## 5. PANTUFLAS ROSA

- Las pantuflas son el zapato que usamos en la intimidad, ante las personas con las que tenemos confianza.
- El color rosa se asocia a la ternura, tiene un aire infantil. Nace de la mezcla de rojo (pasión, violencia) + blanco (pureza) y representa el amor sosegado y comprensivo.
- En los últimos tiempos, se ha producido un cambio sustancial en el concepto de líder: del modelo despótico, omnipotente, omnipresente y, en ocasiones, sabelotodo, se ha pasado a valorar más la eficiencia, la eficacia, la empatía, la calidad humana de quien sabe que trabaja con personas a las que tiene que entender. Personas que tienen problemas, dolencias, conflictos, grandezas y miserias.



Humanidad

- Este par de zapatos nos ponen en situación de saber escuchar, dar una palmada en la espalda cuando proceda, reconocer el trabajo bien hecho, escuchar las disculpas ante el error, ser tolerantes con los fallos y, en definitiva, entender más que juzgar.
- Estas cualidades y acciones, más que restar autoridad, tienen el efecto contrario: ayudan a establecer una conexión más allá del rango y a logra el establecimiento de relaciones de compromiso, lealtad y admiración.
- Precaución: tenemos que saber cuándo llevar las pantuflas y cuándo no. Una organización es un espacio de trabajo y productividad y no un espacio terapéutico. Una cosa es conectarse con las emociones del personal y comprenderles y otra es utilizar la mayor parte del tiempo de trabajo de la organización para resolver problemas personales y emocionales.

## 6. BOTAS DE MONTAR PÚRPURA

- Las botas de montar se relacionan con la caza, actividad de las clases pudientes.
- El color púrpura, es el de la realeza.
- El líder tiene que ser consciente de que no puede contentar a todos y que deberá tomar decisiones que pueden no ser populares, pero sí necesarias.
- Las botas púrpura son las de la autoridad, especialmente en momentos de crisis en los que no es posible llegar a acuerdos y a consenso.
- No basta con tener el poder, hay que estar dispuesto a ejercerlo, porque si no, el resultado puede ser el caos, la anarquía y los conflictos.
- En muchos casos, el líder se encuentra en una disyuntiva: amor a la gente vs aceptar la soledad.
- Como decía Simón Bolívar, "Llamarse jefe para no serlo, es el colmo de la miseria".
- Precaución: si utilizamos continuamente este par de zapatos, podemos llegar al despotismo, delegación ineficiente, odio en lugar de respeto y unilateralidad en la toma de decisiones.



**Autoridad**

## 7. ZAPATOS DE BAILE AMARILLOS

- Para un líder es importante saber introducir en su organización la alegría y el disfrute.
- Independientemente de la empresa en la que se trabaje, de la actividad que se realice y de las presiones que se reciban, podemos hacer el trabajo con placer.
- Con esto logramos que nosotros y nuestro equipo seamos más efectivos, más eficientes y que tengamos un mejor clima organizacional.
- Así que podemos incluir en las sesiones de trabajo con este último par de zapatos.
- Precaución: como en los casos anteriores, no podemos tenerlos puestos siempre, porque sería difícil ejercer el liderazgo; pero no los podemos olvidar en el armario.



**Alegría**

## UNA SOLUCIÓN PARA CADA PROBLEMA Y UN ENFOQUE PARA CADA SOLUCIÓN

	Los zapatos formales azul marino	Las zapatillas de deporte grises	Los zapatos marrones	Las botas de goma naranjas	Las pantuflas rosas	Las botas de montar de color púrpura
Color y tipo de calzado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Azul es el color del uniforme.</li> <li>• El zapato sugiere formalidad y protocolo.</li> <li>• Rutinas, reglas, leyes, procedimientos establecidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gris es el color de la materia del cerebro, también de la neblina</li> <li>• Las zapatillas son silenciosas y cómodas, no alertan a otras personas, no destacan.</li> <li>• Trabajo de investigación sobre lo desconocido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marrón es el color de la tierra y el lodo.</li> <li>• Es un color práctico, para uso diario.</li> <li>• Los zapatos de cordones sugieren el calzado cómodo de diario.</li> <li>• Los pies en la tierra, pragmatismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naranja es el color de la alerta, de alarma.</li> <li>• Las botas de goma son el calzado que se utiliza en las emergencias.</li> <li>• La acción en situación de crisis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El rosa es un color dulce y tierno.</li> <li>• Sugiere lo femenino y la preocupación por los sentimientos y problemas de los demás.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El púrpura es el color de mando de la antigua Roma imperial.</li> <li>• La bota de montar es la de los caballeros, que miraban a la plebe desde arriba, o la de caza, deporte de las cales altas.</li> <li>• Autoridad, mando.</li> </ul>
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neutral y objetivo.</li> <li>• No interpreta.</li> <li>• Sigue un procedimiento establecido para las situaciones que requieren ser sistemático, no saltarse ni un paso, ni cometer errores de procedimiento.</li> <li>• La rutina es útil en cuanto da seguridad y libera la mente de tomar decisiones improvisadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus objetivos son la reunión y el uso de la información, lo más completa y neutral posible.</li> <li>• La acumulación de la acción requerirá formulación de hipótesis y capacidad de decidir cómo seguir buscando.</li> <li>• No es un proceso rutinario, la zapatilla se moverá en función de los resultados obtenidos y de su análisis sobre el terreno.</li> <li>• Sirve de base para otros tipos de acción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La acción está determinada por la situación real, no es heroica, sino que se basa en el éxito de pequeñas actuaciones.</li> <li>• Sus principios son: observación, pragmatismo y efectividad.</li> <li>• Exige mantener las cosas tan simples como sea posible.</li> <li>• Combinación de buenos valores, sentido y buenos principios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actúa en el momento de máximo riesgo, cuando vidas humanas pueden estar en peligro.</li> <li>• Tiene que ser rápida, pero percatarse de los daños colaterales que la precipitación pudiera causar.</li> <li>• Tiene un componente heroico, con los pies en el suelo y la cabeza fría. Se debe mostrar un buen conocimiento de la situación y su entorno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es sentimental, pero se ocupa de los sentimientos, del bienestar de las personas que están pasando por una situación adversa o difícil.</li> <li>• Debe ser diplomática, sincera, comprensiva y resolutiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se utiliza cuando hay que dejar bien claro que la actuación que se está siguiendo es oficial.</li> <li>• El que se las pone tiene que asumir su rol de mando sin reservas, con justicia y sentido común, y sin infligir los principios básicos, pero con coherencia y contundencia.</li> <li>• Usar la bota no significa carecer de humanidad o no comprender un problema.</li> </ul>



## ¿QUÉ CALZARSE PARA FACILITAR EL ENTENDIMIENTO EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA?

	Zapatos formales azul marino	Zapatillas de deporte grises	Zapatos marrones	Botas de goma naranjas	Pantuflas rosas	Botas de montar de color púrpura
<b>Con el alumnado</b> (es el profesorado el que se "calza" los zapatos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En clase, estableciendo ciertas rutinas con las que el alumnado se sienta seguro.</li> <li>• En celebraciones periódicas, reuniones, entrega de notas, apertura y clausura de curso.</li> <li>• En el control de faltas de asistencia y partes de faltas de disciplina.</li> <li>• Instruyendo expedientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigando un caso de robo / agresión / trifulca en el aula.</li> <li>• Buscando soluciones para mejorar horarios, material para nuevas salidas.</li> <li>• Investigando el mercado de concursos, demandas de trabajo de empresas para proporcionarles "salidas".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscando material especial para alumnos especiales.</li> <li>• Detectando las necesidades de cada grupo.</li> <li>• Adaptando la programación a los avatares diarios, mensuales y anuales.</li> <li>• Sacando conclusiones de los resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para intervenir como fuerza de choque en situaciones violentas o accidentes.</li> <li>• Ante desmadres de alumnos en grupo: huelgas, protestas poco trabajadas y coordinadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alumnado con problemas personales.</li> <li>• Casos de hipersusceptibilidad e inseguridad.</li> <li>• Calmando una clase en situación de desmadre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para dejar claro quién manda en clase, aunque haya cosas negociables.</li> <li>• Resolviendo reclamaciones (partes de faltas, impugnaciones de resultados de exámenes).</li> <li>• En tutoría, arbitrando situaciones.</li> <li>• Instruyendo un expediente.</li> </ul>
<b>Con los compañeros/as de claustro, como código común</b> (que simplifica la intervención en determinadas situaciones)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasando faltas de asistencia.</li> <li>• Elaborando horarios.</li> <li>• Organizando salidas.</li> <li>• Leyendo publicaciones de interés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creando programaciones de departamento.</li> <li>• Trabajando en proyectos comunes.</li> <li>• Diseñando el proyecto educativo de centro, la concreción curricular...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptando los ítems de las zapatillas grises a aquello que se va encontrando por el camino, que puede modificar el sentido o la orientación de nuestro trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (¡Esperemos no tenerlas que utilizar!)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En discusiones donde se prevé desacuerdo.</li> <li>• Para mediar en situaciones de conflicto profesorado- alumnado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poniendo a los distintos cargos y coordinaciones en su lugar.</li> <li>• Tomando decisiones que no se pueden consensuar.</li> <li>• Dirigiendo reuniones.</li> <li>• Aplicando la normativa laboral.</li> </ul>
<b>Con las familias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estableciendo reuniones colectivas. Recibiéndolos en visitas de tutoría.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siguiendo un caso de absentismo o en situaciones anómalas, recabando datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptándose a las circunstancias que se puedan producir durante el curso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interviniendo de manera conjunta en casos graves que se den en el centro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En casos de hijos/as muy problemáticos, instrucción de expedientes duros.</li> <li>• En reorientación de estudios por fracaso escolar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En reuniones de padres para dejar claro que se pertenece a distintos estamentos (en estrecha colaboración, por supuesto).</li> </ul>