



# MANUAL DE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS CIUDADANAS



© Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)  
Programa Iberoamericano de Educación en Derechos Humanos, Democracia y Ciudadanía.  
Capítulo de Panamá.

**EN COLABORACIÓN CON:**

Asociación Panameña de Debate (ASPADE)  
International Republican Institute (IRI)

**ELABORADO POR:**

Centro de Inclusión, Ciudadanía y Derechos – INCIDE  
Carrera 6 No. 11-54, Oficina 306  
Bogotá, D.C. (Colombia)  
contacto@incide.co  
<http://www.incide.co>  
Bogotá, abril de 2019

**AUTORES:**

Carlos Parra Rojas  
Diego Duarte Leal  
Estefanía Ángel Villanueva  
Luisa Salazar Escalante

**REVISIÓN DE TEXTOS:**

Stefannia Meneses

**DIAGRAMACIÓN:**

S. Natalia C. Prada



# ÍNDICE

ANTECEDENTES.....4

## PARTE I.

Manual de talleres para formadores de formadores en competencias ciudadanas.....7

1.1. Instrucciones generales para todos losTalleres.....8

1.2. Taller#1 “CompetenciasCiudadanas”.....12

1.3. Taller #2 “Debate y Democracia”.....24

1.4. Taller#3 “Cultura de Legalidad”.....36

1.5. Taller#4 “Buen Gobierno”.....49

1.6. Taller#5 “Derechos Humanos”.....56

1.7. Taller#6 “Equidad y Diversidad”.....65

## PARTE II.

Manual para formadores y docentes en resolución de conflictos y la metodología IMPACTA....73

2.1. Metodología ImPacta .....74

2.2. Práctica de la negociación en ImPacta.....75

2.3. Instrumento Thomas Kilmann estilos de manejo de conflictos.....106

2.4. Instrumento de Thomas Kilman Estilos de Manejo de Conflicto.....114

GLOSARIO.....115

BIBLIOGRAFÍA.....119





# ANTECEDENTES

El Centro de Inclusión, Ciudadanía y Derechos – INCIDE, es una organización no gubernamental que por más de nueve años ha orientado su rumbo hacia la formación de personas a través de herramientas innovadoras de educación para que sean ciudadanos más empáticos, críticos y capaces de resolver sus conflictos de forma pacífica. Desde su creación INCIDE ha desarrollado más de 30 proyectos que han involucrado a más de 10.000 personas de América Latina, con metodologías que promueven la formación en competencias ciudadanas a través de herramientas de juego para el abordaje de conflictos como ImPacta, el debate competitivo por medio del proyecto Liga Colombiana de Debate, entre otros. Proyectos que han hecho a INCIDE merecedor de reconocimientos como “Jóvenes innovando por la Paz” (2016 y 2017) del Ministerio del Interior de Colombia, “HacerlaPaz Es” de la Cámara de comercio de Bogotá, “Iniciativas para la reconciliación Nacional Ventures”, del Programa de Desarrollo de Naciones Unidas y “Crea Digital” del Ministerio de Telecomunicaciones de Colombia (2018).

Este “Manual de Formación en Competencias Ciudadanas” surge como fruto del trabajo de apasionados por la educación en competencias “blandas” basadas en la formación de ciudadanos del mañana, personas que tuvieron la oportunidad de desarrollar de la mano de la Organización de los Estado Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), el proyecto de modelo de formación para la Ciudadanía del Ministerio de Educación Nacional de Colombia y la estrategia “Generación Pacífica” que capacitó más de 2.000 estudiantes y 500 docentes bajo la metodología ImPacta. Es por ello, que ambas organizaciones, INCIDE y OEI, se unen nuevamente para trabajar por la generación de competencias ciudadanas en la educación panameña.

En el presente manual, los docentes y formadores podrán encontrar una hoja de ruta para aprender y enseñar a sus estudiantes sobre: i) competencias ciudadanas, ii) debate y democracia, iii) cultura de legalidad, iv) buen gobierno, v) derechos humanos, vi) equidad y diversidad y vii) resolución pacífica de conflictos y la metodología ImPacta.



# Academia Ciudadana

Impulsando Democracia y DDHH



La Academia Ciudadana es una iniciativa liderada por la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) para la Educación, Ciencia y Cultura en colaboración con la Asociación Panameña de Debate e IRI Internacional.

Una de las principales problemáticas a las que se enfrenta la democracia panameña es la baja participación ciudadana, tanto en el ámbito político como en su activismo social. Esta problemática se traduce en exclusión, abstencionismo, clientelismo, corrupción, desinterés y muchos otros fenómenos a los que se enfrenta toda Región Iberoamericana.

Reconociendo que es a través de la educación que se puede inculcar valores democráticos, es fundamental la formulación, desarrollo e implementación de un proyecto que permita, a través de esta, fortalecer, potenciar y empoderar a la ciudadanía.

La Academia Ciudadana desarrolla una estrategia integral e instrumentos pedagógicos, que utilice la argumentación, el debate, y la resolución pacífica de conflictos, para formar una ciudadanía más capacitada, consiente, crítica, empática y empoderada,, capaz de identificarse y darle importancia al proceso democrático y llevar a cabo transformaciones sociales.

### Objetivos Específicos

- Fortalecer, promover y dinamizar el proceso de la enseñanza de los DDHH.
- Desarrollar en un piloto a nivel nacional de conciencia social que permita el mejoramiento de la convivencia pacífica.
- Crear y promover espacios críticos de dialogo y participación.
- Inculcar y desarrollar en los jóvenes el entendimiento de conceptos como la cultura de la legalidad, el buen gobierno, DDHH, la importancia de la institucionalidad, transparencia y la participación ciudadana, fungiendo como agentes de transferencia.

Para conocer más sobre la OEI entra a [www.oei.es](http://www.oei.es) o sigue nuestras redes @oeipanama



# PARTE I.

MANUAL DE TALLERES PARA FORMADORES DE  
FORMADORES EN COMPETENCIAS CIUDADANAS



# 1.1 INSTRUCCIONES GENERALES PARA TODOS LOS TALLERES

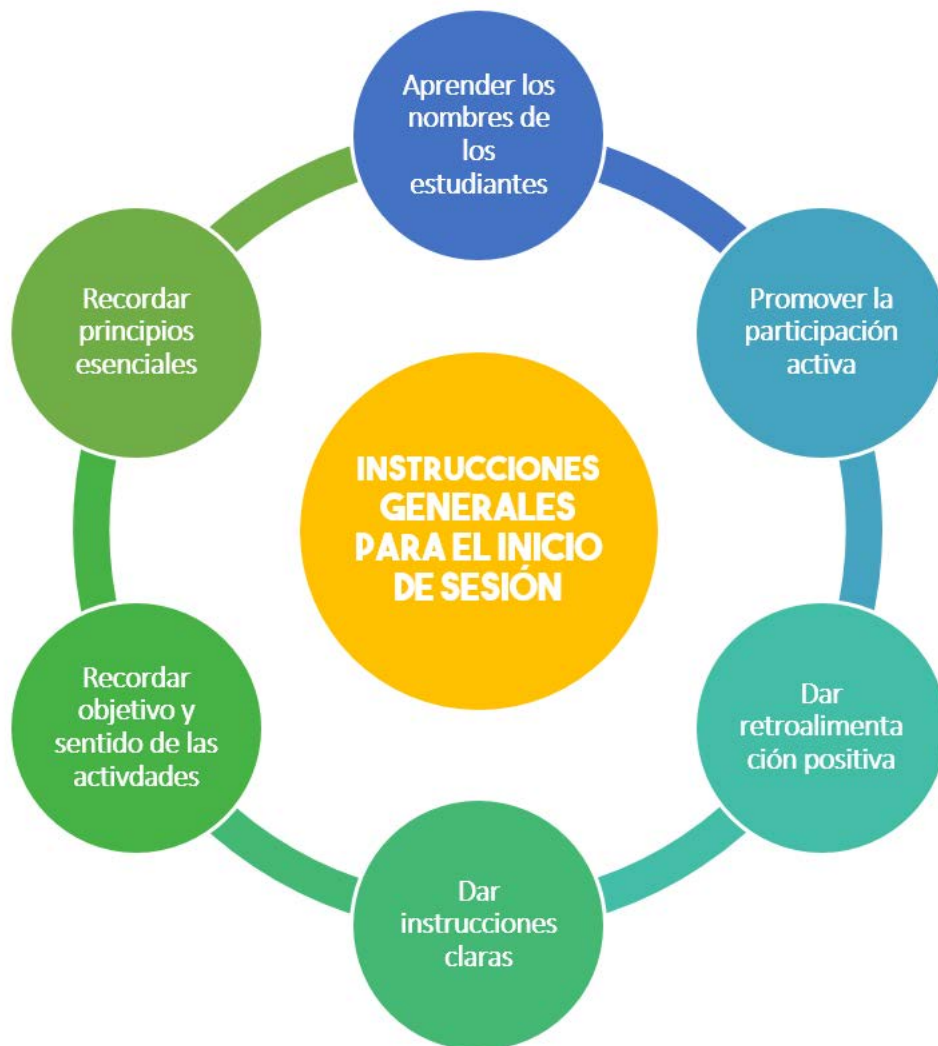
## INICIO DE SESIÓN

**AL COMENZAR CADA SESIÓN, EL FORMADOR DEBERÁ TENER EN CUENTA LO SIGUIENTE:**

- 1.** Aprender los nombres de los estudiantes: interactúe con los estudiantes de forma tal que pueda conocer sus intereses y preferencias. Aprender sus nombres es un primer paso para tener una interacción exitosa y un mínimo de confianza y acercamiento para que las actividades se lleven a cabo.
- 2.** Promover la participación activa de todos los estudiantes: preste atención a todos los estudiantes involucrados en las actividades y ayude a integrar a los estudiantes tímidos, distraídos o desinteresados de la actividad dándoles roles de liderazgo o exhortándolos verbalmente a trabajar. Recuerde a los estudiantes que este es un espacio de construcción colectiva e individual.
- 3.** Recuerde principios esenciales: exponga a los estudiantes la importancia de estar comprometidos con su rol en el taller, esto es, asumiendo actitudes de apertura, respeto, diálogo y confidencialidad.
- 4.** Dar retroalimentación positiva a los estudiantes: valore emotiva y significativamente que los estudiantes hayan cumplido una etapa o una actividad del taller. Darles confianza a los estudiantes es fundamental para que pierdan el miedo a equivocarse y reconozcan lo que están haciendo bien.
- 5.** Dar instrucciones claras: procure que las instrucciones sean cortas y reducidas para que los estudiantes no se confundan. Dé una instrucción al principio de cada actividad y sea claro al momento de decirle a los estudiantes cuando están empezando una nueva actividad o etapa del taller.
- 6.** Recordar constantemente el objetivo y el sentido de todas las actividades del taller: varias actividades de este taller son experienciales y puede que los estudiantes no entiendan el sentido



completo de ellas. Por tanto, es fundamental que le recuerde la razón que fundamenta cada actividad que hacen en el taller.



# 10 REGLAS DE ORO PARA LOS FORMADORES

**A LO LARGO DE TODOS LOS TALLERES, TENGA EN CUENTA LAS SIGUIENTES 10 RECOMENDACIONES PARA QUE SU TALLER SE DESARROLLE CON ÉXITO:**

- 1.** Deje las reglas claras desde un inicio: recuerde al inicio de su taller las reglas son indispensables para que todas las actividades se lleven a cabo de forma idónea. Generalmente, aunque no se limitan a estas, en esta parte se dejan claras las siguientes reglas: respeto entre todos los participantes; tolerancia a las opiniones contrarias; sólo se puede intervenir cuando así lo dispone el profesor; levantar la mano para pedir la palabra y; guardar silencio mientras otros hablan.
- 2.** De instrucciones claras: procure que las instrucciones sean cortas y reducidas para que los estudiantes no se confundan. Dé una instrucción al principio de cada actividad y preséntela de forma secuencial, es decir, enumerando claramente los pasos a seguir.
- 3.** Mantenga una actitud positiva y entusiasta: no se deje alterar por el desorden, la indisciplina o la indisposición que puedan tener los estudiantes al momento de comenzar el taller. Por el contrario, debe proyectar una actitud que invite a los participantes a involucrarse en las actividades y a que no se sientan juzgados por sus errores, si se da el caso.
- 4.** Haga un recuento de actividades y objetivos en cada parte del taller: recuerde constantemente lo hecho durante el taller y el sentido de cada actividad para que los participantes perciban el proceso de lo que han aprendido junto con la importancia de lo realizado.
- 5.** Utilice comunicación no verbal para enfatizar sus mensajes: para enfatizar la importancia de los mensajes que transmita a los participantes procure acompañar sus palabras con gestos de énfasis, pausas y cambios en el tono de voz. Asimismo, procure desplazarse por todo el espacio que tenga disponible intentando hacer contacto visual con los participantes para mantener la atención de todos sobre usted.
- 6.** Asigne turnos y dé recompensas por buen comportamiento: procure darle la palabra de forma prioritaria a los participantes que respetan las reglas que se estipularon desde el principio. Asimismo, si tiene la disponibilidad, asigne premios o puntos positivos a aquellos que tengan

un comportamiento destacado para incentivar ese tipo de conductas en todos los participantes.


**7.** Intente involucrar activamente a los estudiantes dentro del taller: procure explicar los conceptos y dar las partes teóricas del taller en lapsos no mayores a 20 minutos. Si lo anterior no es posible, busque constantemente interactuar con los participantes haciéndoles preguntas o dejándolos intervenir con la finalidad de tener una retroalimentación inmediata del proceso de aprendizaje que están teniendo.

**8.** Asigne roles de liderazgo a estudiantes con comportamientos que busquen sabotear el taller: en vez de excluir a los participantes más indisciplinados o dispersos, colóquelos en el centro del desarrollo de las actividades para que enfoquen su energía en facilitar la realización del taller.

**9.** Resalte aspectos positivos en la retroalimentación que dé a los participantes: después de la intervención de un participante, retroaliméntelo haciendo hincapié en aquello que hizo bien y, después de esto, acompañe el mensaje con críticas constructivas y aspectos por mejorar.

**10.** No acelere el desarrollo de las actividades: Si ve que una actividad toma más tiempo de lo planificado o que se queda corto de tiempo, es preferible que permita que la actividad se desarrolle con normalidad a que la reduzca abruptamente para cumplir con todo el cronograma. Aunque no sea una situación ideal, es preferible respetar el proceso de aprendizaje de los participantes a cumplir con un orden del día que no garantice un aprendizaje significativo.





# 1.2. TALLER # 1

## "COMPETENCIAS CIUDADANAS"

### 1. OBJETIVOS

- A.** Explicar el concepto de competencias ciudadanas.
- B.** Comprender los componentes de las competencias ciudadanas.
- C.** Explicar la relación existente entre las competencias ciudadanas y el debate.

### 2. APRENDIZAJES ESPERADOS

- A.** El concepto de competencias ciudadanas.
- B.** Entender qué significa multiperspectivismo, pensamiento sistémico, evaluación de argumentos y adquisición de conocimiento.
- C.** Entender la relación entre competencias ciudadanas y debate

### 3. IMPLEMENTACIÓN

**A. CONCEPTOS GENERALES:** los conceptos que se explicarán en el taller son los siguientes:

**I. COMPETENCIA:** hace referencia a la capacidad de usar conocimientos para la realización de una acción determinada. Generalmente las actividades tipificadas y evaluadas en pruebas estatales son las siguientes: razonamiento cuantitativo, lectura crítica, comunicación escrita, competencias ciudadanas e inglés. En otras palabras, cuando una persona tiene una competencia sobre un área, se hace referencia al saber que tiene sobre esa área y al saber hacer lo que corresponde con ella. Tener una competencia es saber y saber hacer. Las competencias suelen medirse en función de tres estándares: el cognitivo, el afectivo y el comunicativo.

**II. CIUDADANÍA:** Según Silvia Bolos, la ciudadanía se concibe como una construcción y una práctica (siempre conflictiva en relación con las instituciones y el poder), ambas orientadas por valores, a partir de derechos, que se dirigen a la inclusión en el proceso de definición y toma de decisiones sobre los asuntos públicos. En otras palabras, la ciudadanía es un derecho para participar y definir los términos sobre los asuntos públicos de la comunidad en que se vive.

**III. COMPETENCIAS CIUDADANAS:** son capacidades, relativas a tres elementos principales: 1) reconocer derechos y deberes y saber cómo ejercerlos; 2) participar activamente en la comunidad a la que se pertenece y; 3) desenvolverse en la sociedad respetando y promoviendo valores democráticos como la libertad, la igualdad y la búsqueda del bien común.

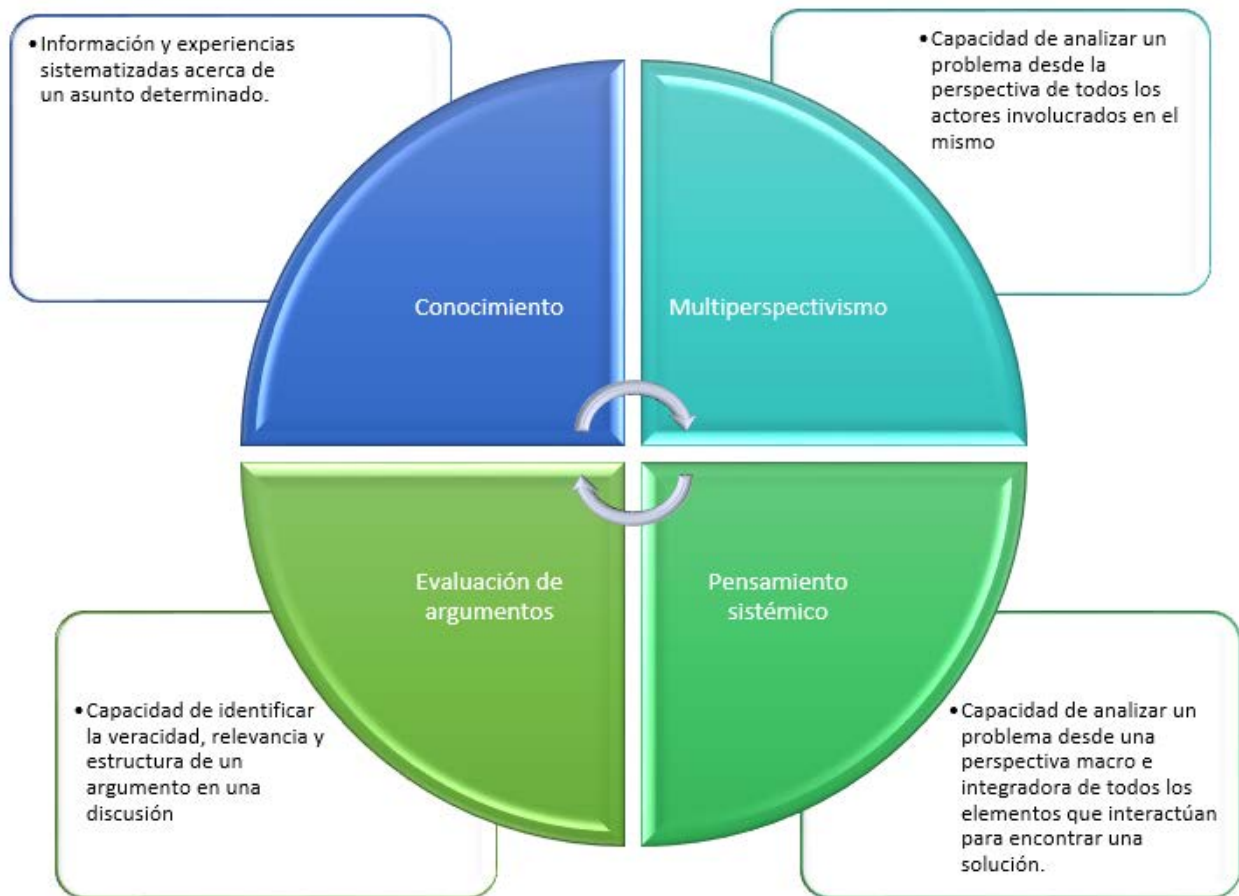
**IV. COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS CIUDADANAS:** dado que las competencias ciudadanas abarcan un número muy variado de capacidades, estas suelen organizarse en 4 componentes:

**CONOCIMIENTO:** esta capacidad hace referencia a los conocimientos sobre los fundamentos del Estado; su estructura organizacional; funciones y alcances; los derechos y deberes que le provee a los ciudadanos y los fundamentos en que recae la participación ciudadana.

**MULTIPERSPECTIVISMO:** hace referencia a la capacidad para analizar una problemática desde las diversas perspectivas de los actores en conflicto o situaciones definidas como problemáticas.

**PENSAMIENTO SISTÉMICO:** es la capacidad de comprender y reconstruir la realidad social en que se vive, encontrar las relaciones entre diversos actores y los intereses propios, así como la capacidad de plantear soluciones a sus problemáticas tomando en consideración todos los factores anteriores.

**EVALUACIÓN DE ARGUMENTOS:** esta capacidad está relacionada con saber analizar apropiadamente la pertinencia y la solidez de las ideas, argumentos y discursos que le presentan a los ciudadanos dentro de contexto de la vida pública y política.



## B. TEXTO ORIENTADOR

En la sección en la que se explican los componentes de las competencias ciudadanas es importante relacionar los conceptos con el debate. En ese orden de ideas, se sugiere usar los ejemplos y narrativas presentadas en el siguiente texto:

### DEBATE COMO HERRAMIENTA DE CONSTRUCCIÓN CIUDADANA Y DE PEDAGOGÍA TRANSVERSAL

A diferencia de la idea común que se tiene de debate como una discusión entre varias personas sobre un tema que generalmente nunca quieren ponerse de acuerdo por aferrarse a sus posturas iniciales, el debate es una práctica en la que se le asigna a los participantes una postura y un tema para que ellos busquen los mejores argumentos posibles para defenderla. Esto no sólo resuelve el problema de defender las posturas que se creen de forma acérrima, sino que fomenta la investigación sobre una gran cantidad de temas a partir del incentivo de ganar. El debate se convierte en un juego en el que gana el que mejor investiga y prueba que sus argumentos son más relevan-

tes que los de su contraparte.

Así las cosas, el debate puede generar mejores ciudadanos al menos en los términos de cuatro indicadores de competencias ciudadanas. Veamos en detalle cómo se mejora el conocimiento, la evaluación de argumentos, el multiperspectivismo y el pensamiento sistémico.

El componente de conocimientos como se mencionó anteriormente evalúa qué tanto saben los estudiantes con respecto a los fundamentos de su Estado; su organización, funciones y alcances; los derechos y deberes que provee y; los fundamentos en que recae la participación ciudadana. A pesar de que los centros educativos y diversas carreras profesionales incluyan en su programa académico la enseñanza de estos temas, pareciese que los estudiantes no tuviesen interés en aprenderlo o, mucho peor, no le viesen la utilidad a saber por qué las democracias tienen las ramas del poder divididas o cómo interponer recursos legales ante la vulneración de alguno de sus derechos fundamentales. Lo que hace debate es generar un incentivo para que estos estudiantes quieran saber sobre estos temas y profundicen en sus investigaciones.

Examinen este ejemplo. Uno de los temas más comunes de debate es cuestionar si las parejas homoparentales deberían tener el derecho a adoptar un hijo. Independiente de que postura personal tenga el estudiante, para preparar el debate deberá investigar qué es un derecho y bajo qué condiciones se puede adquirir o reclamar por uno de ellos. De la misma forma, un estudiante ávido por ganar probablemente vaya más allá e investigue el impacto en la población huérfana que tendría esta medida y las diferencias socioemocionales que se dan entre los diversos tipos de familia que pueden existir. Es poco probable que esa iniciativa de investigar se hubiese tenido si el tema se hubiese abordado de forma magistral. De ahí que el debate funcione como la perfecta excusa para fomentar una curiosidad transversal y multidisciplinar por el aprendizaje.

Pero lo anterior no basta. Bien podría un estudiante aprenderse los titulares de un artículo que encuentre en internet, sin que preste atención a si la fuente es fidedigna o siquiera que intente profundizar o comprender lo que está leyendo. El debate como herramienta pedagógica no se reduce a dialogar con datos y estadísticas. La base fundamental del debate son los argumentos y, por tanto, aprender a hacerlos, identificarlos y criticarlos es una práctica indispensable que se desarrolla entre más se práctica. De ahí la capacidad de evaluar argumentos. Con el tiempo, los estudiantes aprenden a analizar la pertinencia y la solidez de los discursos que se les presentan dentro del contexto de la vida pública y política.

Más importante aún es cuando el estudiante aprende a analizar las temáticas de los debates desde una perspectiva amplia, diversa y holística. Esto es lo que se conoce como multiperspectivismo y pensamiento sistémico. Encontrar los mejores argumentos posibles para una postura en debate, requiere de sumergirse a profundidad en la visión de los actores de los que se discute y luego contrastarlos para sopesar la importancia de un interés sobre otro. De este modo, se facilita la comprensión y la reconstrucción de sus realidades sociales cuando discuten problemas que les atañen, encuentran las relaciones entre diversos actores y sus intereses, así como es más probable que tengan la capacidad de plantear soluciones a sus problemáticas.

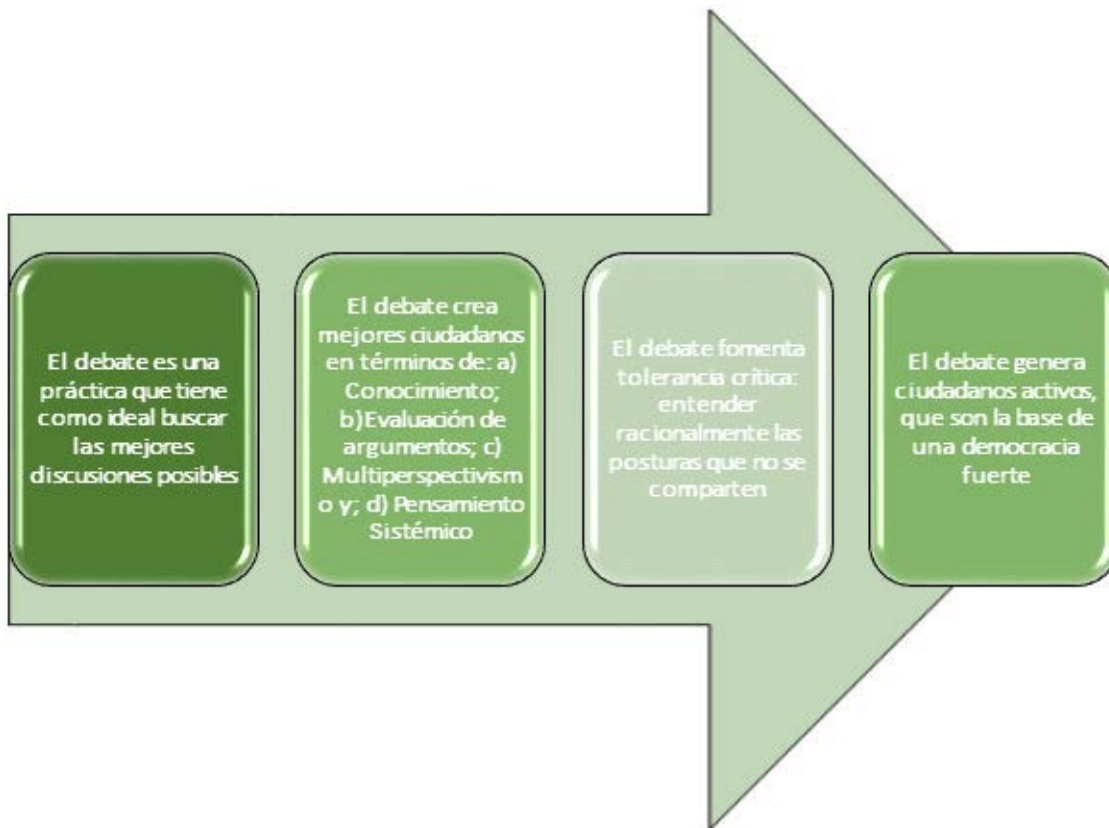
El lector en este punto bien podría decir que realmente el debate es un motor para exacerbar diferencias y romper consensos, dada su naturaleza conflictiva y los incentivos competitivos para aferrarse con una postura antes de dialogar constructiva y colaborativamente. Aunque el escepticismo parezca justificado, el debate como herramienta pedagógica reposa sobre el concepto de tolerancia crítica, que evita que los ejercicios se hagan siempre defendiendo las posturas en los que creen los participantes. Lo anterior significa que los participantes de esta actividad se ven obligados en algunas ocasiones a defender posturas diametralmente opuestas a sus creencias y tienen que encontrar los mejores argumentos posibles. De ahí que los participantes comiencen a ver a sus contrapartes como participantes con posturas válidas y justificadas, pero desde diferentes valores o posiciones sobre el mundo. Esto evita la ridiculización, el rechazo directo y la excesiva simplificación a posturas diferentes.

En conclusión, podemos mejorar la formación de ciudadanos con herramientas pedagógicas innovadoras como el debate. El debate como herramienta pedagógica es simple, entretenido y de fácil acceso independiente de la condición socioeconómica de los colegios.

Por ejemplo, después del tiroteo de 2018 ocurrido en la Escuela Secundaria Marjory Stoneman Douglas, Florida, los niños sobrevivientes marcaron un precedente sobresaliente en la lucha por una regulación más estricta para el porte y uso de armas: uno de los factores que permitió el éxito y difusión de su mensaje fue su formación previa en debate. “Mientras el equipo de debate preparaba sus documentos con investigaciones sobre leyes estatales, intercambiaban ideas a favor y en contra de verificaciones de antecedentes universales y escribían discursos, también estaban acumulando información que luego los ayudaría a formular argumentos en la televisión nacional, en reuniones cara a cara con legisladores de Florida y en vigilias por sus compañeros de clase asesinados” (Gurney, 2018). Estos jóvenes sobrevivientes, mostraron grandes habilidades para liderar causas de su comunidad, expresarse adecuadamente en público y crear un movimiento (**EL MOVIMIENTO #NUNCAOTRAVEZ**) con una agenda clara.

La base de una democracia fuerte es tener a ciudadanos activos que ejerzan sus derechos y deberes, participen activamente en la comunidad a la que se pertenece y tengan unos valores democráticos. El debate como herramienta pedagógica, tanto en su faceta competitiva como social, fomenta lo mencionado anteriormente e incluso sirve para profundizar en la calidad del pensamiento crítico en varias situaciones: como en la evaluación de propuestas de candidatos, exigir rendiciones de cuentas a los gobernantes y resolver conflictos de manera pacífica. Con un poco de creatividad podemos formar mejores ciudadanos.





## C. EJERCICIOS PRÁCTICOS:

### I. ROMPEHIELOS: ROLES

**Objetivo:** repasar saludos y presentación.

**Desarrollo:** cada alumno pone un nombre exótico en un pequeño papel que puede ser, incluso, de algún artista como, por ejemplo, Shakira. El profesor mezcla los papeles, los pone en una bolsa y pide que cada alumno saque uno. Tendrán, de esta forma, que utilizar los saludos y preguntas convencionales (por ejemplo, “Hola, Mi nombre es X ¿Cuál es tu nombre? o ¿Cómo te llamas?”), circulando por la clase con el objetivo de encontrar el propio papel. El profesor tiene que explicar al comienzo que tienen que tener un papel hecho por otro alumno y no el propio. De sacar el propio papel, lo tendrían que devolver antes de comenzar el juego (Pizarro & Do Carno, 2007, pág. 18).

**Variante:** solicíteles a los estudiantes que al lado del nombre exótico también pongan lo que consideran el principal problema de la comunidad en la que se encuentran.

### II. RELACIONÁNDOME CON MI ENTORNO:

**Objetivo:** aprender a reconocer los problemas de mi sociedad y las diferentes posiciones de los

actores involucrados en el conflicto

**Desarrollo:** Dígalos a los estudiantes que hagan un listado de los 5 principales problemas que los aquejan en su comunidad. Después de que hayan reconocido los temas, dígalos que los expongan (seleccione a algunos) y comience a interactuar con ellos haciendo las siguientes preguntas: 1) ¿Cuáles son las causas del problema?; 2) ¿Cuáles son los actores involucrados en el problema?; 3) ¿Qué herramientas tiene a su disposición para intentar resolver el problema?; 4) ¿Qué acciones en concreto haría para resolver el problema? Después de escuchar las respuestas, oriéntelos a compararse con lo que un ciudadano ideal que tenga competencias ciudadanas haría y reflexione sobre los puntos en los que cada estudiante individualmente podría mejorar.

### III. PROFESOR POR UN MOMENTO

**Objetivos:** desarrollar la agilidad motora, atención, memoria y razonamiento, así como resolver ejercicios.

**Materiales:** pizarra, ejercicios de repaso sobre temas estudiados.

**Ambiente Físico:** sala con sillas en semicírculo y pizarra.

**Desarrollo:** el profesor hace un recuento de todos los asuntos vistos en clase. Luego el profesor resuelve un primer ejercicio (puede ser una pregunta, una definición sobre un tema visto en clase o cualquier cosa que el profesor considere relevante para el proceso de aprendizaje de los participantes) y todos cambian de silla. El profesor se sienta y un alumno va a quedarse en el medio. Él pasa a ser el instructor y debe resolver el siguiente ejercicio. Si la respuesta está equivocada, nadie cambia de lugar, pero si está correcta todos cambian y, en este momento, el instructor vuelve rápidamente e intenta sentarse en una de las sillas vacías. Así, siempre quedará alguien de pie (Pizarro & Do Carno, 2007, pág. 71).

### IV. HACIENDO UN DISCURSO QUE JAMÁS CREÍ DEFENDER

**Objetivo:** defender posturas contrarias a las creencias de los estudiantes con el fin de que entiendan la perspectiva del otro y las razones que sustentan su postura

**Desarrollo:** a partir de la información y preferencias que haya recolectado de los estudiantes (esta recolección se da de manera tácita y sutil a partir del reconocimiento de las preferencias y los temas de interés de los estudiantes cuando se les pregunta, en la introducción del taller, su nombre y sus intereses), identifique los temas con los que están en contra o las posturas que no comprenden o no comparten. En caso de que no tenga claro qué temas les generan rechazo, utilice temáticas clásicas que generalmente tienen mucha controversia a nivel social (legalización de las drogas, prostitución; prohibir el consumo de bebidas azucaradas; cuestionar la existencia de Dios; resolver el dilema de crecimiento económico y protección ambiental; cómo tratar a los migrantes). Tras escoger un tema, invite a los estudiantes a preparar un discurso (puede ser de 3 a 5 minutos) defendiendo la postura en contraria a la que tienen. Al final del ejercicio reflexione con ellos si cambió la perspectiva que tenían con respecto al tema o si ahora tiene mayor claridad con respecto al por qué ciertas personas tienen ciertas posiciones políticas, sociales o ideológicas.

## V. GIMNASIA MENTAL

**Objetivos:** estudiar o profundizar determinado contenido y desarrollar la rapidez de razonamiento.

**Desarrollo:** la clase se divide en dos grupos iguales. El profesor tiene ya hechas preguntas sobre el tema. Él hace una pregunta y el grupo que responda primero gana un punto, en caso de que acierte la respuesta. Se escriben los puntos en la pizarra. El profesor hace varias preguntas y, al final, el equipo que tenga más puntos será el vencedor.

**Variante:** el profesor puede, también, hacer preguntas alternadamente para uno u otro grupo, con un límite de tiempo. Si el grupo no sabe la respuesta, el profesor pregunta al otro grupo (Pizarro & Do Carno, 2007, págs. 73-74).

## 4. MÉTODOS DE EVALUACIÓN

Métodos de evaluación posterior a la realización del taller: para evaluar el impacto del taller en los estudiantes procure usar uno de los siguientes métodos:

**A. UNA EVALUACIÓN ESCRITA:** si decide hacer una evaluación escrita, puede preguntar 3 o 4 temas de la siguiente manera: a) ¿Qué es una competencia?; b) ¿Qué son las competencias ciudadanas?; c) ¿Cuáles son los componentes de las competencias ciudadanas? d) ¿Cuál es la relación entre el debate y competencias ciudadanas? Todos los estudiantes deben responder individualmente y, después de un tiempo determinado, el formador debe recoger las respuestas para revisarlas. Se recomienda el uso de esta metodología cuando no se tenga certeza con ningún estudiante de cuánto aprendieron. Generalmente se aplican estas metodologías para grupos poco participativos y dispersos.

**B. UN EJERCICIO DE GIMNASIA MENTAL:** Aplique el ejercicio de gimnasia mental utilizando las preguntas de la evaluación escrita. Intente mantener el orden asignándoles turnos de intervención a los estudiantes y permitiéndoles complementar las respuestas de sus compañeros en caso de que sea necesario. Procure hacer las preguntas a los estudiantes que tuvieron menos participación en el taller. Se recomienda usar esta metodología cuando el grupo de estudiantes tuvieron una participación dispar en las actividades, teniendo unos muy activos y participativos y otros muy distantes y desinteresados.

**C. UN EJERCICIO DE DEBATE:** Organice a los estudiantes en dos equipos y asígnele una postura a favor o en contra con respecto a un tema de debate. Se sugiere que use temas relacionados con las problemáticas que los estudiantes han nombrado de su entorno social. Se recomienda usar esta metodología para las situaciones en que vea que los estudiantes ya manejaban los conceptos del taller y resulte más útil que los apropien con un ejercicio más demandante y que implique un rol activo. Recuerde que aplicar este método de evaluación implica un uso de tiempo considerable y que puede extenderse en la actividad.

# MÉTODOS DE EVALUACIÓN

## EVALUACIÓN ESCRITA

- No tengo certeza con ningún estudiante de cuánto aprendieron.

## GIMNASIA MENTAL

- El grupo de estudiantes tuvo una participación dispar en las actividades.

## EJERCICIO DE DEBATE

- los estudiantes manejan los conceptos y se demanda un rol activo de ellos

## 5. PLAN DE DESARROLLO

En el siguiente cuadro se describe el plan de desarrollo de cada una de las sesiones del taller, se indican los contenidos, las actividades y la duración de las mismas.

Sección	Actividad	Duración
<b>Introducción</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación personal.</li> <li>• Aprender nombres de estudiantes</li> <li>• Generar confianza con y entre estudiantes</li> </ul>	<p><b>Introducción personal:</b> Preséntese como formador y diga sus aspiraciones e intereses para conectar con los estudiantes.</p> <p><b>Hacer un “rompehielos” para crear confianza con los estudiantes</b> Un “rompehielos” es una actividad para relajar a los estudiantes y tener confianza con ellos. Se sugiere que realice el “rompehielos” de “roles”. Si considera que puede haber un mejor rompehielos para el grupo que está abordando, siéntase cómodo de utilizarlo. Independiente del rompehielos que decida utilizar, consulte los principales problemas de la comunidad: qué consideran los estudiantes y qué los afecta.</p> <p><b>Introduzca el taller de forma general:</b> Dígales a los estudiantes el nombre del taller y el orden de las actividades que realizará. Puede contar la historia de cómo ingresó al mundo del debate o cómo el debate cambió la historia de vida de figuras públicas relevantes.</p>	15 minutos



Sección	Actividad	Duración
<p><b>Competencias Ciudadanas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicación del concepto de competencias ciudadanas</li> </ul>	<p><b>Las competencias ciudadanas es un concepto compuesto:</b></p> <p>Al iniciar esta sección, explique en primer lugar y por separado los conceptos de competencia y ciudadanía. Explique la importancia de cada uno de estos conceptos por separado y luego introduzca el concepto de competencias ciudadanas.</p> <p><b>Las competencias ciudadanas como eje de ciudadanía activa:</b></p> <p>Al explicar el concepto de competencias ciudadanas enfatice la relación del concepto con ser un ciudadano activo en una democracia. Ejemplifique cada uno de los elementos del perfil del ciudadano ideal que tiene competencias ciudadanas.</p>	<p>20 minutos</p>
<p><b>Ejercicio: aprendiendo de mí y de mi contexto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionar las posturas personales de los estudiantes con su forma de solucionar los problemas de su contexto social cercano.</li> </ul>	<p><b>Ejercicio “relacionándome con mi entorno”:</b></p> <p>Este ejercicio tiene la finalidad de indagar sobre la forma en que los estudiantes se relacionan con su entorno social y cómo actúan para resolver problemas que surgen dentro de él.</p> <p>Utilice las problemáticas que los estudiantes le comentaron en la introducción para hacer este ejercicio. Asimismo, compare la forma en que los estudiantes se aproximan a los problemas de su comunidad con la forma en que un ciudadano ideal con competencias ciudadanas lo haría. Haga una reflexión sobre los resultados de este ejercicio.</p>	<p>20 minutos</p>
<p><b>Pausa Activa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relajar a los estudiantes para que no se distraigan en la segunda parte del taller</li> </ul>	<p><b>Profesor por un momento:</b></p> <p>Realice este ejercicio para verificar el grado de aprendizaje de los estudiantes hasta este punto de la clase. La finalidad de este ejercicio es dinamizar el taller para que los estudiantes estén dispuestos a prestar atención en la segunda parte de la clase.</p>	<p>5 minutos</p>
<p><b>Componentes de las competencias ciudadanas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender los cuatro componentes de las competencias ciudadanas.</li> </ul>	<p><b>Cuatro componentes de competencias ciudadanas:</b></p> <p>Explique los conceptos de conocimiento, multiperspectivismo, pensamiento sistémico y evaluación de argumentos. Utilice el texto de “Debate como herramienta de construcción ciudadana y de pedagogía transversal” para ejemplificar a qué se refiere cada componente y la manera en que el debate permite desarrollarlos.</p>	<p>20 minutos</p>



Sección	Actividad	Duración
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entender la relación de debate como herramienta pedagógica y el desarrollo de los componentes de las competencias ciudadanas.</li> </ul>		
<p><b>Ejercicio: relación entre competencias ciudadanas y debate</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entender las posturas que desde el plano personal no se comparten pero que tienen una justificación y una razón de ser.</li> </ul>	<p><b>Ejercicio “haciendo un discurso que jamás creí defender”:</b></p> <p>Teniendo como base la información que conozca previamente de los estudiantes, invítelos a dar discursos sobre temas con que no estén de acuerdo. Dependiendo del tiempo que tenga disponible, puede permitir que los estudiantes hagan discursos o argumentos.</p> <p>La finalidad de este ejercicio es que los estudiantes desarrollen el multiperspectivismo y un pensamiento más sistémico con respecto a problemas que pueden afrontar en sus entornos cercanos.</p>	20 minutos
<p><b>Aplicación del método de evaluación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar lo aprendido por los estudiantes.</li> <li>Tener una retroalimentación del proceso de aprendizaje de los estudiantes.</li> </ul>	<p>Aplique una de las tres opciones para medir el aprendizaje de los estudiantes. En la medida que vaya recibiendo las respuestas de los estudiantes vaya verificando directamente los conocimientos que mejor quedaron fundamentados y los que necesitan ser reforzados para hacerlo en la parte final del taller.</p> <p>Evite extenderse demasiado en esta parte del taller para alcanzar a hacer las conclusiones.</p>	10 minutos
<p><b>Conclusiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tener un recuento claro de los temas vistos en el taller.</li> <li>Reforzar los conocimientos en las áreas del taller menos</li> </ul>	<p>Recapitule los aspectos fundamentales del taller: 1) el concepto de competencias ciudadanas; 2) los cuatro componentes de las competencias ciudadanas; 3) la importancia del debate para el desarrollo de los componentes de las competencias ciudadanas; 4) la invitación a ser ciudadanos activos y participativos en la democracia.</p> <p>De la misma forma haga especial énfasis en los elementos que vio que no quedaron tan claros. Para</p>	10 minutos

Sección	Actividad	Duración
comprendidas por los estudiantes.	finalizar, felicite a los estudiantes por su gran trabajo y disposición y motívelos a ser unos ciudadanos activos en sus contextos comunitarios y sociales.	

## 6. CIERRE DE SESIÓN

Como formador, lo más importante es garantizar que se hayan cumplido los objetivos del taller y garantizar que los estudiantes hayan aprendido lo mejor posible los conceptos impartidos. Para cumplir lo anterior, recapitule todo lo visto en el taller. Si es posible, compártales un resumen del taller o lléveselos impresos. Por otro lado, si después de la evaluación observó que algunos conceptos no fueron entendidos, enfoque su tiempo en reforzar esos conceptos y resolver preguntas que surjan al respecto. Si le queda tiempo, no olvide recordar la naturaleza del concepto de competencia (saber y saber hacer) e incentive a los estudiantes a poner en práctica lo visto en clase para que sean ciudadanos activos y actores relevantes en la resolución de conflictos de sus comunidades.

# 1.3. TALLER # 2

## "DEBATE Y DEMOCRACIA"

### 1. OBJETIVOS

- A.** Explicar de forma experiencial la importancia de la toma de decisiones colectivas y el trabajo en equipo.
- B.** Explicar los conceptos fundamentales de democracia, participación y ciudadanía.
- C.** Explicar el rol del debate en el desarrollo de una democracia fuerte e incluyente.

### 2. APRENDIZAJES ESPERADOS

- A.** Organizarse para tomar decisiones colectivas.
- B.** Nociones claras de los conceptos de democracia, participación y ciudadanía.
- C.** La importancia del debate para una democracia.

### 3. IMPLEMENTACIÓN

**A. CONCEPTOS GENERALES:** después de las actividades experienciales planteadas en el taller, cada reflexión debe ir acompañada de la explicación de los conceptos de fondo que la sustentan. Los conceptos son los siguientes:

**I. DEMOCRACIA:** forma de gobierno en la que la toma de decisiones es legitimada por una mayoría a través de elecciones libres, justas, periódicas y transparentes. Generalmente las democracias tienen mecanismos para proteger a grupos minoritarios (políticos, étnicos, raciales, económicos, de género, entre otros) en aras de alcanzar una igualdad plena entre ciudadanos. De la misma forma, también suelen tener mecanismos de pesos y contrapesos (imperio de la ley, división de poderes y órganos específicos de control y rendición de cuentas) para controlar el poder de las autoridades en aras de mantener la titularidad del poder en la población general.

**II. DERECHOS:** son atribuciones que se le dan a las personas para favorecerlos y que tienen un carácter de exigibilidad. En el contexto de una democracia, los derechos que suelen ser más



protegidos e importantes son los derechos humanos, que son atribuciones que todo ser humano puede exigir para alcanzar unos estándares de vida dignos y realizarse como persona. Estos derechos buscan principalmente la materialización de valores como la dignidad humana, la libertad, la igualdad, la justicia y la solidaridad.

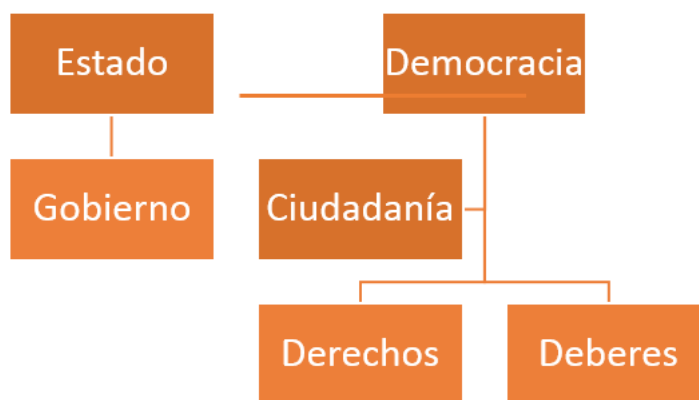
**III. DEBERES:** son obligaciones que se le dan a las personas. En el contexto de una democracia, suelen ser una forma de compensar la adquisición de unos derechos y de garantizar los derechos de terceras personas. Dentro de los deberes más comunes que las personas tienen al vivir en sociedad se encuentra el respeto y seguimiento a la ley junto con el pago de impuestos.

**IV. TOMA DE DECISIONES:** hace referencia a la elección de un curso de acción ante una situación definida como problemática. La toma de decisiones puede depender de factores como posibilidad, urgencia, necesidad, viabilidad, legitimidad entre otros.

**V. GOBIERNO:** hace referencia a la rama ejecutiva de un Estado o de una comunidad moderna. En los Estados modernos, el gobierno está conformado por un jefe (a veces denominado presidente, primer ministro, gobernador o alcalde) y un gabinete ministerial encargado de la ejecución de políticas públicas y deberes constitucionales.

**VI. ESTADO:** hace referencia al cuerpo institucional o comunidad política que rige a una sociedad. Los elementos constitutivos de un Estado suelen ser cuatro: a) una población sobre la cual recae las leyes y normas; b) unas instituciones que constituyen el monopolio legítimo de la fuerza y que garantizan la paz, la estabilidad y el bien común de la población; c) un territorio claro y definido en donde se ubica la población y d) un reconocimiento internacional que significa que otros Estados reconocen al Estado como un igual ante el sistema internacional.

**VII. CIUDADANÍA:** Según Silvia Bolos, se concibe como una construcción y una práctica (siempre conflictiva en relación con las instituciones y el poder), ambas orientadas por valores, a partir de derechos, que se dirigen a la inclusión en el proceso de definición y toma de decisiones sobre los asuntos públicos. En otras palabras, la ciudadanía es un derecho para participar y definir los términos sobre los asuntos públicos de la comunidad en que se vive.



# DIFERENCIAS ENTRE ESTADO Y GOBIERNO

## Estado

- Es un conjunto de instituciones políticas (rama ejecutiva, legislativa y judicial)
- El Estado involucra habitantes, un territorio, un monopolio de la fuerza y un reconocimiento internacional
- El Estado es la principal autoridad política para la población que vive dentro de él.

## Gobierno

- Es un sola institución política (rama ejecutiva)
- El gobierno involucra a un jefe de gobierno (presidente o primer ministro) y un gabinete (ministros, secretarios, autoridades administrativas)
- El gobierno es la rama que esta encargada de administrar de forma principal el Estado y tomar decisiones.

## B. TEXTO ORIENTADOR

Con respecto a la reflexión final, el formador debe tener muy en claro la importancia del debate en el fortalecimiento de la democracia. Para tal fin, puede tomar varios fragmentos del siguiente análisis:

### EL PAPEL DEL DEBATE EN EL FORTALECIMIENTO DE LA DEMOCRACIA:

Hoy en día es común ver en las redes sociales el intercambio de insultos ante posturas encontradas que levantan grandes pasiones entre los interlocutores. De la misma forma, resulta recurrente la difusión de opiniones sin fundamento que se hacen pasar como verdades investigadas y expresadas de forma objetiva o la confluencia de múltiples noticias falsas para orientar la población de los ciudadanos hacia una postura política en particular.

Aunque las redes sociales y en general el internet han servido como una herramienta educativa que presenta muchos beneficios al permitir la apertura y diversidad de ideas con respecto a los temas de coyuntura nacional e internacional, también conlleva el riesgo de convertir en una línea difusa la diferencia entre información veraz y la mentira o la falsedad y la diferencia entre un argumento y una idea sin fundamento. En ese contexto, el debate como herramienta ciudadana cobra vital importancia para fortalecer los criterios de discernimiento y análisis de las personas con respecto a la información que se les presenta por los múltiples actores de la sociedad y la opinión que ellos mismos construyen con respecto a asuntos de relevancia pública.

Existen varias características intrínsecas al debate que permiten fortalecer la opinión pública en las democracias contemporáneas. En primer lugar, ejercita la tolerancia en los espacios de disenso. Escuchar las ideas de la contraparte de forma atenta y receptiva es uno de los rasgos más sobresalientes en los espacios de debate ya que es una condición necesaria para que la discusión se desarrolle y alcance profundidad sobre los asuntos más relevantes. En algunos casos, dentro del contexto del debate como una herramienta pedagógica y competitiva, los interlocutores deben asumir posturas en las que no necesariamente comparten los puntos de vista que argumentan.

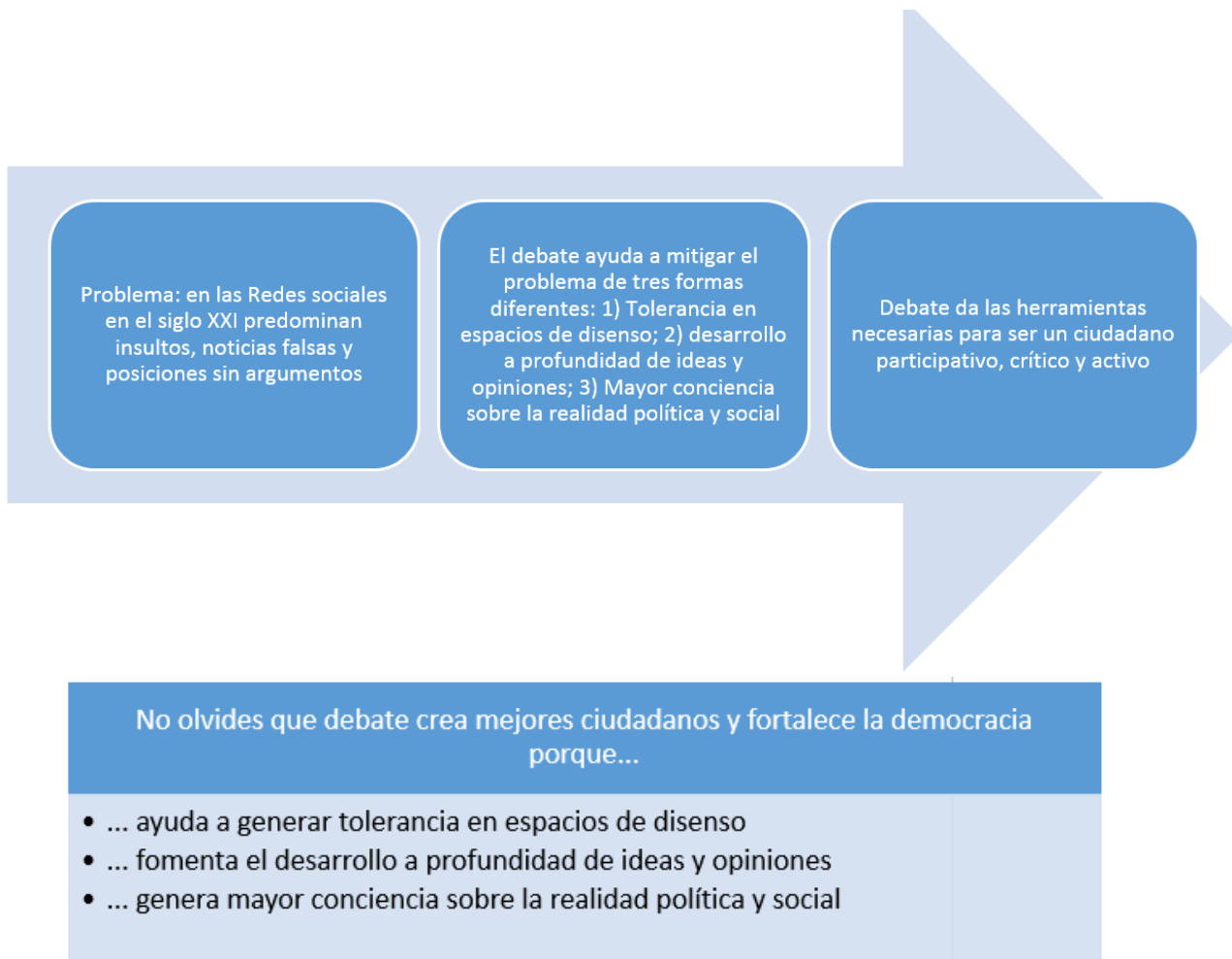
Esto es especialmente importante para los ciudadanos de una democracia ya que fomenta un continuo ejercicio de confrontación pacífica de ideas, en la que la diferencia antes de ser atacada busca ser comprendida y valorada. “Mucho más que el arribo a consensos anhelados, lo que hace posible la convivencia democrática es la tolerancia de los múltiples disensos que cruzan toda sociedad. Al igual que la democracia, la tolerancia es una aspiración: acercarnos a ella —es decir, ser más tolerantes— requiere una permanente ejercitación” (Bonomo, Mamberti, & Miller, 2010, pág. 12). En ese orden de ideas, el debate se termina convirtiendo en una herramienta ciudadana destinada a fortalecer una competencia elemental, en este caso, la de la tolerancia.

En segundo lugar, el debate permite un desarrollo más profundo de las ideas y opiniones que se tiene, sin importar cuáles sean estas. En estos espacios de discusión se premia la persuasión a partir de argumentos y razones estructuradas por sobre las ofensas, las creencias de valor o las ideas sin sustento. De cara a un contexto democrático en el que es fundamental comparar y criticar las propuestas de diversos candidatos políticos, líderes sociales o empresariales, esta habilidad resulta ser un elemento diferenciador que fortalece la calidad de las opiniones de todos los involucrados en una discusión. El ciudadano razonable promedio a partir de esta herramienta tenderá a no interpretar la oposición a sus ideas y opiniones como una ofensa sino como un reto por explicar sus puntos de vista de una forma más clara, mejor justificada y de la forma más respetuosa posible.

Por último, el debate permite tener ciudadanos mucho más conscientes de su realidad política y social. En general, una vez que alguien se preocupa por mejorar sus argumentos y tratar de entender los del otro, se tiene como consecuencia a una persona mejor informada, más reflexiva y mucho más crítica con respecto a todo lo que escucha, ya sea en su círculo más inmediato de amigos o lo que los medios de comunicación o los representantes políticos comentan. “En un contexto de cuestionamiento a la legitimidad de la política —o, en otras palabras, de cuestionamiento a quienes nos representan—, la formación integral proporcionada por el debate resulta de vital importancia para la construcción de nuevos y mejores liderazgos, la promoción de la tolerancia y la profundización de los valores democráticos en la sociedad” (Bonomo, Mamberti, & Miller, 2010, pág. 17).

De ahí que el debate como herramienta democrática genere competencias para una mejor rendición de cuentas ante los diferentes ámbitos de la vida democrática que implican un control democrático sobre líderes, candidatos o representantes políticos y que genere un incentivo para que todos los actores inmersos en la sociedad adopten las competencias anteriormente nombradas para mejorar el panorama político de toda la sociedad. Aunque parezca increíble, si el debate logra fundamentar de manera adecuada la tolerancia, la profundidad analítica y el interés por los asuntos públicos, puede llegar a crear círculos virtuosos que repercuten en una cultura política más respetuosa, participativa y propositiva. La promoción del debate se termina convirtiendo en una estrategia de empoderamiento de la opinión pública.





## C. EJERCICIOS PRÁCTICOS:

### 1. ROMPEHIELOS: ROLES

**Objetivo:** repasar saludos y presentación.

**Desarrollo:** cada alumno pone un nombre exótico en un pequeño papel que puede ser, incluso, de algún artista como, por ejemplo, Shakira. El profesor mezcla los papeles, los pone en una bolsa y pide que cada alumno saque uno. Tendrán, de esta forma, que utilizar los saludos y preguntas de presentación circulando por la clase con el objetivo de encontrar el propio papel. El profesor tiene que explicar al comienzo que tienen que tener un papel hecho por otro alumno y no el propio. De sacar el propio papel, lo tendrían que devolver antes de comenzar el juego (Pizarro & Do Carno, 2007, pág. 18).

### 2. EJERCICIO DE TOMA DE DECISIONES COLECTIVAS:

El siguiente ejercicio tiene por objetivo realizar una simulación del funcionamiento de una democracia real, asignando roles rotativos a los estudiantes y dándoles funciones para solucionar problemas representados a partir de “misiones”. Esta dinámica, que es de corte experiencial,



busca que los estudiantes comprendan los conceptos de democracia, participación, ciudadanía y debate a partir de sus propias vivencias y opiniones. Las fases del ejercicio son las siguientes:

### FASE 1: INTRODUCCIÓN Y ENTREGA DE MONEDA DE CAMBIO

El formador debe hacer una breve introducción de la actividad a realizar y le entrega a cada participante un elemento que será la moneda de cambio que tiene cada uno para realizar transacciones. La moneda de cambio puede ser un dulce, una galleta o cualquier objeto disponible que se tenga a disposición y que se pueda usar de manera masiva (canicas podría ser una alternativa). Una vez hecho esto, se debe explicar la siguiente etapa de la actividad para que los estudiantes empiecen con la dinámica. No se debe explicar el objetivo del ejercicio sino hasta el final del mismo.

### FASE 2: PRIMERA MISIÓN

Los participantes deberán determinar cómo escoger 1 representante, este representante a su vez, deberá escoger 3 personas que conformarán su gabinete. Una vez electo el gabinete, el formador les entregará la primera misión.

La primera misión consiste en organizar a los ciudadanos en orden alfabético teniendo en cuenta su nombre. Para esta misión el gabinete cuenta con 10 minutos para preparar su estrategia y 5 minutos para ejecutar las acciones pertinentes para cumplir la misión. En caso de requerirlo, el gabinete podrá adquirir minutos adicionales para la etapa de planeación, nunca para la etapa de ejecución. Cada minuto adicional costará 1 moneda de cambio.

En caso de fallar la misión, la multa por fallar es de 5 monedas de cambio. La actividad se debe cumplir en los tiempos estipulados, en caso de encontrar errores en la misión, la actividad vuelve a empezar de ceros sin derecho a recuperar sus monedas invertidas.

### FASE 3: SEGUNDA MISIÓN

Una vez completada la primera misión, el equipo deberá escoger nuevamente un representante y el representante debe escoger 3 miembros para su gabinete.

La misión en esta ocasión es organizar a los ciudadanos de mayor a menor, teniendo en cuenta su mes y año de nacimiento. En esta ocasión el gabinete tendrá un reto mayor: ningún ciudadano podrá hablar y ellos no podrán hablar con ningún ciudadano. El gabinete puede hablar en su tiempo de preparación.

Para esta misión el gabinete cuenta con 10 minutos para preparar su estrategia y 5 minutos para ejecutar las acciones pertinentes para cumplir la misión. En caso de requerirlo, el gabinete podrá adquirir minutos adicionales para la etapa de planeación, nunca para la etapa de ejecución. Cada minuto adicional costará 1 moneda de cambio.

En caso de fallar la misión, la multa por fallar es de 5 monedas de cambio. La actividad se debe cumplir en los tiempos estipulados, en caso de encontrar errores en la misión, la actividad vuelve

a empezar de ceros sin derecho a recuperar sus monedas invertidas.

#### FASE 4: TERCERA MISIÓN

Una vez completada la segunda misión, el equipo deberá escoger nuevamente un representante y el representante debe escoger 3 miembros para su gabinete.

Antes de empezar la tercera misión se pide a los participantes que se enumeren y recuerden el número que les fue asignado. La misión para el gabinete será organizar a los ciudadanos en dos círculos, un círculo externo conformado por los números pares y un círculo interno conformado por los números impares, los círculos deberán quedar en orden numérico. El reto que tienen los miembros del gabinete es que en esta ocasión ninguno podrá hablar ni ver, deberán permanecer siempre con los ojos cerrados. En caso que algún participante sea descubierto haciendo trampa, se descontará un minuto al tiempo de ejecución de la misión.

Para esta misión el gabinete cuenta con 10 minutos para preparar su estrategia y 5 minutos para ejecutar las acciones pertinentes para cumplir la misión. En caso de requerirlo, el gabinete podrá adquirir minutos adicionales para la etapa de planeación, nunca para la etapa de ejecución. Cada minuto adicional costará 1 moneda de cambio.

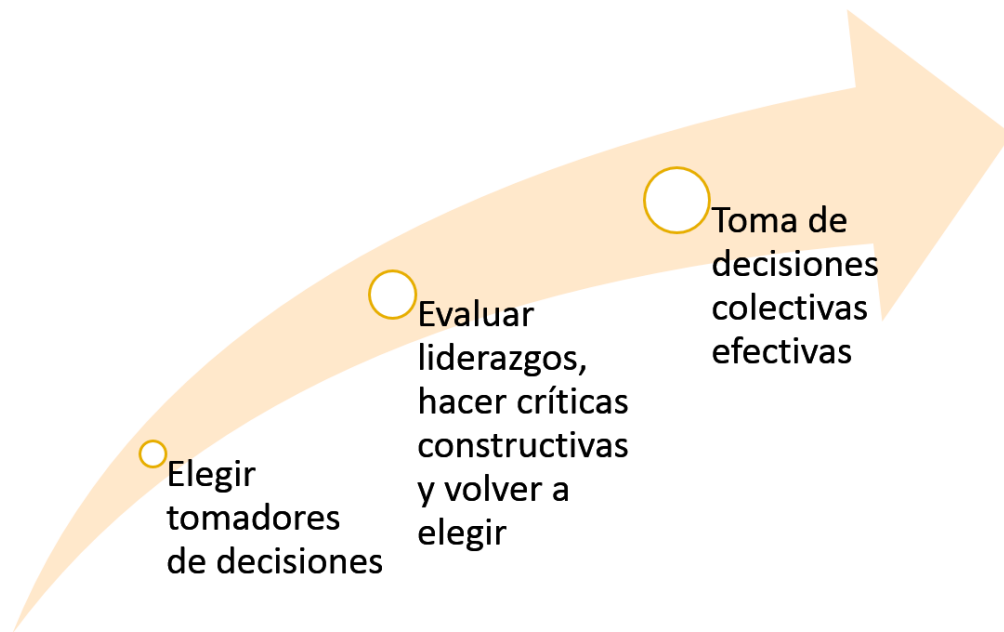
En caso de fallar la misión, la multa por fallar es de 5 monedas de cambio. La actividad se debe cumplir en los tiempos estipulados, en caso de encontrar errores en la misión, la actividad vuelve a empezar de ceros sin derecho a recuperar sus monedas invertidas.

#### FASE 5: REFLEXIONES FINALES

A partir de lo experimentado en las fases anteriores es importante que el formador recoja los comentarios y reflexiones de la actividad. La discusión debe ser guiada por medio de las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles fueron los principales desaciertos que hubo por parte de la coordinación entre ciudadanos y el gabinete?
- ¿Cuáles fueron los principales aciertos que hubo por parte de la coordinación entre ciudadanos y el gabinete?
- ¿Qué relación cree que existe entre esta actividad y la democracia?
- ¿Cuál era el rol del debate en esta actividad?
- ¿Qué relación puede encontrar entre esta actividad y la realidad de su país?

El formador deberá orientar las respuestas de los estudiantes a los conceptos clave que se buscaban enseñar y al final tomará la palabra para explicar todo aquello que no fue resaltado por los estudiantes pero que debe ser cubierto por el taller.



## 4. MÉTODOS DE EVALUACIÓN

**MÉTODOS DE EVALUACIÓN POSTERIOR A LA REALIZACIÓN DEL TALLER: PARA EVALUAR EL IMPACTO DEL TALLER EN LOS ESTUDIANTES PROCURE USAR UNO DE LOS SIGUIENTES MÉTODOS:**

**A. UNA EVALUACIÓN ESCRITA:** si decide hacer una evaluación escrita, puede preguntar 2 o 3 temas que tengan las siguientes preguntas: a) ¿Qué es la democracia?; b) ¿Cómo debatir puede ayudar a mejorar la democracia?; c) ¿El debate contribuye a ser mejores ciudadanos? Justifique su respuesta. Todos los estudiantes deben responder individualmente y, después de un tiempo determinado, el formador debe recoger las respuestas para revisarlas. Se recomienda el uso de esta metodología cuando no se tenga certeza con ningún estudiante de cuánto aprendieron. Generalmente se aplican estas metodologías para grupos poco participativos y dispersos.

**B. RECOPIACIÓN DE OPINIONES Y EXPERIENCIAS DE LOS ESTUDIANTES PARTICIPANTES EN EL TALLER:** en esta metodología el formador puede utilizar las mismas preguntas de la evaluación escrita con la diferencia de que en vez de solicitar que los estudiantes las respondan individualmente, se tenga una dinámica más flexible en la que se pregunte únicamente a los estudiantes de los cuáles no se tiene mucha certeza si aprendieron bien los conceptos. Se recomienda usar esta metodología cuando el grupo de estudiantes tenga una participación dispar en las actividades, teniendo unos muy activos y participativos y otros muy distantes y desinteresados.

**C. UN EJERCICIO FINAL EN EL QUE SE EVALÚEN LAS COMPETENCIAS QUE EL TALLER BUSCABA DESARROLLAR EN LOS ESTUDIANTES:** en el caso de esta metodología, puede recurrir a

ejemplos de la vida real (auge del populismo en occidente; crisis de migración venezolana en América Latina o de migración latina a Estados Unidos; lucha contra las drogas; corrupción en los Estados Latinoamericanos) para que los estudiantes relacionen los conceptos vistos en el taller y den su opinión sobre cómo esos temas se relacionan con el tema del taller. Se recomienda usar esta metodología para las situaciones en que vea que los estudiantes ya manejaban los conceptos del taller y resulte más útil que los apropien con estudios de caso.

## MÉTODOS DE EVALUACIÓN

### EVALUACIÓN ESCRITA

- No tengo certeza con ningún estudiante de cuánto aprendieron.

### RECOPILACIÓN DE OPINIONES Y EXPERIENCIAS

El grupo de estudiantes tuvo una participación dispar en las actividades.

### EJERCICIO FINAL

- Los estudiantes manejan los conceptos y se demanda un rol activo de ellos.

## 5. PLAN DE DESARROLLO

En el siguiente cuadro se describe el plan de desarrollo de cada una de las sesiones del taller, se indican los contenidos, las actividades y la duración de las mismas.

Sección	Actividad	Duración
<b>Introducción</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación personal.</li> <li>• Aprender nombres de estudiantes</li> <li>• Generar confianza con y entre estudiantes</li> </ul>	<b>Introducción personal:</b> Preséntese como formador y diga sus aspiraciones e intereses para conectar con los estudiantes.  <b>Hacer un “rompehielos” para crear confianza con los estudiantes</b> Un “rompehielos” es una actividad para relajar a los estudiantes y tener confianza con ellos. Se sugiere que realice el “rompehielos” de “roles”. Si considera que puede haber un mejor rompehielos para el grupo que está abordando, siéntase cómodo en utilizarlo.	15 minutos





Sección	Actividad	Duración
	<p><b>Introduzca el taller de forma general:</b> Dígales a los estudiantes el nombre del taller y el orden de las actividades que realizará. No enfatice demasiado en los contenidos. Parte de que el taller funcione depende de que los estudiantes no relacionen directamente los conceptos del taller con la actividad experiencial en la primera etapa del taller.</p>	
<p><b>Ejercicio de toma de decisiones colectiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender a dar y seguir órdenes.</li> <li>• Aprender a justificar planes y decisiones.</li> <li>• Comprender la importancia de delegar poderes y confiar/ hacer rendir cuentas a líderes.</li> <li>• Fomentar liderazgos</li> </ul>	<p><b>Fase I</b> Explique la dinámica de la actividad experiencial y resuelva dudas en caso de que surjan.</p>	5 minutos
	<p><b>Fase II</b> Garantice que los estudiantes cumplan las reglas y los tiempos. Es muy importante mantener los tiempos para alcanzar a realizar todas las actividades. Si ve a muchos estudiantes desconectados de la actividad procure adelantar algunas reflexiones que se tengan planeadas para la fase V (solo en caso de que sea necesario)</p>	15 minutos
	<p><b>Fase III</b> Si ve que el aumento en el grado de dificultad de las actividades retrasa a los estudiantes, procure dar ayudas sutiles a algunos estudiantes que sean líderes para que puedan orientar a los demás compañeros.</p>	15 minutos
	<p><b>Fase IV</b> Preste mucha atención a los errores y aciertos de los estudiantes para resaltarlos en las reflexiones de la fase V.</p>	15 minutos
	<p><b>Fase V</b> Dentro de esta fase no olvide incluir en las reflexiones los conceptos de Democracia, Participación y Ciudadanía. Si lo considera pertinente incluya los demás conceptos que se encuentran en la sección de conceptos.</p>	15 minutos



Sección	Actividad	Duración
<p><b>Explicación de la relación de debate y democracia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender el concepto de tolerancia crítica.</li> <li>• Entender la relación entre debate y argumentación.</li> <li>• Entender la relación entre debate y conocimiento de la vida social y política del entorno en que se vive.</li> </ul>	<p>Esta es la parte del taller en la que más tendrá que hablar de forma catedrática a los estudiantes. Procure ser preciso, ordenado y dar muchos ejemplos para mantener la atención de su audiencia.</p> <p><b>Introducción:</b> problematice sobre la polarización en las redes sociales, los insultos y los riesgos que se tienen de convertir las opiniones diversas en un incentivo para la violencia y la intolerancia. Recalque el papel del debate para celebrar la diferencia y promover mecanismos de diálogo que son fundamentales para la democracia</p> <p><b>Desarrollo:</b> enfatice en que debate sirve para 1) generar tolerancia crítica; 2) incentivar el uso de buenos argumentos y; 3) poner en discusión temas relevantes de la vida política y social.</p> <p><b>Conclusión:</b> dé ejemplos sobre cómo el debate mejora la cultura política, fortalece la opinión pública y da incentivos a los ciudadanos para que sean más participativos e interactúen más con sus gobernantes.</p>	20 minutos
<p><b>Aplicación de los métodos de evaluación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar el impacto del taller en el proceso de aprendizaje de los estudiantes</li> <li>• Identificar los conceptos que fueron mejor comprendidos por los estudiantes y los conceptos que</li> </ul>	<p>Aplice una de las tres opciones para evaluar el aprendizaje de los estudiantes. En la medida que vaya recibiendo las respuestas de los estudiantes vaya verificando directamente los conocimientos que mejor quedaron fundamentados y los que necesitan ser reforzados para hacerlo en la parte final del taller.</p> <p>Evite extenderse demasiado en esta parte del taller para alcanzar a hacer las conclusiones.</p>	10 minutos



Sección	Actividad	Duración
necesitan ser reforzados		
<b>Conclusión</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Recapitular todo lo visto en el taller.</li><li>• Reforzar los conceptos que no fueron aprendidos de forma óptima por los estudiantes.</li></ul>	<p>Recapitule los aspectos fundamentales del taller: 1) las dificultades para tomar decisiones colectivas; 2) las facilidades que da la democracia, la participación ciudadana y el debate para tomar decisiones colectivas; 3) la importancia del debate para la democracia en momentos en donde hay polarización e intensificación de disputas en espacios como las redes sociales y; 4) la invitación a que todos sean más tolerantes y tengan mejores argumentos al momento de discutir asuntos públicos.</p> <p>De la misma forma haga especial énfasis en los elementos que vio que no quedaron tan claros. Para finalizar, felicite a los estudiantes por su gran trabajo y disposición y motívelos a involucrarse en el mundo del debate.</p>	10 minutos

## 6. CIERRE DE SESIÓN

Como formador, lo más importante es garantizar el cumplimiento de los objetivos del taller y garantizar que los estudiantes hayan aprendido lo mejor posible los conceptos impartidos. Para cumplir lo anterior, recapitule todo lo visto en el taller. Si es posible, compártales un resumen del taller o lléveselos impresos. Por otro lado, si después de la evaluación observó que algunos conceptos no fueron entendidos, enfoque su tiempo en reforzar esos conceptos y resolver preguntas que surjan al respecto. Si le queda tiempo, no olvide invitar a los estudiantes a que se involucren en diversas actividades que estén relacionadas con el debate, como la formación de sociedades de debate, la participación en torneos o el seguimiento a discusiones públicas de interés nacional o internacional.



# 1.4. TALLER #3

## "CULTURA DE LEGALIDAD"

### 1. OBJETIVOS

- A.** Comprender el concepto de cultura de legalidad y sus componentes.
- B.** Sensibilizar a los estudiantes sobre la importancia de respetar la ley y ser promotores de la cultura de legalidad en la sociedad.
- C.** Incentivar comportamientos en los estudiantes orientados a asumir la cultura de legalidad como ética individual y colectiva.

### 2. APRENDIZAJES ESPERADOS

- A.** El concepto de cultura de legalidad y sus conceptos asociados, esto es: legalidad, corrupción, ética, factores de riesgo y prevención de violación de la legalidad.
- B.** Los comportamientos individuales que contribuyen a la creación de una cultura de legalidad en la sociedad.
- C.** La importancia de contar con una cultura de legalidad en la sociedad.

### 3. IMPLEMENTACIÓN

**A. CONCEPTOS GENERALES:** los conceptos que se explicarán en el taller son los siguientes:

**I. CULTURA DE LEGALIDAD:** La idea de cultura de legalidad surge al considerar que la aceptación, observancia y reconocimiento de los sistemas legales que rigen una sociedad no son un ámbito exclusivo de lo "jurídico", sino que requiere de la materialización de estas conductas deseadas por las normas como parte de la ética y la moral de los individuos. Esto incentiva a que una persona "de forma consciente y libre, adopte una conducta recta que favorezca la convivencia armónica de todos" (Yarce, 2014).

En este sentido, la cultura de legalidad permite el encuentro entre códigos morales y códigos legales de conducta, de tal manera que las personas consideren beneficioso tanto para sí, como

para otros el comportarse de conformidad con la ley.

**II. ACCIONES PARA LA CULTURA DE LEGALIDAD:** Pérez & Merino (2014) consideran que existen 5 acciones principales que orientan a las personas como principios que rigen la cultura de legalidad, a saber:

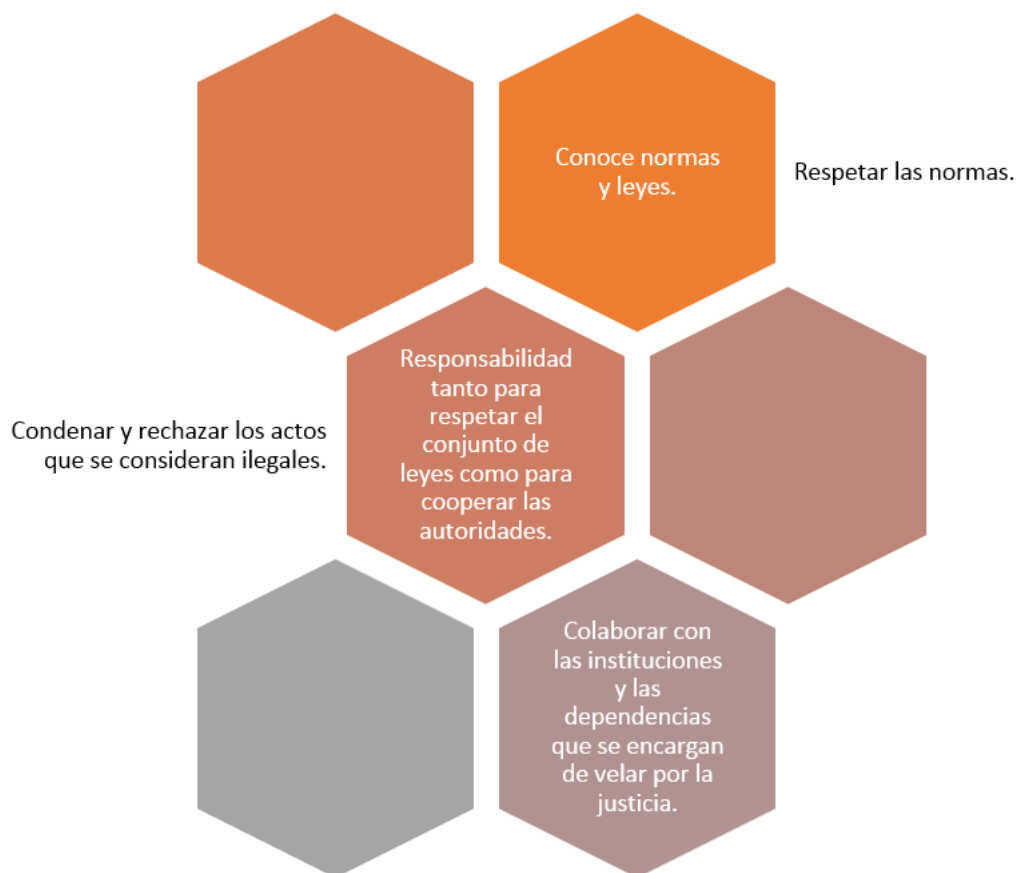


Grafico. Elaborado por el autor.

Adicionalmente, la cultura de legalidad se establece también en el ámbito escolar desde las normas, manuales y el comportamiento de cada miembro de la comunidad educativa. De acuerdo con la profesora Clemencia Mejía citada por Mahecha (2014), los siguientes hechos concretizan la cultura de legalidad desde la escuela:



Grafico. Elaborado con base en Mahecha (2014).

**III. CORRUPCIÓN:** Cepeda Ulloa (1994) define la corrupción como “un intercambio consensual que involucra al menos dos partes capaces – una de las cuales ocupa una posición de poder mediante la cual busca beneficiarse-, y conscientes de que están violando las reglas o los valores que sostienen el interés general de un sistema o de una sociedad”.

**IV. ÉTICA DE LO PÚBLICO:** Se refiere a la consolidación individual de valores y comportamientos orientados a privilegiar el beneficio de la colectividad y la preservación de valores públicos, los cuales en muchas oportunidades se encuentran expresados en la ley. En este sentido, Mahecha (2014) propone que se realiza a través de dos etapas, esto es, educación cívica y educación en amistad.



Gráfico: Elaborado con base en Mahecha (2014).

**V. FACTORES DE RIESGO.** Existen algunos elementos/factores/comportamientos/actitudes que propician la violación de las normas y no fomentan la cultura de legalidad. Algunos de estos son:

Factor/Actitud	Concepto
<b>El individualismo</b>	Privilegiar los intereses personales/privados sobre los colectivos/generales/comunitarios.
<b>Afán de lucro</b>	Una actitud presente en los individuos es el egoísmo, cuando este se traduce en un deseo por enriquecerse de manera fácil sin importar el costo de ello.
<b>Ausencia de control desde la ciudadanía y la opinión pública.</b>	Es necesario que no exista indiferencia por parte de los ciudadanos y la opinión pública en general sobre casos de vulneración de las normas.
<b>Falta de formación en valores</b>	Evitar que los estudiantes no reciban formación en actitudes éticas para la convivencia.

Fuente: Elaborada con base en Mahecha (2014)

**VI. PREVENCIÓN:** El enfoque que se expondrá a continuación se refiere a la promoción e interiorización de valores de cultura de legalidad, los cuales han sido conceptualizados por Yarce (2014) agrupados en 4 grupos principales:

Valores principales	Subvalores	Acciones/actitudes que promueven este valor
<p><b>1) Respeto:</b> Es reconocer la dignidad de los otros, aceptarlos como son, escucharlos y comprenderlos, y ser tolerantes con sus ideas y opiniones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de la dignidad</li> <li>• Comprensión</li> <li>• Tolerancia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer en cada acto de servicio al ciudadano su valor como persona.</li> <li>• Escuchar, aunque se trate de personas que plantean reclamos con actitudes emocionales.</li> <li>• Aceptar las diferencias de opinión que manifiestan unos y otros para convivir en armonía.</li> <li>• Tener en cuenta las particularidades de otras personas y grupos.</li> <li>• Establecer con ellos una relación de igualdad y de respeto.</li> <li>• Entender que las personas actúan de formas muy diferentes.</li> <li>• Procurar ponerse siempre en la situación del otro, quienquiera que sea.</li> <li>• Aceptar la diversidad de ideas y de opiniones expresadas por los ciudadanos</li> <li>• Tener una actitud abierta para siempre oír opiniones contrarias y buscar entenderlas, sin reaccionar mal.</li> <li>• No discriminar a nadie por ser o pensar de modo diferente.</li> </ul>
<p><b>2) Confianza:</b> Expectativa positiva de dar o recibir de acuerdo con lo que se puede esperar, con una cierta seguridad o, al menos, la esperanza de un buen resultado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lealtad</li> <li>• Credibilidad</li> <li>• Transparencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esperar que los demás cumplan lo pactado.</li> <li>• Pensar positivamente que cada uno puede cumplir sus objetivos.</li> <li>• Evitar la incertidumbre ante los resultados propios o ajenos.</li> <li>• Expresar lealtad, primero con la plena adhesión a las leyes y a su cumplimiento.</li> <li>• Pensar siempre en las expectativas de otros.</li> <li>• Promover que todos cumplan y exijan cumplir las normas</li> </ul>





Valores principales	Subvalores	Acciones/actitudes que promueven este valor
<b>3) Trascendencia:</b> Efecto de la actividad de quien actúa con responsabilidad, practicando valores en su trabajo de servir a los demás con ejemplaridad, buscando un bien común para todos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio</li><li>• Bien común</li><li>• Liderazgo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pensar en los demás más que en sí mismo.</li><li>• Ser consciente que el trabajo se enriquece con el aporte a los demás y de los demás.</li><li>• Comprender que un servicio bien prestado es lo más valioso para trascender.</li><li>• Partir de una buena disposición para satisfacer la necesidad de los otros.</li><li>• Sentirse integrante de una comunidad en permanente construcción, que requiere la participación de todos.</li><li>• Motivar y convencer a los demás a aportar al grupo o a la organización.</li><li>• Ayudar a lograr objetivos con base en la participación y el trabajo en equipo.</li><li>• Procurar ser ejemplar en el ejercicio de un liderazgo con valores.</li></ul>
<b>4) Solidaridad:</b> Ayuda firme y generosa en pro de los demás.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilidad</li><li>• Entrega</li><li>• Equidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estar dispuesto a ayudar a los demás.</li><li>• Comprender bien lo que los demás esperan de su trabajo.</li><li>• Interesarse por conocer los problemas y dificultades por los que atraviesan los demás.</li><li>• Dedicar tiempo a los otros, sobre todo para colaborar en su formación.</li><li>• Compartir ideas y recursos para optimizar el trabajo de los demás.</li><li>• Frente a la inequidad social procurar ser solidario con los desfavorecidos.</li></ul>



Valores principales	Subvalores	Acciones/actitudes que promueven este valor
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No discriminar a nadie en su actuación para resolver sus problemas.</li> <li>• Procurar que los otros vivan la legalidad y la integridad en su conducta.</li> </ul>

Fuente: Elaborada con base en Yarce (2014)

## B. EJERCICIOS PRÁCTICOS:

### I. EJERCICIO PARA INICIO Y CIERRE DEL TALLER "CÍRCULO DE CONFIANZA"

**Objetivo:** Disponer a los participantes para la jornada del taller y dar un cierre en un escenario de confianza entre ellos. Se pretende que los estudiantes reconozcan el espacio como un reencuentro con su ser.

**Desarrollo:** Organizar el salón en un círculo con el objetivo de que todos los participantes se vean entre sí, de tal forma que se promueva la horizontalidad en el relacionamiento y que exista un reconocimiento en el espacio.

### II. EJERCICIO "IDENTIFICANDO LA ILEGALIDAD Y SUS CONSECUENCIAS"

**Objetivo:** repasar saludos y presentación.

**Materiales:** Noticias de prensa (en lo posible recientes) sobre casos de ilicitud, especialmente en relación con casos de corrupción, violaciones a la Constitución, pertenencia a grupos delincuenciales, como pandillas, entre otros.

**Desarrollo:** Organice a los estudiantes por grupos y pida que busquen en los periódicos o en la televisión una noticia sobre un delito y contesten preguntas del siguiente tipo:

- ¿Cuál fue el hecho sancionado por la ley (delito)?
- ¿Cómo se habría sentido usted si hubiera sido la víctima?
- ¿Tuvo el delito algún impacto sobre otros miembros de la familia, amigos y barrio/comunidad? ¿Cuáles fueron dichos impactos?

En un segundo momento, pida que llenen la siguiente matriz<sup>1</sup>, frente a la pregunta: ¿Cuáles son las consecuencias de?:

**Ejemplo No. 1:** Copiar en el examen.

**Ejemplo No. 2:** Comprar un documento de identidad falso por un menor de edad.

(Nota: cualquier otro ejemplo que el formador considere, puede ser familiar o con conductas ilegales de sus estudiantes)

1. Basado en "Material de apoyo para la asignatura estatal de cultura de la legalidad para primero de secundaria" (NSIC, 2009).



Sujetos involucrados	Consecuencias positivas	Consecuencias negativas
Para mí como individuo		
Para mi familia		
Para mi comunidad		
Para toda la sociedad, si todos cometieran este acto		

### III. EJERCICIO "TOMA DE DECISIONES"<sup>2</sup>:

**Objetivo:** Generar un proceso autorreflexivo sobre cuáles son los factores que influyen en la toma de decisiones individuales de cada estudiante. Dar a conocer los valores propios de la cultura de legalidad e incentivar a los estudiantes a que estos sean los motores de esta toma de decisiones.

**Desarrollo:** De manera individual, pida a cada estudiante que en un papel/cartelera escriba y piense identificando: Qué impacta mis decisiones sobre: a) sus elecciones, y b) con quien deciden entablar relaciones sociales y agruparse.

Posteriormente, pida a los estudiantes que compartan sus respuestas con el grupo.

Dependiendo de las respuestas presentadas, es recomendable que se enfoque en discutir dos factores fundamentales:

**LA AUTOESTIMA**, esto es, la valoración individual sobre sí mismo. Esto es importante porque los individuos que cuentan con una autoestima más alta tienden a tomar sus decisiones con mayor autonomía, independientemente de las influencias de otros. Esto no garantiza que las elecciones que realicen sean más éticas, pero si permite que en relación con las influencias no-éticas -con las cuales pueden interactuar los estudiantes en sus entornos- estos sean más propensos a resistir a ellas. En este sentido, se ha demostrado que quienes cuentan con menor autoestima son más propensos a ingresar a pandillas (NSIC, 2009). Indique esta reflexión a los estudiantes sobre la importancia de fortalecer sus valores, autoestima y evitar que su toma de decisiones esté mediada por aprobación de grupos sociales que no promueven la cultura de legalidad.

**VALORES INDIVIDUALES:** Este factor influye en las decisiones, en tanto que representan las creencias que las personas tienen y a su vez se reflejan en comportamientos o actitudes. Una vez los estudiantes identifiquen dichos valores, es importante que reflexionen sobre los comportamientos que admiran y usted como formador oriente si dichos comportamientos corresponden a valores vistos sobre cultura de legalidad expuestos anteriormente.

Finalmente, agradezca la participación de los estudiantes.

2. Basado en "Material de apoyo para la asignatura estatal de cultura de la legalidad para primero de secundaria"(NSIC, 2009).



## 4. MÉTODO DE EVALUACIÓN

**MÉTODO DE EVALUACIÓN POSTERIOR A LA REALIZACIÓN DEL TALLER:** para evaluar el impacto del taller en los estudiantes procure usar el siguiente método:

**A. UNA PRUEBA ESCRITA:** Aplique la siguiente prueba escrita a cada estudiante:

Prueba final:

Responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es cultura de legalidad?
2. ¿Qué beneficios trae para mí promover la cultura de legalidad?
3. ¿Qué beneficios trae para mi comunidad y la sociedad promover la cultura de legalidad?
4. ¿Cómo puedo promover la cultura de legalidad? Mencione: Los 4 valores principales y cómo se lleva cada uno a la práctica, esto es, mediante qué acciones concretas.
5. Escriba su compromiso para promover la cultura de legalidad en su aula de clase.

## B. CARTELERA DE LOS COMPROMISOS PARA LA CULTURA DE LEGALIDAD

El formador deberá con base en la anterior prueba, poner en una cartelera o cartel que sea visible y que permanezca en el aula de clase, todos los compromisos expresados por los estudiantes en relación con la promoción de la cultura de legalidad. Los compromisos se pueden escribir sin necesidad de publicar el nombre del estudiante o autor de dicho compromiso. El objetivo es que a partir del compromiso individual propuesto por cada estudiante, se visibilicen los objetivos de manera colectiva.

## 5. PLAN DE DESARROLLO

En el siguiente cuadro se describe el plan de desarrollo de cada una de las sesiones de taller, se indican los contenidos, las actividades y la duración de las mismas.

Sección	Actividad	Duración
<p><b>Introducción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación personal.</li> <li>• Aprender nombres de estudiantes.</li> <li>• Generar confianza con y entre estudiantes.</li> <li>• Generar interés de los estudiantes en el tema.</li> </ul>	<p><b>Ejercicio círculo de confianza:</b> Ordene el salón en círculo, preferiblemente donde todos los participantes se encuentren de pie.</p> <p><b>Introducción personal:</b> Preséntese como formador e introduzca el nombre del taller.</p> <p><b>Introducción de los participantes del taller:</b> Pregunte a los estudiantes por sus nombres y expectativas sobre el taller de cultura de legalidad.</p> <p><b>Introduzca el taller de forma general y hable de su motivación/razón para ser formador en este taller:</b> Indique los objetivos del taller y el orden de las actividades que realizará. Puede contar su historia personal sobre por qué es formador en el tema de cultura de legalidad, cuál es su motivación personal. Desde el inicio, exponga el carácter participativo del mismo.</p>	<p>15 minutos</p>
<p><b>Construcción colectiva de principales conceptos sobre cultura de legalidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción colectiva y orientada por el formador sobre qué es la cultura de legalidad y sus componentes principales.</li> </ul>	<p><b>Responder la pregunta ¿qué es la cultura de legalidad?</b> Es importante indagar sobre el concepto que tienen los estudiantes de cultura de legalidad. Posteriormente, explicar qué es la cultura de legalidad y sus componentes (conceptos presentes en la parte teórica que se expone más adelante). Concluya, preguntando nuevamente a los estudiantes cómo definirían la cultura de legalidad y pedirles que brinden ejemplos de situaciones de la vida cotidiana donde se puede incentivar dicha cultura.</p>	<p>20 minutos</p>

Sección	Actividad	Duración
<p><b>Ejercicio: “Identificando la ilegalidad”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilizar y familiarizar a los estudiantes con hechos de violación de la ley y sus consecuencias en lo individual y lo colectivo.</li> </ul>	<p><b>Ejercicio “Identificando la ilegalidad”:</b> Este ejercicio tiene como objetivo hacer reflexionar a los estudiantes sobre hechos delictivos/ilegales de la vida real, acercándolos a conocer qué es considerado como ilegal por la legislación que los rige, cuáles son sus consecuencias, y más aún poder pensar cuáles serían sus perspectivas/emociones/pensamientos si estuviera involucrado en actos de ilegalidad. Con esto, deberán identificar hechos noticiosos sobre violaciones a la ley; y también hablar sobre casos de violaciones a las normas que los competen en el entorno educativo, para que se familiaricen con la ilegalidad en su contexto.</p>	20 minutos
<p><b>Pausa Activa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relajar a los estudiantes para que no se distraigan en la segunda parte del taller</li> </ul>	<p><b>Formador por un momento:</b> Realice un ejercicio de distensión a los estudiantes. Puede ser mediante un receso libre de 5 minutos, o una dinámica colectiva física, como estiramientos, recorrer libremente el salón.</p>	5 minutos
<p><b>Factores de riesgo que van en contravía a la cultura de la legalidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender cuáles son esos factores que acercan a los ciudadanos a violar las normas y leyes.</li> </ul>	<p><b>Comprensión colectiva de los factores de riesgo:</b> Primero indague con los estudiantes cuáles pueden ser dichos factores de riesgo. Posteriormente, haga énfasis explicando los factores de riesgo que más adelante se exponen.</p>	10 minutos
<p><b>Ejercicio: “toma de decisiones”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender el proceso</li> </ul>	<p><b>Ejercicio “toma de decisiones”:</b> En este ejercicio los estudiantes evaluarán de manera personal cuáles son los motores que orientan su toma</p>	30 minutos

Sección	Actividad	Duración
individual de toma de decisiones.	de decisiones. El ejercicio busca que el formador se centre en dos factores principales: autoestima y valores.	
<b>Prevención y promoción de valores</b> • Orientar el proceso de toma de decisiones que sea acorde con la ley.	<b>Teoría sobre los valores involucrados en la cultura de legalidad.</b> Tras haber analizado el proceso de toma de decisiones en relación con los valores (proceso participativo y autorreflexivo), presente los valores involucrados: 1) Respeto, 2) Confianza, 3) Solidaridad, 4) Trascendencia.	20 minutos
<b>Aplicación del método de evaluación</b> • Verificar lo aprendido por los estudiantes. • Retroalimentar el proceso de aprendizaje de los estudiantes.	Aplice la prueba escrita para conocer el aprendizaje de los estudiantes. Tras realizar la prueba, identifique en ese momento cuáles fueron los conceptos que no quedaron suficientemente claros para que sean retomados al final del taller.	10 minutos
<b>Conclusiones</b> • Tener un recuento claro de los temas vistos en el taller. • Reforzar los conocimientos en las áreas del taller menos comprendidas por los estudiantes.	<b>Ejercicio de “círculo de confianza”:</b> Cierre el taller organizando nuevamente a los estudiantes en círculo con el objetivo de recapitular los aspectos fundamentales del taller: cultura de legalidad y su importancia. Retome conceptos trabajados durante el taller que no quedaron lo suficientemente claros.  Presente conclusiones en relación con el proceso participativo y construcción colectivo hecho por los estudiantes. Durante esto, inicie felicitando a los estudiantes por su gran trabajo y disposición a construir y entender conceptos sobre cultura de legalidad, y motíuelos a ser partícipes de ella en	10 minutos

Sección	Actividad	Duración
	todos los contextos sociales que los involucran.	

## 6. CIERRE DE SESIÓN

Como formador, lo más importante es garantizar el cumplimiento de los objetivos del taller y garantizar que los estudiantes hayan aprendido lo mejor posible los conceptos impartidos. Para cumplir lo anterior, recapitule todo lo visto en el taller. Si es posible, compártales un resumen del taller o lléveselos impresos. Por otro lado, si después de la evaluación observó que algunos conceptos no fueron entendidos, enfoque su tiempo en reforzar esos conceptos y resolver preguntas que surjan al respecto. Si le queda tiempo, no olvide invitar a los estudiantes a que se involucren en diversas actividades que estén relacionadas con la cultura de la legalidad, a propiciar campañas y estrategias para evitar que en su entorno escolar y social se realicen acciones ilegales.



# 1.5. TALLER #4

## "BUEN GOBIERNO"

### 1. OBJETIVOS

- A.** Explicar los conceptos fundamentales para entender qué es buen gobierno.
- B.** Explicar la relación entre buen gobierno y participación ciudadana.
- C.** Explicar la necesidad de tener herramientas para que la participación ciudadana contribuya a un buen gobierno.

### 2. APRENDIZAJE ESPERADO

- A.** Tener conceptos claros de buen gobierno, transparencia y participación ciudadana.
- B.** Identificar las características e importancia de un buen gobierno.
- C.** Comprender las diferentes formas de participación ciudadana.

### 3. IMPLEMENTACIÓN

**A. CONCEPTOS GENERALES:** los conceptos que se explicarán en el taller son los siguientes:

**I. BUEN GOBIERNO:** es el proceso de toma de decisiones y el proceso por el cual se implementan esas decisiones. El buen gobierno según las Naciones Unidas (UNESCAP) tiene 8 características principales: es participativo, consensuado, orientado, responsable, transparente, responsable, eficaz y eficiente, equitativo e inclusivo y sigue el imperio de la ley. Eso asegura que se minimice la corrupción, se tenga en cuenta la opinión de las minorías y que las voces de los más vulnerables en la sociedad se escuchen en la toma de decisiones.

**II. TRANSPARENCIA:** La transparencia es la cualidad de un gobierno, empresa, organización o persona de ser abierta en la divulgación de información, normas, planes, procesos y acciones. Como regla general, los funcionarios públicos, empleados públicos, gerentes y directores de empresas y organizaciones, y las juntas directivas tienen la obligación de actuar de manera visible, predecible y comprensible en la promoción de la participación y la rendición de cuentas (Transparencia Internacional, 2009).

**III. PARTICIPACIÓN CIUDADANA:** se entiende como la posibilidad de que las personas puedan participar en los asuntos de gobierno sin pertenecer a la administración pública, es la manera en la que la ciudadanía puede intervenir en la esfera pública.

## B. EJERCICIOS PRÁCTICOS:

**I. ROMPEHIELOS:** El siguiente rompehielos, se llama “Carta al familiar en el extranjero” y se realiza de la siguiente manera:

Se hace la siguiente presentación a los participantes: “Un familiar de ustedes se marchó al extranjero antes de que nacieran y ahora va a regresar a Panamá. No te conoce, así que ¿cómo te reconocerá cuando vayas a esperarlo al aeropuerto? Debes escribirle una carta dándole una descripción de tu personalidad de modo que él pueda reconocerte. El asunto es que no vale indicar la ropa que llevarás, ni el color de tu pelo, ni el de tus ojos, ni la altura, ni el peso, ni el nombre. Tiene que ser una carta más personal: tus aficiones, lo que haces, lo que te preocupa, los problemas que tienes, qué piensas de las cosas, cómo te diviertes, lo que te gusta y lo que no te gusta, etc.” Una vez le expliques todo, se recogen todas las cartas y a cada uno se le da una que no sea la suya. Cada uno lee en voz alta la carta que le ha correspondido, y tiene que adivinar a qué persona del grupo corresponde. Cada uno tiene dos oportunidades. Si no lo adivina, otro del grupo, si cree saberlo, puede intervenir.

Después de adivinar a quién corresponde, se pregunta qué datos son los que le han permitido descubrir, también quién o cuáles lo confundieron.

**II. ACTIVIDAD CONSTRUYENDO EL BUEN GOBIERNO DESDE LA ESCUELA:** El facilitador les solicita a los estudiantes que armen una “campaña exprés” como candidato para ser representante estudiantil de su centro educativo, tiene que decidir su equipo que lo acompañara, las propuestas, los canales de comunicación y las formas de participación de los votantes. Se arman tres grupos en el que decidirán el candidato que los represente, tienen 10 minutos para planear y 5 minutos para exponer su campaña de gobierno. La idea es que el facilitador pueda supervisar a los grupos, pero sin interferir en sus decisiones, puede dar consejos si se lo solicitan.

Después se hace una exposición de campañas en donde cada grupo puede observar las ideas del otro, se debe motivar a los estudiantes para usar imágenes, diagramas o dibujos. se hará un círculo de reflexión en el que la pregunta guía será ¿Cuál fue la campaña que mejor involucró los principios de un buen gobierno? posterior a resolverlo, es importante que se les pida a los estudiantes analizar esto cada vez que se hagan elecciones para el gobierno escolar y que revisen si sus representantes cumplen con esos principios o si son cuestiones que no se toman en cuenta en las elecciones escolares.

**III. HERRAMIENTAS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA:** investigar las diferentes formas en las que puede participar la ciudadanía más allá del voto electoral, y cómo estas contribuyen a fortalecer un buen gobierno.

El facilitador les solicita a los estudiantes que escriban en papel kraft grande con un marcador la siguiente afirmación: “Los menores de edad no cuentan con mecanismos de participación ciudadana” se les pide a los estudiantes que solo pueden levantar la mano sin poder hablar manifestando si están de acuerdo o en desacuerdo con dicha afirmación, luego los votos se anotan en el papel kraft. Luego se les pregunta si conocen alguna forma de participación de los menores de edad y si lo conocen se vuelve anotar en el papel kraft.

En una segunda parte se arman grupos de máximo 10 personas y se indaga sobre esa pregunta, utilizando la metodología del árbol de problemas: en el tronco se pone el problema, en las ramas las causas y en las hojas las consecuencias. Cada grupo dibuja su árbol y con tarjetas rectangulares de cartulina anota sus ideas para luego pegarlas en el árbol. Se puede empezar con una lluvia de ideas sobre las posibles causas y consecuencias en cada problema, es importante mostrar la perspectiva de los diferentes miembros y cuáles son sus análisis en común.

Finalmente, se pide a cada grupo que exponga su árbol y el facilitador irá anotando cuáles son las cosas en común y cuáles son diferentes. Después, se sentarán en forma de círculo para compartir sus reflexiones sobre lo que encontraron de la participación de menores de edad y el facilitador debe hacer un contraste con las herramientas de participación ciudadanas que han sido efectivas, esto se debe adaptar al contexto regional del lugar donde se realice el taller.

## 4. MÉTODOS DE EVALUACIÓN

Métodos de evaluación posterior a la realización del taller: para evaluar el impacto del taller en los estudiantes procure usar uno de los siguientes métodos:

**A. ACTIVIDAD EXPERIENCIAL:** Tomando como referente las actividades que se realizaron en el taller, podrá realizar una evaluación analizando los siguientes criterios:

- I. Identifica las características de un buen gobierno.
- II. Reconoce la importancia de la participación ciudadana en la consolidación de un buen gobierno.
- III. Comprende las herramientas que tiene como ciudadano para contribuir a un buen gobierno

La evaluación se obtiene al observar al estudiante realizar la actividad y evidenciar que está poniendo en práctica lo aprendido, logrando cumplir con los criterios establecidos. Este método se recomienda cuando se quiere evidenciar lo aprendido a medida que se realiza el taller, sin



tener que ser una evaluación directa y es útil en grupos con diferentes niveles de apropiación del tema.

**B. ACTIVIDAD DE DEBATE:** El facilitador mediante una práctica de debate en el que los estudiantes cuestionan una afirmación (llamada moción); una parte la apoya y otra la rechaza, con argumentos. Distintos sets de reglas (formatos) pueden resultar en distintos tipos de debate, sin embargo, lo que se busca es que sea un debate educativo en el que el facilitador podrá evaluar lo aprendido por los estudiantes. Para investigar los distintos tipos de formato puede dirigirse a [www.debatecolombia.org](http://www.debatecolombia.org) en la sección de herramientas de debate. Esta metodología es útil cuando los estudiantes han apropiado de una manera significativa los aprendizajes y quieren profundizar más sobre el tema abordado.

**C. EVALUACIÓN COLECTIVA:** Teniendo como referente que es una evaluación grupal, el facilitador indica que se hagan una serie de reflexiones por parte del grupo de estudiantes permitiendo que se evalúen entre ellos de manera indirecta al dar sus aportes sobre lo aprendido y realizado en las actividades. Es una metodología útil cuando el grupo no estuvo tan receptivo a realizar el taller o se presentaron dificultades en el desarrollo del mismo.

## 5. PLAN DE DESARROLLO

En el siguiente cuadro se describe el plan de desarrollo de cada una de las sesiones de taller, se indican los contenidos, las actividades y la duración de las mismas.

Sesión	Actividad	Duración
<b>Introducción</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Introducción al taller</li></ul>	<b>Introducción del facilitador:</b> El facilitador saluda a los estudiantes invitándoles a participar con mucho ánimo y buena actitud en las actividades que se desarrollarán durante la jornada. Es importante que los estudiantes conozcan al facilitador, en específico en su experiencia previa y la importancia que tiene el taller para las habilidades que se quieren desarrollar.  <b>Acuerdos</b> Establecer acuerdos mínimos de convivencia con los estudiantes para que se desarrolle de la mejor manera el taller, haciendo énfasis en el respeto por los demás.	15 minutos





Sesión	Actividad	Duración
	<p><b>Hacer un “rompehielos” para crear confianza con los estudiantes</b></p> <p>Los rompehielos son actividades de integración que permiten a los participantes conocerse más e interactuar para eliminar la incomodidad de realizar ejercicios grupales, es especialmente importante en grupos de jóvenes para acercarse y lograr una buena dinámica durante todo el taller</p> <p><b>Introducción al taller:</b> El Facilitador describe brevemente: -Propósitos del taller -Nombre y sentido del taller - Describir las actividades que se realizarán.</p> <p>El facilitador podría generar una pregunta detonadora para empezar el taller, indagar sobre el conocimiento previo que tienen los estudiantes sobre un buen gobierno, esto se puede adoptar de acuerdo al contexto, edad de los alumnos y nivel de apropiación sobre el tema.</p>	
<b>Aprendizaje de conceptos</b>	<p>El facilitador debe tomar en cuenta a los estudiantes para empezar a definir los conceptos clave del taller, partir de los conocimientos previos, las palabras, asociaciones o definiciones que aporten los estudiantes hasta dar con la definición más adecuada. Deberá anotarlos en el tablero o en papel kraft.</p> <p>En este taller se sugieren algunos conceptos, pero el facilitador podría añadir los que considere pertinente.</p> <p>Finalmente se puede preguntar, dónde escucharon esos conceptos, dónde los aprendieron y cuál creen que son importantes.</p>	10 minutos
<b>Actividad: construyendo el buen gobierno desde la escuela.</b>	<p>La participación democrática es esencial dentro de las Instituciones Educativas, un estudiante debe ser formado como ciudadano crítico y con capacidad para tomar decisiones dentro de sus</p>	25 minutos



Sesión	Actividad	Duración
	<p>espacios más cercanos como la casa y la escuela, para luego tomar decisiones dentro de su país o a nivel global.</p> <p>En esta actividad, el facilitador podrá explorar cómo los estudiantes pueden aportar desde sus espacios a la prácticas del buen gobierno y cuáles son esas características fundamentales para analizar, si existen elementos de buen gobierno en los gobiernos escolares.</p>	
<p><b>Explicación de la importancia de la participación ciudadana para garantizar un buen gobierno.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Reconocer la importancia de la participación en el buen gobierno.</li> <li>● Identificar diferentes movilizaciones juveniles en la esfera pública</li> </ul>	<p>Aunque es importante la explicación, el facilitador se debe centrar en la reflexión que realicen los estudiantes desde sus vivencias dentro y fuera del ámbito escolar.</p> <p>Brindar ejemplos en los que los ciudadanos han ayudado a consolidar una buena gobernanza, participando activamente en la toma de decisiones, en especial casos de jóvenes que han incidido en la esfera pública.</p> <p>Ejemplos para investigar:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Movimiento estudiantil de Chile</li> <li>2. La campaña #NotTooYoungToRun de Nigeria</li> <li>3. La conferencia Connecting Youth Conference de los Balcanes Occidentales</li> </ol>	10 minutos
<p><b>Herramientas de participación ciudadana</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Entender el concepto de participación ciudadana</li> <li>● Identificar diferentes formas de participación</li> </ul>	<p>El facilitador resaltaré la importancia de la ciudadanía activa para que exista un buen gobierno y destacará las herramientas que existen para que los ciudadanos se involucren en la toma de decisiones.</p>	30 minutos
<p><b>Aplicación de métodos de evaluación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Verificar el impacto del taller</li> </ul>	<p>Utilizar una de las tres herramientas para evaluar el impacto del taller en los estudiantes.</p> <p>Tener en cuenta la dinámica de cada grupo, para decidir cuál herramienta aplicar y enfocarse en</p>	20 minutos



Sesión	Actividad	Duración
<p>en el proceso de aprendizaje de los estudiantes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar los conceptos que fueron mejor comprendidos por los estudiantes y los conceptos que necesitan ser reforzados.</li> </ul>	<p>las actitudes, reflexiones y conclusiones de los estudiantes.</p>	
<p><b>Conclusiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sintetizar lo aprendido en el taller</li> <li>Tener conclusiones de los estudiantes.</li> </ul>	<p>Hacer una síntesis de todo lo que se dio durante el taller, pedir a uno o dos estudiantes que den su valoración sobre lo dado. También al ser un ejercicio horizontal es recomendable pedirles a los estudiantes que den retroalimentación sobre el taller, si se establece la suficiente confianza podría hacerse de manera oral y en caso contrario se puede dar una hoja de papel para que de manera anónima puedan dar sus comentarios sobre el desarrollo del taller.</p> <p>Algunas preguntas que se pueden usar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué aprendiste en este taller?</li> <li>¿Qué actividad te enseñó más y por qué?</li> <li>¿Hay algo que te gustaría añadir o modificar del taller?</li> </ul>	<p>10 minutos</p>

## 6. CIERRE DE LA SESIÓN

El facilitador realiza una síntesis de lo desarrollado, expresa agradecimiento a los estudiantes por su disposición y participación durante el taller. Es importante preguntar a los estudiantes sobre sus propias conclusiones y aportes de lo aprendido, además de permitir visualizar en papel kraft o en el tablero las conclusiones más importantes de la jornada, esto también sirve como evidencia, por si se quiere sistematizar la experiencia.



# 1.6. TALLER #5

## "DERECHOS HUMANOS"

### 1. OBJETIVOS

- A.** Explicar las tres generaciones de Derechos Humanos.
- B.** Explicar la relación entre derechos humanos y el debate.
- C.** Explicar la importancia de proteger los Derechos humanos en los centros educativos.

### 2. APRENDIZAJES ESPERADOS

- A.** Tener conceptos claros sobre Derechos Humanos.
- B.** Comprender la importancia de proteger los derechos humanos
- C.** Entender la relación entre el debate y Derechos Humanos

### 3. IMPLEMENTACIÓN

**A. CONCEPTOS GENERALES:** los conceptos que se explicarán en el taller son los siguientes:

**I. DERECHOS HUMANOS.** “Los grupos humanos en todas las épocas han creado códigos y pautas de comportamiento para organizar la vida en sociedad. Dichos códigos responden a los principios y valores centrales para cada cultura en un momento determinado, se componen de normas derivadas de estos principios, e incluyen derechos y deberes de los individuos y grupos. Sin embargo, el alcance y el significado de tales derechos no es siempre igual. Estos dependen de la manera cómo entendemos al ser humano y al tipo de sociedad que queremos forjar. Así, esos códigos y normas son productos culturales, hechos por seres humanos y, por lo tanto, susceptibles de ser modificados a lo largo del tiempo, adecuándose a las nuevas necesidades que tenemos y a los contextos cambiantes en donde habitamos” (MEN, 2010).

**ALGUNAS PERSPECTIVAS DESDE LAS QUE SE CONFIGURA EL CONCEPTO DE DERECHOS HUMANOS SON:**

- Una construcción social que emerge de contextos políticos y representaciones culturales.



- De carácter universal, donde se desarrolla una construcción social, democrática y pacífica; donde las sociedades acuerdan ser respetuosas de la dignidad inherente de todos; donde los seres humanos se reconocen como iguales en la diversidad; y donde se promueve la libertad de hacer parte y transformar la sociedad para beneficio colectivo e individual.
- La construcción de un código de conducta por el cual los estados como la comunidad internacional y los ciudadanos rigen sus acciones.
- Una acción dinámica y generacional, que gradualmente da respuesta a las demandas de hombres y mujeres que buscaban transformar las condiciones políticas, económicas y sociales de una época determinada.

## II. EXPLICACIÓN SOBRE LAS TRES GENERACIONES DE DERECHOS HUMANOS:

Generaciones de Derechos Humanos		
Tipo	Concepto	Ejemplo
Primera Generación (Derechos Civiles y políticos)	Busca promover la participación activa de todos y todas en la elaboración de las leyes y el ejercicio del poder político”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El derecho a la vida</li> <li>• la libertad de opinión y expresión</li> <li>• El derecho a la igualdad ante la ley y la no discriminación</li> </ul>
Segunda Generación (Derechos económicos, sociales y culturales)	Exigen la intervención de los ciudadanos para garantizar un acceso igualitario a los derechos económicos, sociales y culturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El derecho a la protección social</li> <li>• El derecho a la educación</li> <li>• El derecho a la salud.</li> </ul>
Tercera Generación (Derechos colectivos)	Al igual que los derechos de segunda generación son derechos colectivos, pero hacen referencia a determinados grupos, tradicionalmente discriminados, que reclaman legítimos derechos y dentro de ellos están también los derechos al medio ambiente sano y a la paz.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El derecho de los pueblos a la libre determinación</li> <li>• El derecho de las poblaciones indígenas</li> <li>• El derecho a un medio ambiente saludable</li> </ul>

## B. EJERCICIOS PRÁCTICOS:

**I. ROMPEHIELOS:** El siguiente rompehielos, se llama ¿Quién soy? el facilitador debe poner el nombre de diferentes personas famosas en la espalda de cada participante, de manera que ellos no puedan verlo. Se les pide a los participantes que se muevan por el salón, haciéndose preguntas entre ellos sobre la identidad de su persona famosa. Las preguntas sólo pueden ser respondidas con “sí” o “no”. El juego continúa hasta que todos hayan descubierto quiénes son o se llegue al límite de tiempo.

Se puede también poner algunos famosos defensores de Derechos Humanos y de esta manera empezar a introducir el tema.

## II. ACTIVIDAD ¿QUE TENEMOS EN COMÚN?

El facilitador les pide a los estudiantes organizarse por parejas, buscan tres cosas que tengan en común y se socializan en el grupo. Se cambia de pareja y se buscan otras tres cosas, pero no pueden repetir nada que se haya dicho en el grupo. Se puede hacer un cambio más si hay buen ambiente y se tiene el tiempo suficiente.

Hay que estar recordando sobre la Importancia de reconocernos en el otro. El facilitador iniciará una reflexión sobre la discriminación como un acto que limita el ejercicio de los derechos humanos.

- ¿Qué nos identifica y qué nos diferencia?
- Las expresiones de los compañeros, sus singularidades, ¿qué relación tienen con la dignidad?
- ¿Qué actos contra la discriminación promovemos en el centro escolar?

Permitir el diálogo en esta parte sobre los efectos de discriminación en la escuela, sus posibles soluciones, lo que se hace actualmente, etc.

## III. ACTIVIDAD DE ESTATUAS Y ESCULTURAS

El facilitador les pide a los estudiantes que se pongan en pie y se armen en grupos de a 5 personas para armar unas esculturas simbólicas sobre los siguientes temas (es importante que se vea la parte conceptual y que se pueda visualizar en un kraft o en tablero para cualquier duda):

- Derechos civiles
- Derechos políticos
- Derechos colectivos y ambientales

Cada grupo discute sobre el tema y arman en conjunto una imagen con una escultura que refleje su posición frente al tema escogido, para eso pueden usar el cuerpo, objetos que haya en el

espacio o elementos que el facilitador pueda brindar. Cada grupo presenta por turno su representación y los demás caminan alrededor de las estatuas como si fuera una galería de arte, van comentando lo que ven, perciben, sienten o imaginan frente a esas esculturas, el facilitador va anotando estas apreciaciones.

Luego el grupo desarma la escultura y presenta el nombre o tema de su imagen. Mientras las esculturas están armadas es posible apretar un botón imaginario en la espalda de la estatua para escuchar su voz y dar pistas sobre lo que representa. Pasan todos los grupos y luego se hace una reflexión entre todos sobre si pudieron identificar o no las esculturas.

#### **IV. ACTIVIDAD DEBATE Y PROTECCIÓN DE DERECHOS**

Se pueden realizar los siguientes ejercicios para debatir sobre la protección de derechos, que problematicen la situación actual de las poblaciones de especial protección:

**-La Línea:** Se colocan en el piso unos papeles con los números del 1 al 6, donde 1 es siempre o totalmente y 6 es nunca o jamás. Cada uno representa una escala donde cada participante se ubica de acuerdo a su criterio de evaluación y a lo que piensa de una serie de afirmaciones que el facilitador va a enunciar.

Se proponen algunas afirmaciones, por ejemplo, relacionados con los grupos poblacionales de especial protección:

- Los niños y niñas sin excepción asisten a la escuela
- Las mujeres son parte de los grupos vulnerables
- Las personas con discapacidad tienen más derechos que otros grupos de especial protección.

Después cada uno se coloca sobre el número con el que está más de acuerdo. El facilitador pide que se organicen por grupos del mismo número para que hablen de lo que piensan sobre esa afirmación. Luego los pequeños grupos comentan en plenaria sus conclusiones y el debate que se dio cuando surgieron opiniones distintas.

**-Silla caliente:** Todos en círculo sentados en sillas y con una silla adicional vacía. El facilitador hace afirmaciones sobre el tema a tratar, estas afirmaciones o preguntas deben estar preparadas previamente. Quien está de acuerdo con esa afirmación cambia de silla.

Luego el facilitador pregunta a alguien que ha cambiado y a alguien que no, que comenten algo al respecto de su decisión para ver las dos posiciones. Nunca se pregunta directamente “¿por qué?”. Es importante formular afirmaciones abiertas que no compromete la integridad de los participantes, las preguntas se hacen sobre valores y posturas, no sobre acciones.

## 4. MÉTODOS DE EVALUACIÓN

Métodos de evaluación posterior a la realización del taller: para evaluar el impacto del taller en los estudiantes procure usar uno de los siguientes métodos:

**A. ACTIVIDAD EXPERIENCIAL:** tomando como referente las actividades que realizamos en el taller, podrá realizar una evaluación analizando que los estudiantes puedan cumplir con los siguientes criterios:

- I. Comprende los conceptos de Derechos humanos, dignidad humana y principio de no discriminación.
- II. Identifica las diferentes generaciones de Derechos Humanos
- III. Comprende la importancia del Otro y de los grupos de especial protección.

La evaluación se obtiene al observar al estudiante realizar la actividad y evidenciar que está poniendo en práctica lo aprendido, logrando cumplir con los criterios establecidos. Este método se recomienda cuando se quiere evidenciar lo aprendido a medida que se realiza el taller, sin tener que ser una evaluación directa y es útil en grupos con diferentes niveles de apropiación del tema.

**B. ACTIVIDAD DE DEBATE:** El facilitador mediante una práctica de debate en el que los estudiantes cuestionan una afirmación (llamada moción); una parte la apoya y otra la rechaza, con argumentos. Distintos sets de reglas (formatos) pueden resultar en distintos tipos de debate, sin embargo, lo que se busca es que sea un debate educativo en el que el facilitador podrá evaluar lo aprendido por los estudiantes. Para investigar los distintos tipos de formato puede dirigirse a [www.debatecolombia.org](http://www.debatecolombia.org) en la sección de herramientas de debate. Esta metodología es útil cuando los estudiantes han apropiado de una manera significativa los aprendizajes y quieren profundizar sobre el tema abordado.

**C. EVALUACIÓN COLECTIVA:** Teniendo como referente que es una evaluación grupal, el facilitador indica que se hagan una serie de reflexiones por parte del grupo de estudiantes permitiendo que se evalúen entre ellos de manera indirecta al dar sus aportes sobre lo aprendido y realizado en las actividades. Es una metodología útil cuando el grupo no estuvo tan receptivo a realizar el taller o se presentaron dificultades en el desarrollo del mismo.

## 5. PLAN DE DESARROLLO

En el siguiente cuadro se describe el plan de desarrollo de cada una de las sesiones de taller, se indican los contenidos, las actividades y la duración de las mismas.



Sección	Actividad	Duración
<b>Introducción</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Introducción al taller</li><li>● Rompehielos</li></ul>	<b>Introducción del facilitador:</b> <p>El facilitador saluda a los estudiantes invitándoles a participar con mucho ánimo y buena actitud en las actividades que se desarrollarán durante la jornada. Es importante que los estudiantes conozcan al facilitador, en específico en su experiencia previa y la importancia que tiene el taller para las habilidades que se quieren desarrollar.</p> <b>Acuerdos</b> <p>El facilitador planteará el siguiente interrogante: ¿Qué acuerdos necesitamos establecer para cumplir con el objetivo y la agenda del taller? A continuación, el moderador puede usar las siguientes preguntas para hacer más ágil el espacio, hay otras que se pueden tomar en cuenta de acuerdo al contexto:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Si nos llaman al celular, ¿Contestamos?</li><li>2) Todos podemos opinar, ¿Cierto?</li><li>3) Si alguien habla durante mucho tiempo, ¿Qué hacemos?</li></ol> <p>Posteriormente el facilitador validará con el grupo y verificará si hay más acuerdos que se puedan establecer.</p> <b>Hacer un “rompehielos” para crear confianza con los estudiantes</b> <p>Los rompehielos son actividades de integración que permiten a los participantes conocerse más e interactuar para eliminar la incomodidad de realizar ejercicios grupales, es especialmente importante en grupos de jóvenes para acercarse y lograr una buena dinámica durante todo el taller.</p> <b>Introducción al taller:</b> <p>El Facilitador describe brevemente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Propósitos del taller</li><li>- Nombre y sentido del taller</li><li>- Describir las actividades que se realizarán.</li></ul>	15 minutos



Sección	Actividad	Duración
	El facilitador podría generar una pregunta detonadora para empezar lo que opinan acerca de los derechos humanos, esto se puede adoptar de acuerdo al contexto, edad de los alumnos y nivel de apropiación sobre el tema.	
<b>Aprendizaje de conceptos</b>	<p>El facilitador debe tomar en cuenta a los estudiantes para empezar a definir los conceptos clave del taller, partir de los conocimientos previos, las palabras, asociaciones o definiciones que aporten los estudiantes hasta dar con la definición más adecuada. Deberá anotarlos en el tablero o en papel kraft.</p> <p>En este taller se sugieren algunos conceptos, pero el facilitador podría añadir los que considere pertinente.</p> <p>Finalmente se puede preguntar, dónde escucharon esos conceptos, dónde los aprendieron y cuál creen que son importantes.</p>	10 minutos
<b>Actividad: ¿Qué tenemos en común?</b>	Reflexionar sobre el reconocimiento del Otro y su relación con el ejercicio pleno de los derechos.	25 minutos
<b>Explicación sobre las tres generaciones de Derechos Humanos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entender el marco de los Derechos Humanos</li> <li>Conocer los diferentes generaciones y su clasificación</li> </ul>	Conocer sobre el marco de los derechos humanos. Todos los derechos consagrados en cada una de las tres generaciones de derechos son considerados inalienables, interdependientes e indivisibles. Es decir, que todos los seres humanos somos poseedores de dichos derechos desde el momento en que venimos al mundo, sin importar nuestro origen, ni la clase social a la que pertenecemos, ni el grupo étnico o racial del cual hacemos parte, ni el sexo que adquirimos al nacer, ni la creencia religiosa por la que optemos. Además, ninguno de los derechos puede ser quitado a nadie por nadie y todos son condición para que los demás puedan gozarse y ejercerse.	10 minutos
<b>Actividad Estatuas y Esculturas</b>	Representar mediante un ejercicio expresivo y simbólico las divisiones de los derechos humanos e identificar las percepciones que tienen de ellos,	20 minutos

Sección	Actividad	Duración
Identificar las diferentes generaciones de derechos, sus características y la relación entre ellas de una manera práctica	sus características e importancia en los centros educativos.	
<b>Actividad de debate y protección de derechos</b>	Propiciar una reflexión grupal o colectiva, mediante ejercicios de cuestionamiento y debate sobre la necesidad de reconocer los grupos de personas en situación de vulnerabilidad o riesgo frente al ejercicio de sus derechos, haciendo énfasis en los Niños, Niñas y adolescentes.	20 minutos
<b>Aplicación de los métodos de evaluación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar el impacto del taller en el proceso de aprendizaje de los estudiantes</li> <li>• Identificar los conceptos que fueron mejor comprendidos por los estudiantes y los conceptos que necesitan ser reforzados.</li> </ul>	Utilizar una de los tres métodos para medir el impacto del taller en los estudiantes.  Tener en cuenta la dinámica de cada grupo, para decidir cuál herramienta aplicar y enfocarse en las actitudes, reflexiones y conclusiones de los estudiantes.	10 minutos
<b>Conclusiones</b>	Hacer una síntesis de todo lo que se dio durante el taller, pedir a uno o dos estudiantes que den su valoración sobre lo dado. También al ser un ejercicio horizontal es recomendable pedirles a los estudiantes que den retroalimentación sobre el taller, si se establece la suficiente confianza podría hacerse de manera oral y en caso contrario se puede dar una hoja de papel para	10 minutos

Sección	Actividad	Duración
	<p>que de manera anónima puedan dar sus comentarios sobre el desarrollo del taller.</p> <p>Algunas preguntas que se pueden usar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué aprendiste en este taller?</li> <li>• ¿Qué actividad te enseñó más y por qué?</li> <li>• ¿Hay algo que te gustaría añadir o modificar del taller?</li> </ul>	

## CIERRE DE SESIÓN:

El facilitador realiza una síntesis de lo desarrollado, expresa agradecimiento a los estudiantes por su disposición y participación durante el taller. Es importante preguntar a los estudiantes sobre sus propias conclusiones y aportes a lo aprendido, además de permitir visualizar en papel kraft o en el tablero las conclusiones más importantes de la jornada, esto también sirve como evidencia, por si se quiere sistematizar la experiencia.



# 1.7. TALLER # 6

## "EQUIDAD Y DIVERSIDAD"

### 1. OBJETIVOS

- A.** Comprender los conceptos: Equidad y Diversidad, así como sus comportamientos asociados.
- B.** Incentivar comportamientos en los estudiantes orientados a asumir una cultura de equidad y diversidad dentro y fuera del aula.

### 2. APRENDIZAJES ESPERADOS

- A.** El concepto de equidad y diversidad.
- B.** Los comportamientos individuales que contribuyen a la creación de una cultura de equidad y diversidad.

### 3. IMPLEMENTACIÓN

**A. CONCEPTOS GENERALES:** los conceptos que se explicarán en el taller son los siguientes:

**I. EQUIDAD:** Tal y como lo expresa Yarce (2014), la equidad es: “un valor que implica justicia e igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres respetando la pluralidad de la sociedad.”

La equidad es visible en tanto es una construcción colectiva. Implica entonces conductas que no son discriminatorias o injustas con un grupo humano específico, lo que en el lenguaje moderno se llaman “colectivos”. Por ello se habla, por ejemplo, de equidad de género y de equidad en el trato para las personas cualquiera que sea su condición o sus ideas (Yarce, 2014).

**II. DIVERSIDAD:** La diversidad es parte de la sociedad, los seres humanos forman los “diversos” grupos sociales, a pesar de las semejanzas existen muchas diferencias. La diversidad le sirve al ser humano para que tenga más horizontes, para nutrirse de la experiencia, para humanizarse más, para sensibilizarse; todo lo cual le permite un desarrollo más pleno y humano (Riera, 2010).

**III. FACTORES DE NO PROMOCIÓN DE EQUIDAD Y DIVERSIDAD Y ACCIONES QUE SI LOS PROMUEVEN:**

Factor	Concepto	¿Cómo evitarlo? ¿cómo promover la equidad y la diversidad?
<p>1) <b>Estereotipos y prejuicios:</b> Los estereotipos y los prejuicios suponen una de las causas más frecuentes de las acciones discriminatorias, convirtiéndose así en uno de los principales obstáculos a la hora de abordar las diferencias sociales desde una perspectiva intercultural.</p>	<p>La manera de conocer usualmente son las generalizaciones. El problema está en hacer inducciones sobre las personas, esto es, a partir de un caso conocido, realizar una generalización para los individuos que comparten características.</p> <p>Por ejemplo: Yo conozco un panameño que es perezoso, y a partir de ello, generalizo que todos los panameños ; son perezosos.</p> <p><b>Estereotipos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Están contruidos sobre supuestos socialmente compartidos que parten de generalizar comportamientos particulares.</li> <li>– Son creencias que se generan y comparten en y entre los grupos dentro de una cultura y se refieren a otros grupos sociales.</li> <li>– Implica un consenso de opinión concerniente a los rasgos que se atribuyen a ese grupo, por lo que sería una representación social sobre los rasgos típicos de un grupo, categoría o clase social.</li> </ul> <p><b>Prejuicios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- suponen, además de lo dicho para los estereotipos, una actitud negativa hacia ciertos grupos o personas.</li> </ul>	<p>La mejor manera de deshacernos de los estereotipos y de los prejuicios es conocer a las personas concretas.</p> <p>Un método apropiado para que los estudiantes no se dejen influenciar por estereotipos y prejuicios es el aprendizaje cooperativo o cualquier otro método que fomente la interdependencia positiva. El objetivo de la interdependencia positiva es que el estudiante tenga siempre presente que los esfuerzos de cada miembro no benefician solamente a ese individuo sino también a los demás (Jonson, Jonson y Holubec, 1999).</p> <p>Acciones recomendadas por Garrido y Azpilicueta (2011):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer las culturas. Todas tienen elementos extraños detrás de los cuales existen razones lógicas; por ejemplo, la adaptación al lugar en el que se vive.</li> <li>2. Intentar ser siempre racional, no guiarse siempre solo por las emociones. Ser honrado personal e intelectualmente.</li> <li>3. Ser empático, ponerse en el lugar del otro. Intentar saber y comprender cómo viven los demás. Ayudar a la gente.</li> <li>4. Pensar que todos los seres humanos, por el hecho de serlo, nos merecemos respeto y dignidad.</li> </ol>



Factor	Concepto	¿Cómo evitarlo? ¿cómo promover la equidad y la diversidad?
	<p>– Debemos descubrir aquellos supuestos que sustentan los estereotipos, para establecer un lazo de unión entre los padres y los docentes.</p> <p>– Para ello resulta imprescindible conocer en profundidad a los padres y madres de los alumnos, procurando un acortamiento de la distancia cultural a través de una mayor comprensión y valoración de su situación social. (Sagastizabal, 2009)</p>	<p>5. Ser autónomo, emplear tu propio criterio. No dejarse arrastrar siempre por un grupo. Nunca ir contra la propia conciencia.</p> <p>6. Guiarse por los derechos humanos y la democracia. No son creaciones perfectas, pero son una de las grandes obras intelectuales de la humanidad y han supuesto un evidente progreso.</p> <p>7. Seguir modelos de gente que lucha por un mundo más justo y que combate contra la discriminación.</p> <p>8. Usar el sentido del humor. Reírse de las falsedades y exageraciones de los prejuicios.</p> <p>9. No dejarse guiar por estereotipos y prejuicios, aunque ya los hayamos adquirido. Los estereotipos son imágenes falsas y simplificadas.</p> <p>10. Todos somos diferentes y tenemos derecho a ser diferentes.</p>

## B. EJERCICIOS PRÁCTICOS:

### I. EJERCICIO PARA INICIO Y CIERRE DEL TALLER "CÍRCULO DE CONFIANZA"

**Objetivo:** Disponer a los participantes para la jornada del taller y dar un cierre en un escenario de confianza entre ellos. Se pretende que los estudiantes reconozcan el espacio como un reencuentro con su ser.

**Desarrollo:** Organizar el salón en un círculo con el objetivo de que todos los participantes se vean entre sí, de tal forma que se promueva la horizontalidad en el relacionamiento y que exista un reconocimiento en el espacio.



## II. EJERCICIO "DECONSTRUYENDO ESTEREOTIPOS Y PREJUICIOS, RECONSTRUYENDO LA DIFERENCIA"

**Objetivo:** reconocer de manera individual por parte del estudiante si tiene algún tipo de prejuicio o estereotipo. Deconstruir los mismos. Incentivar a los estudiantes a valorar y apreciar la diferencia en los otros.

**Materiales:** papeles con matriz individual para identificar estereotipos/prejuicios, marcadores, cartas con retos.

**Desarrollo:** Primera parte del ejercicio, los estudiantes deberán de manera individual escribir en hojas si consideran que tienen algún estereotipo o prejuicio sobre personas o grupos sociales, de acuerdo a lo explicado de estos conceptos. Los estudiantes no deberán compartir esta reflexión. Para esto, deberá darles la siguiente matriz a llenar:

Identifiquen grupos sociales/culturales en sus compañeros	¿Qué pienso sobre mis otros compañeros?	¿Son mis pensamientos positivos o negativos sobre ellos?	¿Creo que todas las personas de su grupo social/cultural son como ellos?
Ej. Grupo de inmigrantes.			

Contarán con 15 minutos en total para llenar matrices.

Segunda parte del ejercicio, organice a los estudiantes por grupos de dos al azar, preferiblemente, si conoce que los estudiantes no son amigos o no tienen trato entre sí, asigne estos grupos para que resuelvan los siguientes retos:

**Reto No. 1:** Pintar el colegio con todos sus espacios. Ganará el equipo que en 5 minutos logre pintar y recordar la mayor cantidad de espacios del colegio.

**Reto No. 2:** Escribir el mayor número de nombres de profesores, compañeros, miembros del colegio/escuela en 2 minutos. Ganará el equipo que más nombres dé.

Al finalizar, premie a los tres mejores grupos que se hayan desempeñado en los retos. Finalmente, agradezca la participación de los estudiantes.

## 4. MÉTODO DE EVALUACIÓN

Método de evaluación posterior a la realización del taller: para evaluar el impacto del taller en los estudiantes procure usar el siguiente método:

**A. UNA PRUEBA ESCRITA:** Aplique la siguiente prueba escrita a cada estudiante en la que le pregunte:

Prueba final:  Responda las siguientes preguntas:  6. ¿Qué es equidad? 7. ¿Qué es diversidad? 8. ¿Qué beneficios trae para mí promover la equidad y la diversidad como valores? 9. ¿Cómo puedo promover la equidad y la diversidad? Mencione: Los 4 valores principales y cómo se lleva cada uno a la práctica, esto es, mediante qué acciones concretas. 10. Escriba su compromiso para promover equidad y diversidad en su aula de clase.
---

## 5. PLAN DE DESARROLLO

En el siguiente cuadro se describe el plan de desarrollo de cada una de las sesiones de taller, se indican los contenidos, las actividades y la duración de las mismas.

Sección o resultado	Actividad	Duración
<b>Introducción</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Presentación personal.</li><li>• Aprender nombres de estudiantes.</li><li>• Generar confianza con y entre estudiantes.</li></ul>	<b>Ejercicio círculo de confianza:</b> Ordene el salón en círculo, preferiblemente donde todos los participantes se encuentren de pie.  <b>Introducción personal:</b> Preséntese como formador e introduzca el nombre del taller.	15 minutos

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar interés en el tema en los estudiantes.</li> </ul>	<p><b>Introducción de los participantes del taller:</b> Pregunte a los estudiantes por sus nombres y expectativas sobre el taller de equidad y diversidad.</p> <p><b>Introduzca el taller de forma general y hable de su motivación/razón para ser formador en este taller:</b> Indique los objetivos del taller y el orden de las actividades que realizará. Puede contar su historia personal sobre por qué es formador en el tema de equidad y diversidad, cuál es su motivación personal. Desde el inicio, exponga el carácter participativo del mismo.</p>	
<p><b>Construcción colectiva de principales conceptos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción colectiva y orientada por el formador sobre qué es la equidad y la diversidad; y sus componentes principales.</li> </ul>	<p><b>Responder la pregunta ¿qué es la equidad? ¿qué es la diversidad?</b> Es importante indagar sobre los conceptos de equidad y diversidad que tienen previamente los estudiantes. Posteriormente, explicar qué es diversidad, equidad y sus componentes. Concluya preguntando nuevamente a los estudiantes cómo definirían estos conceptos y pídale que brinden ejemplos de situaciones de la vida cotidiana donde se puede incentivar estos valores.</p>	20 minutos
<p><b>Ejercicio: “Deconstruyendo estereotipos y prejuicios, reconstruyendo la diferencia”</b></p>	<p><b>Ejercicio “Deconstruyendo estereotipos y prejuicios, reconstruyendo la diferencia”:</b> Este ejercicio tiene el objetivo de hacer reflexionar a los estudiantes sobre los prejuicios o los estereotipos. Deconstruir los mismos. Incentivar a los estudiantes a valorar y apreciar la diferencia en los otros.</p>	45 minutos
<p><b>Pausa Activa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relajar a los estudiantes para que no se distraigan en la segunda parte del taller</li> </ul>	<p><b>Formador por un momento:</b> Realice un ejercicio de distensión a los estudiantes. Puede ser mediante un receso libre de 5 minutos, o una dinámica colectiva física, como estiramientos, recorrer libremente el salón.</p>	5 minutos



<b>Factores de no promoción de equidad y diversidad</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Entender cuáles son esos factores que alejan a los ciudadanos de los valores equidad y diversidad.</li></ul>	<b>Comprensión colectiva de los factores de no promoción de equidad y diversidad:</b> Primero indague con los estudiantes cuáles pueden ser dichos factores de riesgo. Posteriormente, haga énfasis explicando los factores descritos en este taller.	15 minutos
<b>Aplicación del método de evaluación</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Verificar lo aprendido por los estudiantes.</li><li>• Retroalimentar el proceso de aprendizaje de los estudiantes.</li></ul>	Aplice la prueba escrita para medir el aprendizaje de los estudiantes. Tras realizar la prueba, identifique en ese momento cuáles fueron los conceptos que no quedaron lo suficientemente claros para que sean retomados al final del taller.	10 minutos
<b>Conclusiones</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tener un recuento claro de los temas vistos en el taller.</li><li>• Reforzar los conocimientos en las áreas del taller menos comprendidas por los estudiantes.</li></ul>	<b>Ejercicio de “círculo de confianza”:</b> Cierre el taller organizando nuevamente a los estudiantes en círculo con el objetivo de recapitular los aspectos fundamentales del taller: equidad, diversidad y su importancia. Retome conceptos trabajados durante el taller que no quedaron lo suficientemente claros.  Presente conclusiones en relación con el proceso participativo y construcción colectiva hecho por los estudiantes.	10 minutos

## CIERRE DE SESIÓN:

El facilitador realiza una síntesis de lo desarrollado, expresa agradecimiento a los estudiantes por su disposición y participación durante el taller. Es importante preguntar a los estudiantes sobre sus propias conclusiones y aportes a lo aprendido, además de permitir visualizar en papel kraft o en el tablero las conclusiones más importantes de la jornada, esto también sirve como evidencia, por si se quiere sistematizar la experiencia.







# PARTE II.

## IMPACTA – TEORÍA Y PRÁCTICA

**I M P A C T A**  
Un programa de  INCIDE

# 2.1. INTRODUCCIÓN

A continuación, encontrará dos talleres con los que podrá implementar la metodología ImPacta para el análisis y simulación de conflictos, la enseñanza de habilidades de negociación y la mediación de ejercicios de diálogo.

En primer lugar “Metodología ImPacta” explica las bases teóricas para implementar ImPacta como metodología de análisis y simulación de conflictos, un abordaje mediante diálogos participativos y análisis de las soluciones construidas. En segundo lugar “Práctica de la negociación en ImPacta” que se dedica a la enseñanza de habilidades de negociación para jugadores en el modelo ImPacta.

# 2.2. "METODOLOGÍA IMPACTA" TEORÍA<sup>3</sup>

## 1. OBJETIVOS

- A.** Transferir capacidades para caracterizar y simular conflictividades reales indicando: temáticas, actores, contexto, intereses y objetivos, mediante la aplicación de la metodología de análisis de conflictos de ImPacta.
- B.** Transferir capacidades para gestionar diálogos participativos que aborden los conflictos caracterizados y permitan construir alternativas hipotéticas de acuerdos, revisando sus alcances desde la metodología ImPacta.
- C.** Transferir capacidades para analizar los puntajes obtenidos en el juego ImPacta

## 2. INTRODUCCIÓN

ImPacta es un modelo metodológico de resolución de conflictos basado en dinámicas de debate, teoría de juegos y negociación.

Utiliza como herramienta el juego de mesa "ImPacta" el cual se adapta a distintos conflictos; en él participan tres partes, y estos están acompañados por un moderador quien además tiene el rol de facilitador para desescalar el conflicto abordado y contribuir a la construcción de la solución colectiva.

A continuación, se desarrolla un taller teórico de la metodología ImPacta que le permitirá a los formadores entender esta metodología a profundidad, este se complementa con el reglamento del juego, el cual hace una descripción práctica para el desarrollo del juego. A lo largo del taller se incluyen menciones al reglamento que es importante tener en cuenta.

ImPacta, como método para el abordaje de conflictos sociales se divide en 3 etapas, cada una conectada a uno de los tres objetivos del taller:

### 1. ANÁLISIS, CARACTERIZACIÓN Y SIMULACIÓN DE CONFLICTOS

- 1.1. Objetivos
- 1.2. Actores
- 1.3. Contextos y problemas
- 1.4. Caso de ejemplo
- 1.5. Ficha para construir casos

3. El marco teórico que sustenta la metodología y que se desarrolla en el presente taller, se desarrolló inicialmente en el año 2014 en la asignatura Teoría de Conflicto de la Especialización en Resolución de Conflictos de la Universidad Javeriana. Posteriormente fue revisado, puesto en práctica y validado en el marco de la Maestría en Estudios de Paz y Resolución de Conflictos de la Universidad Javeriana bajo la tesis de grado: "Entre Hermanos: Aplicación de la metodología ImPacta para el abordaje de conflictos migratorios en el área metropolitana de Bucaramanga".

## 2. JUEGO IMPACTA – GESTIÓN DE DIÁLOGOS PARTICIPATIVOS

- 2.1. Dinámicas de diálogo por etapas (Debate, pregunta, negocia, planea, expone, acuerda)
- 2.2. Dinámicas por azar (Viejito sabio, duende azaroso, zorrillo retador)

## 3. ANÁLISIS DE ACUERDOS

### 3.1 Metodología para el análisis de acuerdos elaborados en ImPacta.

#### A. Análisis, caracterización y simulación de conflictos.

**Objetivo:** Transferir capacidades para caracterizar y simular conflictividades reales indicando: temáticas, actores, contexto, intereses y objetivos, mediante la aplicación de la metodología de análisis de conflictos de ImPacta.

La caracterización y simulación de conflictos en el modelo ImPacta es el proceso por el cual el gestor de la iniciativa selecciona las temáticas a abordar y realiza la planeación de los conflictos a someter a consideración de los participantes. Esto incluye un proceso de contextualización, grupos focales, investigación sobre la temática a abordar, además un proceso de ideación y producción de conflictos hipotéticos basados en los conflictos reales los cuales serán retomados por los participantes de la iniciativa.

Dado que ImPacta es un modelo pensado para el abordaje de conflictos sociales de comunidades escolares es importante escoger temas que resulten relevantes, cercanos a la comunidad y además que su abordaje sea útil para la resolución de conflictos comunitarios y la construcción de paz. A continuación, se explicarán los parámetros según los cuales se construyen simulaciones de casos en ImPacta.

Un caso es la agrupación de los elementos que componen el conflicto que se abordará, el contexto, los actores y sus objetivos componen un caso. Al final del módulo el tallerista podrá simular un caso ImPacta en una matriz como la siguiente:

**CASO:**

Contexto		Misión			
Problema	Actor	Interés Secreto	Objetivo Principal	Objetivo Secundario 1	Objetivo Secundario 2
"Contexto + objetivo central actor 1 + objetivo central actor 2 + objetivo central + actor 3"	Actor 1	Interés secreto actor 1	Objetivo principal actor 1	Objetivo secundario 1 Actor 1	Objetivo secundario 2 Actor 1
	Actor 2	Interés secreto actor 2	Objetivo principal actor 2	Objetivo secundario 1 Actor 2	Objetivo secundario 2 Actor 2
	Actor 3	Interés secreto actor 2	Objetivo principal actor 3	Objetivo secundario 1 Actor 2	Objetivo secundario 2 Actor 3

## I. PROBLEMA (CONTRADICCIÓN)

**Problema (Contradicción):** Según Galtung la contradicción (aspecto subjetivo) tiene que ver con el tema o temas reales del conflicto, la percepción de un recurso escaso.

Con este componente esperamos que los formadores estén en capacidad diseñar problemas de ImPacta para sus estudiantes a partir del análisis de la realidad y la aplicación de parámetros que le permitan desarrollar una simulación adecuada para abordar conflictos reales mediante el juego. Algunas preguntas que esperamos resolver en este componente:

Preguntas orientadoras:

¿Cómo saber si un conflicto es adecuado para ser simulado en la metodología ImPacta?  
 ¿Cómo saber si su abordaje es valioso para los participantes?  
 ¿Qué tanto debería el problema alejarse de la realidad?  
 ¿Qué elementos debería tener el problema para estar bien formulado bajo los términos de la metodología ImPacta?

Preguntas similares se ha formulado el Programa de Negociación de Harvard, el cual se propone la enseñanza de habilidades de negociación y resolución de conflictos a partir del abordaje de casos simulados. Dada su similitud con la metodología de ImPacta la cual también propone la enseñanza de habilidades en debate y negociación con casos simulados, se utilizaron algunos de criterios de simulación propuestos por el Programa en Negociación como referente para responder las preguntas antes formuladas.

En primer lugar, el artículo *Shaping the context, meaning, and effectiveness of negotiation simulations: teaching and training insights* escrito por Alexandra Crampton y Melissa Manwaring en la revista de negociación del Programa de Negociación de la Universidad de Harvard ofrece algunas perspectivas iniciales, útiles para este propósito (Crampton y Manwaring, 2018).

Inicialmente, para resolver el interrogante sobre ¿Cómo deben estar enfocados los casos? ¿Deben estar enfocados en la estructura de los conflictos o en la realidad de los participantes? Jim Sebenius Profesor de administración en el Colegio de negocios de Harvard y Director del proyecto de negociación de la misma universidad, establece que, para enseñar habilidades de resolución de conflictos, los casos que resultan más efectivos son los casos basados en un protagonista y la toma de una decisión con información imperfecta, esto es, sin saber todos los elementos, como sucede en la vida real (Pon Staff, 2017).

Según Sebenius, casos enfocados en un protagonista requieren que el lector se enfrente a una situación difícil, a dilemas complejos y que entienda el reto de tomar una decisión equilibrada, con esto logrará ver diferentes perspectivas y ser capaz de analizarlas desde el rol asignado.

La redacción de casos “desde el protagonista” es una opción que está en oposición a casos basados “desde la situación”, los cuales están escritos desde una visión omnisciente, es decir, sin

considerar perspectivas específicas o roles sino pretendiendo una descripción imparcial del contexto, tal y como sucede en las dinámicas de “Debate Competitivo”. En esta se abordan casos redactados de manera impersonal, “Debería permitirse el aborto” “Debería prohibirse el porte de armas” son ejemplos de esta forma de planteamiento, desde este estilo quien defiende una visión argumenta sin considerar la representación de un protagonista o un rol.

La desventaja de casos basados en una situación es que impiden el abordaje sistémico multiperspectivista y empático de la situación y lo reemplazan por la pretensión de un abordaje científico desde una pretensión de imparcialidad.

Considerando las opciones de desarrollar problemas basados en el participante y casos basados en una situación, y tomando en cuenta, el propósito lúdico de la metodología, nos inclinamos en primer lugar, por desarrollar un proceso de simulación de problemas que tenga en cuenta protagonistas de los distintos conflictos como protagonistas de los casos redactados, y que estos cuenten con un nombre y contexto específico. Bajo este enfoque se propone la siguiente fórmula para la redacción de problemas:

*“Contexto + objetivo central actor 1 + objetivo central actor 2 + objetivo central + actor 3”*

En segundo lugar, desde la perspectiva de la forma de construcción, Sebenius describe que puede haber dos tipos de casos, “casos de biblioteca” o “casos de campo”, los primeros se distinguen por estar contruidos según bases de datos, investigaciones, materiales y cifras, mientras los casos de campo están contruidos sobre la base del contacto directo, los protagonistas de conflictos similares en la vida real y con una relación estrecha con sus protagonistas (Pon Staff, 2017).

Describe el profesor Sebenius que en la generalidad de casos es preferible aplicar casos de campo en lugar de casos de biblioteca, esto debido al reto de tener participantes que aprueben o desapruében la construcción realizada a partir de datos que posiblemente sean ciertos, pero no generan identidad con el participante, lo cual genera un riesgo de rechazo al ejercicio.

En tercer lugar, en materia de realidad del caso, Alexandra Crampton y Melissa Manwaring en el artículo Shaping the context, meaning, and effectiveness of negotiation simulations: teaching and training insights se formulan la pregunta “¿Qué tan real debe ser un caso de negociación para ser una pieza efectiva de enseñanza?” destacan algunas ventajas y desventajas (Crampton y Manwaring, 2018).

Las autoras destacan que la mayoría de participantes en sus ejercicios encuentra en casos simulados una mayor efectividad y libertad que deja en claro que los roles son simulados y se separan de lo rígido de la realidad sin estar muy alejados de ella. Según estudios citados por las autoras (Nadler et al. 2003; Houde 2007; Moran et al. 2008) el aprendizaje analógico desarrollado en casos simulados ayuda a los participantes a abstraer principios y esquemas que pueden aplicar en nuevas negociaciones (Bordone, 2008).

Asimismo, las autoras explican que los casos deben ser contextualmente ricos y permitir que

el instructor extraiga instrucciones completas sobre la negociación, en particular para lograr el efecto pedagógico, sin embargo, no deben agotar la imaginación de los participantes para completar el caso, es decir no debe establecer de manera exhaustiva todas las condiciones del rol que representa.

De acuerdo a esta visión, otra ventaja de los casos cercanos a los participantes es el hecho de que su cercanía a la motivación, a reconocer la relevancia del caso, es decir casos familiares resultan más familiares para los participantes, mientras que, casos lejanos resultan menos relevantes y por ende menos motivantes.

Por otra parte, señalan las autoras que la implementación de casos basados en la realidad ayuda al desarrollo de habilidades y conocimientos que tienen un uso práctico inmediato en la vida real de los participantes y al mismo tiempo ayuda a la generación de respuestas de contexto, evidente en expresiones como “lo que sucede en mi casa es ...” “Lo que sucede en mi barrio es ...” “Lo que sucede en mi escuela es...” y a la utilización de conocimientos adquiridos previamente, esto permite enfocarse en las habilidades prácticas para la transformación de conflictos.

Sin embargo, también es necesario advertir algunas posibles desventajas que se destacan en casos basados en la realidad, y algunas ventajas que tiene la artificialidad en los casos.

Por una parte, que la puesta en práctica de casos apegados a la realidad puede servir para la repetición de comportamientos, prejuicios y asunciones (algunos indeseados), de la vida real; en este caso concreto conductas discriminatorias o violentas indeseadas en conflictos. Por lo tanto, es de vital importancia el rol de los mediadores en la disuasión de estas conductas mediante su contacto con los equipos en el tiempo de preparación.

En cuarto lugar, es importante tener en cuenta elementos emocionales de los participantes, estos son fundamentales para garantizar un aprendizaje significativo, ya que es indispensable lograr el enganche de los participantes, que encuentren entretenido y emocionante más no frustrante involucrarse en los casos a discutir. Esto se privilegia en casos basados en la vida real de los participantes o sus contextos, sumado a un filtro que tenga en cuenta la opinión de participantes inmersos en las realidades puestas a consideración.

Por otra parte, con la intención de aumentar el enganche de los participantes con la dinámica, también establece la bibliografía que algunos instructores optan por medidas como establecer un “costo de entrada” o relacionar el resultado de la negociación con notas de clase, al respecto afirman las autoras que establecer notas, dinero o recursos tangibles como un elemento conectado a la negociación también puede generar dilemas éticos (Lewicki 1991) elevar la competitividad, aumentar la visión de corto plazo de los participantes y perpetuar dinámicas verticales en el ejercicio. Considerando esto, el recurso conectado a la simulación tendrá un valor simbólico que mitigará los efectos adversos del aumento de la competitividad.

De la misma manera, es importante controlar el escenario y tratar de abordar de formas asertivas, elementos como ansiedad, rabia o impotencia, que pueden sentir los participantes en algunas circunstancias relacionadas con su vida real. Por estas razones, resulta fundamental que los

moderadores, quienes van a poner en práctica las simulaciones de conflictos migratorios, reciban un proceso de formación especial que les permita estar listos para afrontar emociones difíciles por parte de los participantes.

Finalmente, el Profesor Michael Wheeler destaca la posibilidad de combinar elementos de distintos tipos de casos para obtener el máximo provecho de los elementos artificiales y los elementos reales, enfatizando en el razonamiento analógico de los casos, en el cual pueden aplicarse elementos estructurales reales con elementos contextuales que pueden ser artificiales. En un caso concreto, elementos estructurales de la migración y los conflictos migratorios de carácter real y elementos contextuales como nombres, contextos y datos hipotéticos, esto con el objetivo pedagógico de abordar conflictos migratorios reales.

Lo anterior nos permite tener un norte para la redacción de los casos que constituyen los conflictos hipotéticos a los que se someten los participantes, los cuales deberán estar centrados en los protagonistas y sus realidades, más que en situaciones abstractas. Así los casos, se redactan mediante entrevistas, con la colaboración directa de actores involucrados y están basados en situaciones de la vida real incluyendo elementos hipotéticos. Con esto se espera aumentar la identidad y la capacidad constructiva de la intervención.

### Reglas de oro para diseñar problemas de ImPacta

**Regla de oro:** genere en las partes la percepción de un recurso escaso excluyente que no puede satisfacerse a todos los actores de la misma forma.

1. Cree **problemas** basados en actores reales que tienen información imperfecta y con ella deben tomar decisiones.
2. Diseñe problemas basados en un proceso de investigación de campo sobre la conflictividad a abordar, pero además, indague con actores reales para redactar situaciones que resulten familiares a su contexto.
3. Tenga en cuenta que los casos que más generan enganche son aquellos que se separan de lo rígido de la realidad sin estar muy alejados de ella.
4. Es válido combinar elementos reales y elementos hipotéticos en casos de ImPacta

### Ejemplo de un caso ImPacta

“El país villa tránsito atraviesa una delicada crisis política y económica razón por la cual miles de villatransitenses han emigrado a sus países vecinos. Juan es un padre que ha emigrado con su hija Daniela, quien tiene 9 años de edad. Se han establecido en Villa granada (país receptor) y desean inscribirse en un colegio. (contexto)



Juan quiere que se garantice la educación de manera plena para su hija (objetivo actor 1) , sin embargo Andrea, secretaria de educación de villa granada no quiere que se realice ninguna modificación presupuestaria (objetivo actor 2) y Javier, padre de familia villagranadillo está preocupado porque disminuya la calidad de la educación que reciben sus hijos, quiere que no se aumente en número de estudiantes por salón (objetivo actor 3)”

## II. ACTORES

En impacta el problema y la misión dependen de los actores, estos son los equipos que se enfrentan al reto de resolver el conflicto planteado.

### Reglamento ImPacta

**2. Equipos:** Habrá 3 equipos. Cada uno estará integrado por mínimo dos personas hasta 15 personas y recibirá un papel que representará durante el juego. En cada etapa el equipo elegirá a un representante.

Desde la estructura de sus jugadores, la categoría de juego de rol trae consigo que de entrada cada participante representa una realidad paralela, distinta a la realidad propia al momento de comenzar la dinámica, los participantes se separarán de manera hipotética de su rol en la vida real (Rapoport, 1974) y durante el tiempo de juego de ImPacta los participantes representarán un actor con sus anhelos, percepciones y objetivos, bajo los parámetros de un juego de roles: “El juego de roles (role-play) definido de manera simple es actuar. Actuar como un personaje que usted inventa o que se selecciona de una serie de personajes existentes” (Rapoport, 1974) es fundamental que los participantes entiendan el carácter hipotético de los actores que representan, esto es un aspecto indispensable para que se dé la dinámica desde una estructura de “Juego de roles” y para eso es útil que los actores que representan tengan similitudes con el nombre del actor del conflicto de la vida real, pero que al mismo tiempo, sea evidente que se trata de una reconstrucción hipotética.

En cuanto el nivel de confrontación y la estructura de jugadores es importante destacar que los actores en juego son antagonistas durante el juego, además, estos necesitan estar en un nivel similar de capacidades y poder; en la medida de que es necesario un balance que permita generar un escenario retador para los participantes. Tal como lo describe la Matemática rusa Anatol Rapoport en su libro *Fights Games and Debates* en estos mismos términos, la principal diferencia entre ImPacta y una “pelea” es que en ImPacta el objetivo es jugar con la contraparte pero no “acabar” a la contraparte, sin estrategia ni cálculo y simplemente con reacciones a las acciones de cada contraparte, en ImPacta, a diferencia, se espera que los participantes puedan planear sus estrategias para aumentar el beneficio individual y el beneficio colectivo (Rapoport, 1974).

Por otra parte, ImPacta, como la mayoría de juegos de roles, se distingue por tener un moderador, quien es el encargado de conducir la dinámica y lograr la aplicación de las etapas de juego. Es importante que los moderadores que participan, reciban una formación previa en la implementación de la metodología considerando las salvedades propias del enganche emocional posible, en una intervención diseñada para el abordaje de conflictos.

Analizando los actores participantes en ImPacta desde el marco teórico propuesto por Galtung (1973), el primer elemento consiste en contar el número de actores, en este caso tres, en cuanto son las partes que tienen objetivos y un rol en la mesa, eventualmente la metodología del caso nombra terceros intervinientes, sin embargo, solo son considerados actores los sujetos que han sido asignados a un equipo y este número se mantendrá estable a lo largo del juego.

Al igual que en la Teoría descrita por Galtung (1973), en ImPacta hay dos niveles de conflicto, los conflictos Intra-actor y los conflictos intra-actores. Los conflictos intra-actor se dan en las distintas etapas de planeación de la dinámica, los conflictos interactores se manifiestan en las etapas de intercambio de la dinámica (argumenta, pregunta, refuta, expone, negocia).

En términos de la estructura de los actores, considerando que ImPacta simula un conflicto estructurado, donde las partes se reconocen mutuamente y tienen idea de la incompatibilidad de sus objetivos, las partes tienen similar condición de poder en el juego, ninguna puede imponer su visión sobre las demás como una condición de entrada, esto lo hace un conflicto simétrico y al mismo tiempo horizontal, ya que las partes necesitan la mutua aprobación para lograr incluir puntos en el acuerdo final.

La relación de los actores en ImPacta supone simetría debido a que todos tienen el mismo poder de negociación implícito, para que haya acuerdo se necesita el visto bueno de todas las partes, no de la mayoría, esto hace que sea indispensable para los equipos buscar el visto bueno de todas las partes.

**Reglas de oro para la simulación de actores en la metodología ImPacta:**

1. Es importante que los actores reconozcan que los roles son hipotéticos, que sin embargo tienen elementos similares a actores del conflicto real que se aborda. Para esto es útil que el nombre de los actores sea similar al nombre en el conflicto real y haga alusión a él.
2. Es importante que los actores se reconozcan en un nivel de igualdad de poder, es decir, que ninguno tiene la capacidad de imponerle su decisión al otro.
3. Cada juego está compuesto por 3 equipos (cada uno representa un actor y un moderador) el número de integrantes de cada equipo deberá ser superior a dos y similar.
4. Es importante que los participantes sientan la libertad de recrear al actor como ellos quisieran construirlo, con sus formas y roles.

Ejemplo de simulación de actores:

Actores
Juan, padre de Daniela. Villatransitenses
Andrea, secretaria de educación de villa granada.
Javier, padre de familia de niños de villa granada

### III. MISIÓN E INCOMPATIBILIDAD

La dinámica de juego inicia con la lectura del caso común construido según los parámetros planteados anteriormente, en el mismo cada actor defiende unos objetivos hipotéticos llamados misión.

La misión de los actores puede ser descrita de la siguiente manera: cada parte recibe una misión compuesta por 4 objetivos, uno principal, dos secundarios y uno secreto. Los objetivos principales están dados bajo una estructura competitiva de suma cero, mientras que los secundarios y el secreto está dado bajo una estructura cooperativa que los participantes deben descifrar (ver tabla).

Contexto		Misión			
Caso	Actor	Interés Secreto	Objetivo Principal	Objetivo Secundario 1	Objetivo Secundario 2
<i>"Contexto + objetivo central actor 1 + objetivo central actor 2 + objetivo central +actor 3"</i>	Actor 1	Interés secreto actor 1	Objetivo principal actor 1	Objetivo secundario Actor 1	Objetivo secundario 2 Actor 1
	Actor 2	Interés secreto actor 2	Objetivo principal actor 2	Objetivo secundario Actor 2	Objetivo secundario 2 Actor 2
	Actor 3	Interés secreto actor 2	Objetivo principal actor 3	Objetivo secundario Actor 2	Objetivo secundario 2 Actor 3

La incompatibilidad en los conflictos de cada equipo en ImPacta está marcada por los principios de identidad, y no contradicción, un objetivo no puede ser y no ser logrado al tiempo, o tampoco puede ser logrado por más de un actor al tiempo.

En cuanto a la incompatibilidad de los objetivos planteados por la metodología, el puntaje y por ende el ranking está determinado por el mayor nivel de incompatibilidad en el caso de los objetivos principales y secundarios, diferente es el caso de los objetivos secretos, que son compatibles

con todos los demás.

En el caso de ImPacta la estructura y ranking de los objetivos está marcada de manera clara por el puntaje conferido a cada objetivo, en primer lugar, la prioridad la tiene el objetivo secreto con 7 puntos, seguido por el objetivo principal de 5 puntos y los objetivos secundarios de 3 puntos. Entre los objetivos secundarios existe una relación de indiferencia, es decir, no existe una razón particular para que un actor tenga prevalencia por lograr un objetivo secundario sobre otro.

Resulta fundamental que un participante reconozca esta jerarquía y sepa dar prioridad a los objetivos mejor puntuados ya que esto es fundamental para la fluidez del juego y además constituye un elemento central del multiperspectivismo que el juego pretende construir, que el participante sepa identificar los objetivos ajenos y los propios.

El propósito de enganche es retar a los participantes a lograr la mayor cantidad de puntos, sin embargo, por el desarrollo del conflicto y la dinámica de juego los participantes descubren que entre más alto es el puntaje, usualmente es más incompatible un objetivo, situación que no aplica para el interés secreto. Esto tiene un objetivo pedagógico de incentivar la búsqueda de alternativas creativas que le permitan a las partes encontrar la no incompatibilidad de sus intereses secretos.

La incompatibilidad de los objetivos se organiza de la siguiente manera:

Tabla. Incompatibilidad de los objetivos

<b>Tipo de objetivo</b>	<b>PTS</b>	<b>Actor 1 (Población local)</b>	<b>Actor 2 (población migrante)</b>	<b>Actor 3 Tomadores de decisiones</b>
Interés secreto	7	Compatible con los demás intereses	Compatible con los demás intereses	Compatible con los demás intereses
Objetivo principal	5	Incompatible con todos	Incompatible con todos	Incompatible con todos
Objetivo secundario	3	Incompatible con la misma categoría del actor 2	Incompatible con la misma categoría del actor 3	Incompatible con la misma categoría del actor 1
Objetivo secundario II	3	Incompatible con la misma categoría del actor 3	Incompatible con la misma categoría del actor 1	Incompatible con la misma categoría del actor 2

Fuente: Autor

**Reglas de oro para la creación de misiones bajo la metodología ImPacta:**

1. El interés secreto de los actores debe ser puntual pero no incompatible con los demás intereses.
2. El objetivo principal de los actores debe ser puntual excluyente con los demás actores.
3. Los intereses secundarios deben ser incompatibles, sólo entre objetivos secundarios.

**Ejemplo de misión**

Actor	Misión			
	Interés secreto	Objetivo principal	Objetivo Secundario 1	Objetivo Secundario 2
Juan, Padre veneciano	Acordar que tendrá un lugar para dejar a su hijo mientras trabaja.	Que la secretaría destine más recursos específicamente para niños venecianos	Que su hijo pueda inscribirse en un colegio	Que su hijo no forme parte de un aula hacinada
Andrea, Secretaria	Acordar que no habrá paros o protestas.	Mantener el presupuesto actual, lo cual implica no hacer aumentos	Asegurar que tanto niños granadinos como venecianos puedan asistir al aula, incluso si decrece temporalmente la calidad (convivencia, relación, profesores-alumnos) del servicio ofrecido	Aumentar la cantidad de niños por salón de 35 a 45
Javier, Padre granadino	Que se acuerde que en ningún momento se pondrá en riesgo el cupo para niños granadinos	Que se asignen más recursos a los niños granadinos el año entrante	No quiere que en ningún momento desmejore la calidad del servicio educativo que ofrece la secretaría	Mantener las aulas con el número de estudiantes que tiene hoy en día

## IV. FICHA PRÁCTICA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CASOS.

TEMÁ	CASO	Actores	OBJETIVO PRINCIPAL	OBJETIVO SECUNDARIO 1	OBJETIVO SECUNDARIO 2	INTERÉS SECRETO

## B. JUEGO IMPACTA – GESTIÓN DE DIÁLOGOS PARTICIPATIVOS

**Objetivo:** Transferir capacidades para gestionar diálogos participativos que aborden los conflictos caracterizados y permitan construir alternativas hipotéticas de acuerdos, revisando sus alcances desde la metodología ImPacta.

Una vez el gestor de la iniciativa ha formulado exitosamente un caso utilizando la metodología ImPacta el paso siguiente es someter el conflicto a la dinámica de juego, a continuación, explicaremos los elementos indispensables a considerar para que un moderador pueda desarrollar una dinámica de juego bajo la metodología ImPacta esta incluye dos tipos de dinámicas 1. diálogos por fases, que se desarrollan en las distintas etapas del juego y 2. dinámicas por azar que se desarrollan al finalizar cada etapa en el juego.

### 1. ROL DEL MODERADOR

#### 1.1. ¿CUÁL ES EL ROL GENERAL DEL MODERADOR DE IMPACTA?

Para que lo anterior ocurra, el moderador debe saber que su rol se centra en cumplir las siguientes funciones:

- Aplicar las normas descritas en la guía de cada juego de ImPacta.
- Incidir de forma dinámica en que todos los participantes del juego cumplan a cabalidad su rol.
- Evaluar el desempeño de los participantes de forma correcta.
- Ejercer un rol pedagógico para que los participantes puedan hacerlo mejor cada vez que jueguen ImPacta.

En las siguientes secciones se abordará en específico cada una de las funciones.

## 1.2. FUNCIONES DINAMIZADORAS DEL MODERADOR

Dado que ImPacta pone a consideración casos basados en circunstancias reales que constituyen un conflicto, una de las principales funciones que debe cumplir el moderador es facilitar que los participantes comprendan sus roles en el juego y sepan superar cada etapa de manera satisfactoria. En ese orden de ideas, realizar preguntas orientadoras en las principales fases de ImPacta es fundamental como motor dinamizador del juego.

## 1.3. FUNCIONES EVALUATIVAS DEL MODERADOR

El moderador asigna puntos de forma comparativa en el juego, es decir, el máximo puntaje por fase sólo lo puede obtener un equipo en comparación con el rendimiento de los otros de forma tal que no puede haber empates. Lo anterior plantea un gran problema para el moderador. ¿Cuáles criterios debe usar para determinar que un equipo lo hizo mejor que otro? Lo anterior es de suma importancia porque hay un espectro muy amplio de subjetividad que puede hacer que la decisión varíe dependiendo de la persona que modere.

### Reglas de oro en la función evaluativa:

**No intervención:** no intervenir al momento de moderar hace referencia a no completar los argumentos, las refutaciones y las intenciones de los participantes. Lo anterior significa que por más que el moderador tenga claro el mensaje de un participante, ya sea porque comparte su postura o tiene conocimientos especializados que le facilitan la comprensión del mensaje, sólo se debe evaluar la calidad de lo dicho.

**Tabula rasa:** del latinazgo ‘tablero en blanco’ esta expresión hace referencia a que los moderadores deben pretender ser evaluadores imparciales que no tienen conocimiento específico que los hace creer más en una postura que en otra. En términos prácticos, esto significa que los moderadores deben asumir una postura receptiva hacia cualquier argumento de los participantes y no desacreditar ninguna de sus contribuciones a menos de que otro participante del juego lo haga.

## 1.4. FUNCIONES PEDAGÓGICAS DEL MODERADOR

Para que el moderador cumpla un rol pedagógico durante y después del juego debe estar constantemente dando una retroalimentación y recomendaciones a los participantes del juego. Las recomendaciones durante el juego consisten en comentarios generales acerca de cómo se puede ser más empático en las diferentes fases y generalmente se presentan de manera simultánea al

momento en que se realizan las preguntas dinamizadoras del juego.

Por otro lado, la retroalimentación se presenta al final del juego y se da de forma tal en la que el moderador explica la racionalidad que usó para que un equipo ganara la partida. Además, este espacio también es para explicar los errores que los participantes cometieron durante el juego y ayudarlos constructivamente a que los resuelvan y no los vuelvan a repetir en futuras partidas de ImPacta.

## 1.5. ROL DEL MODERADOR DURANTE LA FASE DE ACUERDOS

Por último, el moderador debe verificar el acuerdo al que llegan los participantes en una partida de ImPacta. Debe tener en cuenta los criterios de un acuerdo con mínimos aceptables y los diversos escenarios que se pueden presentar.

### Reglas de oro en la fase de acuerdos:

**Visión panorámica y sistémica:** el moderador, antes de determinar quién gana la partida, debe asegurarse de haber comprendido todo lo que ocurrió en ella. Para esto debe preguntarse ¿Qué alianzas se establecieron entre las partes? ¿Cómo participa cada equipo en la alianza en la que hace parte? ¿Son capaces de colaborar y descubrir el interés oculto del otro equipo? Este análisis tiene la finalidad de calificar la capacidad de los participantes para encontrar las combinaciones de forma individual y colectiva y pueden analizar cómo corren más riesgos de obtener algún puntaje y cómo juegan más seguros.

**Coherencia:** En muchas ocasiones la premura de finalizar un acuerdo antes del tiempo de la partida hace que los jugadores lleguen a acuerdos sobre objetivos que son incompatibles o mutuamente excluyentes. Por tal motivo, el moderador debe estar muy atento para verificar que los objetivos acordados se puedan cumplir realmente y que sean coherentes.

**Construcción más allá de los objetivos:** Todos los equipos tienen objetivos principales y secundarios más un interés secreto. Un acuerdo ideal, es en el que todos los equipos pueden cumplir su interés secreto e incluso hay compromisos completamente nuevos y creativos en donde no solamente se estipulan los objetivos que quieren ser incluidos en el acuerdo sino propuestas para hacer el acuerdo más fuerte. En otras palabras, el moderador evaluará muy positivamente las partidas en donde los acuerdos alcanzados cumplan los intereses secretos de todos y se vaya más allá de los objetivos de las tarjetas.

## 2. DINÁMICAS DE DIÁLOGO POR ETAPAS.

Por dinámicas de diálogo entenderemos las distintas fases o etapas que el juego propone a sus jugadores en las cuales los jugadores intercambian sus posiciones estas son: “Argumenta” “Refu-



ta” “Pregunta” “Expone” “Negocia” cada una compone un momento específico del juego, junto con reglas y criterios de calificación propios.

Cada etapa se mide por el juego en “Puntos de desempeño” estos puntos son otorgados a cada equipo por el moderador en las fases, él decide quien según su criterio tuvo el mejor desempeño y le otorga 3 puntos, 2 al segundo y 1 al tercero. El criterio de calificación lo fija el reglamento y lo operativiza el moderador, este cambia en cada etapa.

Desempeño	Puntuación
Mejor desempeño de equipo	3 puntos
Segundo mejor desempeño de equipo	2 Puntos
Tercer mejor desempeño de equipo	1 punto

En la fase de argumentación y refutación el moderador premia a quien considera que aportó la carga argumentativa más relevante, en la etapa de exposición, premia al equipo que resulte más persuasivo y en la etapa de preguntas premia a los equipos que respondan las preguntas sin evadirlas; posteriormente se desarrollará cada criterio de calificación por aparte.

Es cierto que la subjetividad del moderador es un elemento determinante de la puntuación del juego, sin embargo, los moderadores como parte del proceso de formación, reciben capacitación que les permite tener un discernimiento informado y relativamente uniforme.

A continuación, se explicará y analizará cada fase de diálogo:

**Modalidad con tiempo límite:** es posible jugar ImPacta con un tiempo límite global para todos los jugadores de una hora. Para esto es necesario fijar el reloj al comienzo del juego y constantemente recordarles a los jugadores el paso del tiempo, especialmente en los últimos 10 minutos de juego, esto resulta especialmente útil para fijar un límite en la negociación.

## **A. ARGUMENTA-REFUTA**

La primera fase del proceso de diálogo sigue los parámetros de un debate, sus etapas son denominadas “argumenta”, en esta fase cada equipo debe explicar su rol dentro del conflicto, dejar en claro sus objetivos y aportar las razones que soportan cada objetivo, esta además se complementa en la etapa “Refuta” en la cual cada equipo debe decir con qué objetivo y qué equipo discrepan, aportar las razones que soportan su oposición y evidenciar fallas en la argumentación y respuestas de los demás equipos; juntas completan el componente de debate de la metodología.

## Reglamento

**a. Argumenta (3 minutos cada equipo):** el moderador lanzará el dado para determinar el orden de intervención y conforme a éste, cada equipo contará con 3 minutos para exponer sus objetivos y los argumentos que los soportan. Una vez concluida su presentación avanzará a la casilla “pregunta”. Los equipos no deben revelar su interés secreto.

Para evaluar el desempeño de cada equipo, el moderador deberá tener en cuenta que los equipos debieron cumplir los siguientes criterios:

1. Explicar su rol dentro del conflicto.
2. Dejar en claro sus objetivos.
3. Aportar las razones que soportan cada objetivo.
4. No deben revelar su interés secreto.

Cuando todos los equipos han cumplido su fase cada equipo procede a tirar el dado para ver qué personaje del camino se encuentran. Concluida esta fase el moderador deberá pagar en monedas a cada equipo los puntos que logró en la fase y en sus encuentros con los personajes del camino.

**c. Refuta (2 minutos de preparación y 3 minutos de refutación por cada equipo):** el moderador debe explicar la etapa y pedirles que preparen una refutación frente a los objetivos ajenos indicando con cuáles no concuerdan y su razón. Se lanzará el dado para determinar el orden de intervención. Conforme a este, cada equipo dispondrá de máximo 3 minutos para refutar los argumentos presentados por los demás equipos. Una vez concluido el momento de refutación, avanzará cada equipo a la casilla “planea”.

Para evaluar el desempeño de cada equipo, el moderador deberá tener en cuenta que los equipos debieron cumplir los siguientes criterios:

1. Decir con qué objetivo y qué equipo discrepan.
2. Aportar las razones que soportan su oposición.
3. Evidenciar fallas en la argumentación y respuestas de los demás equipos.

Conforme a esto debe calificar los equipos otorgando 3 puntos al que mejor desarrolló su rol, 2 al segundo y 1 al tercero. Cuando todos los equipos han cumplido su fase, cada equipo procede a tirar el dado para ver qué personaje del camino se encuentran. Concluida esta fase el moderador deberá pagar en monedas a cada equipo los puntos que logró en la fase y en sus encuentros con los personajes del camino.

En cuanto a la preparación del contenido de lo que los participantes expondrán en esta fase, el rol del moderador es acompañar la dinámica orientando a los participantes con preguntas que les permitan preparar su argumentación o refutación durante los tiempos de preparación asignados:

**Preguntas orientadoras del moderador para los equipos, fase 1 argumentación simple:**

En el caso de la fase “Argumenta” el moderador debe acercarse a los equipos e indagar ¿Qué es lo que propone? ¿Por qué lo propone? ¿Por qué los otros deberían darles relevancia a estas razones? en el caso de la fase refuta debería preguntar ¿Qué argumentan los otros equipos? ¿Por qué estos argumentos son válidos o no?

Con esto el moderador guiará la construcción grupal de la argumentación de los equipos, la cual finalizará con la selección de un representante que expondrá la construcción realizada con los demás participantes.

El objetivo de este componente es que los participantes logren sustentar sus pretensiones sobre la base de razones. Aquí, se espera que el participante desarrolle capacidades de valoración de argumentos de acuerdo con los parámetros propuestos por los estándares de competencias ciudadanas, esto se refiere a la capacidad del estudiante para analizar y evaluar la pertinencia y solidez de enunciados o discursos. Además, se espera que el participante esté en capacidad de, por ejemplo, identificar prejuicios, anticipar el impacto de un determinado discurso, comprender las intenciones implícitas en un argumento, evaluar la coherencia de un discurso, relacionar diferentes argumentos, evaluar la validez de generalizaciones, reconocer la confiabilidad de un enunciado (ICFES, 2016).

**EMPATÍA EN LA ARGUMENTACIÓN:**

El criterio de calificación de los argumentos y refutaciones en los moderadores es denominado “Empatía argumentativa” se da cuando un participante es capaz de argumentar su pretensión, desde la conveniencia para las demás partes. Un ejemplo hipotético de argumentación empática puede ser el caso de un representante de los empleados que es capaz de argumentar por qué sería bueno para los empleadores tener remuneraciones altas para sus trabajadores, o el caso que un representante de los empleadores capaz de argumentar por qué a los empleados les conviene la rentabilidad de la empresa. Cuando el moderador ha encontrado este tipo de argumentación debería privilegiar en sus calificaciones.

**Preguntas para promover estrategias de argumentación desde la empatía argumentativa:**

- ¿Cómo se conecta mi interés individual con el interés de los demás actores?
- ¿Quiénes son los otros actores?
- ¿Qué interés los motiva?
- ¿Cómo mi propuesta satisface su interés?

## EMPATÍA EN LA REFUTACIÓN

En el mismo orden de ideas, una refutación empática hace referencia a descubrir los errores en la argumentación de los otros, con la intención de que ellos puedan encontrar una mejor forma para conseguir sus intereses sin que sea algo excluyente con los intereses de los otros involucrados en la discusión.

### **Preguntas para promover estrategias de refutación desde la empatía:**

¿La propuesta del otro actor es excluyente con el interés común?

¿Qué hace que sean excluyentes?

¿Cómo no se garantiza el interés colectivo?

¿Qué otras mejores soluciones existen que puedan satisfacer el interés de los demás actores?

La argumentación y la refutación empática son fundamentales en ImPacta al tener un enfoque colaborativo. Cuando los jugadores argumentan y refutan de esta manera, están siendo más eficientes al momento de llegar a un acuerdo porque, antes de la fase de planeación y negociación, ya se van haciendo a una idea de cómo lidiar con los intereses de otros y qué objetivos deben sacrificar para llegar a un acuerdo. En torneos ImPacta, eso es particularmente importante ya que los jugadores no solo compiten entre sí, sino que además compiten con las demás mesas. Dentro de la dinámica de torneo del juego, gana la mesa que satisfaga de mejor manera el interés colectivo.

### **Claves para la calificación de argumentos y refutaciones con la empatía como criterio orientador:**

“El equipo defiende su pretensión con argumentos y refutaciones que están basados en la conveniencia colectiva para las partes en juego”

**El moderador entregará 3 puntos al equipo que más se acerque al criterio de calificación, 2 al segundo que más se acerque y 3 al equipo que menos se acerque.**

## **B. PREGUNTA.**

La segunda fase que se califica es denominada “Pregunta” el sentido de esta sección es permitirles a los participantes formular 3 preguntas a los demás equipos con el propósito de: 1. aumentar la información disponible para los jugadores 2. permitir contrastar los argumentos formulados 3. permitir indagaciones previas sobre posibles acuerdos.

**Reglamento:**

**b. Pregunta (3 minutos de preparación y 3 minutos de respuesta para cada equipo):** el moderador debe explicar la etapa y pedirle a cada equipo que realice tres preguntas que harán a los demás equipos. Las preguntas sólo pueden ir dirigidas a un equipo y los equipos tienen libertad para realizar las preguntas al equipo que quieran.

Cualquier jugador lanzará el dado para determinar el orden de intervención. Conforme esté, cada equipo podrá lanzar máximo 3 preguntas para cualquiera de los equipos. Cada pregunta debe ser respondida en máximo 1 minuto. Una vez concluidas las tres preguntas se avanzará a la casilla “refuta”.

Para evaluar el desempeño de cada equipo, el moderador deberá tener en cuenta que los equipos debieron cumplir los siguientes criterios:

1. Hacer preguntas concretas.
2. Responder en máximo un minuto.

Cada vez que un equipo contesta una pregunta, sin evadirla, asumiendo el fondo de lo preguntado recibe un punto. En esta fase no se encuentran a los personajes del camino. Concluida esta fase el moderador deberá pagar en monedas a cada equipo los puntos que logró en la fase y en sus encuentros con los personajes del camino.

Normalmente los participantes optan por una de dos opciones: formular preguntas sobre la solidez de los argumentos expuestos con el objetivo de debilitar el caso expuesto por sus contrapartes o formular preguntas para indagar por fórmulas de mutuo acuerdo.

Ninguna de las dos opciones es evaluada de manera prevalente por el juego, ambas obtienen la misma puntuación por parte de quien formula la pregunta, la finalidad de esta fase es aumentar la información de las partes para la mejor consecución de un acuerdo ya que “Partes que comparten suficiente información sobre los intereses propios tienen mayor posibilidad de encontrar el valor compartido y acordar o alternativas creativas, que partes que no tienen suficiente información o que la han compartido de manera asimétrica” (O’Conner 1997; McGinn and Keros 2003) (BCCampus, s.f.).

**Algunas preguntas orientadoras para que el moderador contribuya a la mejor formulación de preguntas:**

- ¿Sabes cuál es el interés secreto de los demás equipos?
- ¿Entendieron completamente su argumento?
- ¿Ven algún error lógico que quisieran aclarar?
- ¿Tienen alguna duda sobre las prioridades de los demás equipos?
- ¿Sabes hasta donde están los otros equipos dispuestos a ceder?
- ¿Qué objetivos están los otros equipos dispuestos a sacrificar?
- ¿Qué piensan los demás equipos sobre sus argumentos y propuestas?

Estas preguntas puede realizarlas en el curso del tiempo de preparación, un tiempo específico destinado a la formulación de preguntas dirigidas de los demás equipos.

**Criterio de calificación:** Cada vez que un equipo contesta una pregunta, sin evadirla, asumiendo el fondo de lo preguntado recibe un punto.

## C. PLANEA.

La tercera etapa es denominada “planea” es una etapa simultánea para todos los equipos en la cual se da un ejercicio interno de planeación de la negociación a seguir, en este aspecto, el moderador indaga al interior de cada equipo a fin de que identifiquen su estrategia de negociación y si los equipos distinguen los intereses de las posiciones de los equipos (Kelman, 1996), su mejor alternativa a un acuerdo negociado (Fisher, Ury y Patton, 1991) y Opciones creativas (Fisher, Ury y Patton, 1991). En este momento se configuran los elementos básicos de un conflicto inter-actor ya que se espera que al interior de los equipos las discusiones enriquezcan la planeación.

**Planea (3 minutos en simultáneo para todos los equipos):** todos los equipos tendrán un tiempo simultáneo de 3 minutos para acordar sobre todo lo discutido, cómo se alcanzarán/negociarán los objetivos. Solo podrán escoger dos cartas entre sus cartas de objetivos para proponer incluirlas en un futuro acuerdo. Concluida esta fase todos pasan a la casilla “Expone”.

El moderador a lo largo de los tres minutos les sugerirá a los equipos que cumplan los siguientes criterios:

1. Pensar cuál es su estrategia para lograr la mayor cantidad posible de puntos en el acuerdo final.
2. Fijar un orden estratégico de prioridades en sus objetivos.
3. Pensar qué objetivos ajenos están dispuestos a aceptar.

Luego de esta fase no habrá calificación ni encuentro con los personajes del camino.

**Preguntas orientadoras para el moderador:**

- ¿Qué estrategia de negociación tienen?
- ¿Qué objetivos están dispuestos a ceder?
- ¿Qué objetivos no están dispuestos a ceder?
- ¿Qué les ofrecen a los demás equipos?
- ¿Por qué su propuesta les conviene a los demás equipos?

Estas preguntas puede realizarlas en el curso del tiempo de planeación en el cual los equipos preparan su oferta inicial para el acuerdo.

## D. EXPONE.

La fase expone se desarrolla con el objetivo de permitir a los equipos hacer una exposición persuasiva de una oferta inicial para los demás equipos. En esta se espera que los participantes logren proponer alternativas creativas que representan el punto de partida de la negociación. Se espera, además, que los equipos dejen en claro su orden de prioridades, su oferta para los demás equipos y en especial las alternativas creativas para la resolución del conflicto.

**Reglamento:**

**Expone (3 minutos cada equipo):** el moderador lanzará el dado para determinar el orden de intervención, conforme a este, cada equipo tendrá 3 minutos para exponer su propuesta de acuerdo.

Para evaluar el desempeño de cada equipo, el moderador deberá tener en cuenta que los equipos debieron cumplir los siguientes criterios:

1. Contarle a los demás su orden de prioridades y que solo dos podrán entrar al acuerdo final.

2. Explicar qué objetivos están dispuestos a aceptar.
3. Una mejor propuesta será una que se exponga desde los intereses de los otros y no desde los intereses propios.

Cuando todos los equipos han cumplido su fase cada equipo procede a tirar el dado para ver a qué personaje del camino se encuentran. Concluida esta fase el moderador deberá pagar en monedas a cada equipo los puntos que logró en la fase y en sus encuentros con los personajes del camino.

#### **Criterio de calificación:**

**El moderador calificará considerando los 3 criterios presentados anteriormente. (Claridad en las prioridades, claridad en la oferta de cesión, alternativas creativas de acuerdo)**

Conforme a esto debe calificar los equipos otorgando 3 puntos al que mejor desarrolló su rol, 2 al segundo y 1 al tercero.

## **E. NEGOCIA.**

La última etapa del juego consiste en una negociación, la cual se ha visto nutrida por los argumentos, refutaciones, ofertas y exposiciones que se han desarrollado hasta esta etapa del juego.

Para esto cada equipo escoge un delegado en la negociación, este será el encargado de llegar a un acuerdo final el cual contendrá los objetivos que se aceptan para cada parte.

#### **Reglamento**

**Negocia (tiempo libre):** todos los equipos intentarán llegar libremente a un acuerdo. Pueden negociar con sus objetivos y puntos de manera libre, siempre y cuando no revelen el interés secreto. El moderador podrá interrumpir para asegurarse que los acuerdos son acotados del asunto en discusión.

Una vez los jugadores han llegado a un acuerdo deben redactar una **Hoja de acuerdo**. En la hoja de acuerdo se escribirán los compromisos a los que han llegado las partes. Los



compromisos pueden incluir concesiones en objetivos o en puntos. Con la firma de un representante de cada equipo los jugadores podrán detener el tiempo límite global.

### Calificación

El moderador recibirá la hoja de acuerdo y los objetivos de cada equipo y determinará si los objetivos de cada equipo se cumplen o no en el acuerdo. Una vez lo ha evaluado procede a pagar los puntos de acuerdo que cada equipo recibió de conformidad a las cartas que logró.

Por último, una vez se ha determinado cuántos puntos tiene cada equipo, el moderador le pide a los equipos que descubran su interés secreto y otorgará los puntos que indica la carta siempre y cuando ese interés se cumpla en la Hoja de Acuerdo.

## 2. DINÁMICAS DE DIÁLOGO POR AZAR.

Cada vez que concluyen las etapas “Argumenta” “Refuta” “Expone” cada equipo tiene que tirar el dado para participar en una de las tres dinámicas de diálogo por azar, estos son denominados en ImPacta “Personajes del camino” que son tres categorías por los que pasan los participantes de acuerdo a un dado que distribuye las opciones al azar.

Una vez se concluye cada etapa de las mencionadas anteriormente, cada equipo tiene la posibilidad de un dado que le asigna uno de los tres personajes del camino, cada uno, acompañado de una tarjeta que establece una corta dinámica o condición que contribuye a la complejidad y realismo del conflicto.

El primero de los personajes es “Duende azaroso” el cual contiene situaciones de azar que modifican la relación de poder entre los participantes, el segundo es el “Zorrillo retador” que contiene retos para los participantes que les requieren cooperar con los otros equipos, y el tercero es el “Viejito sabio” que contiene diferentes consejos de negociación que los participantes deben dar a entender a su equipo con dinámicas de mímica. Estos personajes tienen el objetivo común de aumentar el enganche de los participantes e influir en los comportamientos actitudes y conductas de los equipos, así como disminuir la tensión en el conflicto, cada una tiene un objetivo de aporte específico al conflicto en discusión.

### A. DUENDE AZAROSO.

La primera de las tarjetas de personajes es “Duende Azaroso”, cuando un participante debe sacar una tarjeta de este tipo de tarjeta recibe un desbalance a su poder de negociación en la mesa, su finalidad es aumentar la percepción de dependencia mutua de los participantes.



**Duende Azaroso:** El equipo se ha encontrado a un duende azaroso. Tiene una situación inesperada para el equipo y en algunas ocasiones para todos los equipos, la carta indicará quién gana o pierde puntos, jugadores u objetivos.

El poder de negociación en ImPacta está determinado por la dependencia de A respecto de B en la negociación (Wolfe y McGinn, 2005) en el caso puntual la dependencia está determinada por los recursos que se distribuyen en el juego, la diferencia de puntos de un equipo respecto de otro, el tiempo de intervención, la cantidad de espacios disponibles, así como la cantidad de integrantes de un equipo. Así, esta categoría pretende cambiar estas condiciones de poder para desbalancear las relaciones entre los participantes de la siguiente manera:

**Tabla. Duende azaroso**

¡Tiempo fuera! Todas las intervenciones bajan a la mitad de tiempo	¡Convertiste! Tu equipo tiene dos miembros que se convirtieron de los otros equipos. Los integrantes de menor estatura de cada equipo pasan al tuyo.	¡Suerte! Todos, por suerte, reciben 3 puntos	¡Efecto inhibitorio! Estás anonadado, no podrás hablar en la siguiente ronda.
El color que salga en el dado podrá reclamar dos puntos.	¡Convertiste! Recibe 2 miembros, uno de cada equipo. Escoge a un integrante de cada equipo	¡Buena suerte! Has ganado 3 puntos, para compartir. Escoge a un equipo y dale los puntos.	Puedes quitarle 3 puntos al equipo que escojas.
¡Crisis! Ataque externo que nos afecta a todos. Todos pierden 3 puntos	El color que saga en el dado perderá dos puntos.	¡Conversos! 2 de sus integrantes se han convertido y cambiado de equipo. Los dos integrantes más altos cambian para el equipo de la derecha.	En la siguiente ronda tendrás dos minutos más.

Otro propósito de este aspecto es añadir realismo al ejercicio de negociación y afectar el desempeño de los participantes en la negociación (Kim, Pinkley, Fragale, 2005). Es importante considerar que el poder entre los jugadores es un elemento subjetivo (Korpi, 1974), distintos elementos pueden ser considerados por los participantes como una fuente de poder en las negociaciones de ImPacta, incluso elementos diferentes a los contemplados en las tarjetas, sin embargo, depende de la percepción de los participantes sobre qué recursos son constitutivos de poder.

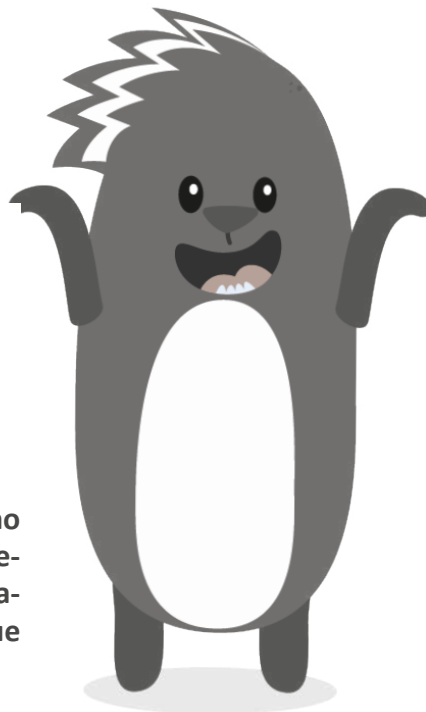
Algunas formas de poder en esta categoría son “poder de recompensa” (Kim, Pinkley, Fragale, 2005) como sucede cuando un equipo tiene la posibilidad de asignar puntos, recortar tiempo o cambiar integrantes de cualquiera de los otros dos equipos, en este caso el equipo que administra los recursos, el equipo A, tiene el poder de recompensar las conductas de los otros dos equipos B, esto funciona como un incentivo para que los equipos sientan que están conectados entre sí y sientan la permanente necesidad de influir en su contraparte (MindTools, 2019).

Otra forma de poder presente en esta categoría es la de “poder coercitivo” (Kim, Pinkley, Fragale, 2005), el cual le da al equipo A la posibilidad de sancionar con recortes en puntos, tiempo o integrantes al equipo B, este controla a quién le da el castigo y con qué severidad aumentando así la posibilidad de ser sancionado en cualquier momento.

Finalmente, el objetivo central de esta categoría de aumentar la percepción de dependencia mutua de los participantes los impulsa a encontrar tácticas de influencia en los demás equipos, bien sea para recibir las recompensas o para evadir los castigos que estos pueden administrar. Algunas formas de influencia comunes en ImPacta son la presión, cuando un actor intimida o usa elementos de poder futuro, el intercambio, cuando usa promesas implícitas o explícitas, la coalición, cuando un actor obtiene ayuda prometiendo reciprocidad en la confrontación de un tercero, la persuasión racional cuando un actor usa argumentos lógicos para influir en la decisión, o la apelación a las emociones (Yuki y Michel, 2006).

## B. ZORRILLO RETADOR.

**Zorrillo Retador:** El equipo se ha encontrado a un zorrillo retador. Tiene un reto que el equipo debe completar en el tiempo asignado por la carta, si lo logra obtiene los puntos que indica la carta. Los retos deben ser pensados como un reto de cooperar con los demás equipos.



La segunda de las tarjetas presente en los personajes del camino es la de “Zorrillo Retador”. Esta está compuesta por retos cooperativos, construidos con el objetivo de aumentar la percepción favorable de cooperativismo por parte de las partes. Los retos que el juego plantea son:

Tabla. Zorrillo retador

Durante las próximas, hasta la etapa de negociación, los demás equipos te podrán	¿Cómo se necesitan las partes entre sí? Reclama 3 puntos.	¿Cuál crees que es el interés secreto de los demás equipos?	¿Qué pasa si no logran un acuerdo? Reclama 3 puntos.
--	--	---	---

hacer preguntas. NO podrás contestarles. Si lo haces dales uno de tus puntos.		reclama 2 puntos.	
¡Cuente el cuento! Cuéntenos la historia de su rol, conmuévanos. Hazlo y reclama 3 puntos.	Cuéntanos, ¿cuáles sentimientos crees que tienen las personas que componen el rol que representas? reclama 3 puntos.	Cuéntanos ¿Cómo sería un escenario ideal donde las 3 partes logran un acuerdo? Reclama 2 puntos.	Cuéntanos, ¿cuáles sentimientos crees que tienen las personas que componen el rol que representas? reclama 3 puntos.
Aguinaldo. Durante la próxima ronda no use la palabra NO. si lo logras reclama 2 puntos Juega piedra papel o tijera 3 veces, con el equipo de la derecha. Cada equipo podrá reclamar un punto cada vez que ambos saquen lo mismo.	¡Póngase las pilas! Reconozca el defecto a su propuesta para los intereses de los demás. Si lo logra reclama 3 puntos.	¡Aguinaldo! en la siguiente ronda no puede mencionar la palabra NO	¡Búscala y sácala! Busca tu petición más extrema y ofrécela a los demás como una cesión. <u>si</u> lo logras reclama 3 puntos.
Menciona lo que más te gusta de la propuesta del equipo a la derecha. Si lo haces reclama 2 puntos.	Menciona dos ventajas de la propuesta del equipo de la izquierda. Si lo logras reclama 2 puntos.	Formule un acuerdo provisional para todos los equipos. Si los otros los aceptan todos reclaman 2 puntos.	¡A escuchar! Los dos integrantes más jóvenes de tu equipo no podrán hablar durante las próximas 2 rondas. Si lo logras reclama 2 puntos.

La primera de las subcategorías de la tarjeta “Zorrillo retador” tiene la finalidad de formular preguntas que promuevan la inclusión de los participantes en un modelo de negociación basado en el pensamiento crítico y la obtención de información conforme el modelo descrito por el profesor Hussein A Mustafá de la escuela de administración de la Universidad de Ebril (Mustafa, 2016).

Este es un modelo en donde las partes son capaces de ir más allá de lo superficial en la contraposición de sus intereses y pueden explorar alternativas de mutuo beneficio desde el análisis y

evaluación de información. Para llegar a este modelo, el juego propone preguntas que redundan en el ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde? para lograr diferentes etapas del pensamiento crítico en una negociación.

La primera etapa corresponde a la descripción, esto supone que un acuerdo será más fructífero cuando las partes son capaces de describir sus contrapartes, sus intereses, sin caracterizarlos, exagerarse o demeritarse, esto se busca con preguntas como “Menciona lo que más te gusta de las propuestas del equipo de la derecha” una descripción más compleja de los demás equipos será un insumo útil para construir acuerdos colaborativos en el juego.

La segunda de las etapas que esta categoría busca es la del análisis, bajo esta categoría se espera que los participantes puedan desarrollar un proceso analítico de sus contrapartes, sus posiciones e intereses, entender el contexto, cuestionar la pertinencia relevancia y suficiencia de lo aportado por los demás participantes. Esto se espera lograr con orientaciones como “menciona las ventajas de la propuesta del equipo de la izquierda” para lograr esta construcción los equipos tienen que desarrollar un proceso de análisis que implica indagar por lo desarrollado en los demás equipos y evaluarlo.

Y finalmente el último aspecto que esta categoría busca desarrollar es la habilidad para evaluar de manera crítica una negociación, bajo este parámetro se espera que un participante pueda analizar y además comparar escenarios, fortalezas y debilidades, esto se espera lograr con preguntas como ¿Cómo se necesitan las partes entre sí? ¿Cómo se afectan las partes si no se logra un acuerdo?.

## C. VIEJITO SABIO



**Viejito Sabio:** El equipo se ha encontrado un viejito sabio en el camino. Solo que el viejito no se sabe expresar muy bien. El equipo tiene que escoger a un integrante para que le cuente el consejo del viejito que aparece en la carta a sus compañeros, según el nivel. Si el equipo logra adivinar obtiene los puntos que diga la carta. Tira el dado para determinar el nivel:

- \***Rojo:** Solo puede decir sinónimos.
- \***Verde:** Deberá dibujarlo.
- \***Amarillo:** Deberá expresarlo con mímica.

Por último, la tercera categoría de ImPacta es “Viejito sabio” la cual está dada con el objetivo de dar algunas recomendaciones a los participantes aplicables a la negociación las cuales deben lograr comunicar por medio de sinónimos, mímica, o dibujo. La finalidad de esta etapa es por una parte aumentar el enganche de diversión de los participantes, pero por otra transmitir recomendaciones útiles para desescalar el conflicto abordado, es función del moderador lograr que su aporte sea entendido y aplicado por las partes. El contenido de las recomendaciones es el siguiente:

**Viejito sabio**

Argumenta	Nos necesitamos	Encuentra el interés secreto	Suave con las personas
Resuélvalo creativamente.	Sea flexible.	Escucha el doble, habla la mitad	Beneficio mutuo.
Todos ponen, todos ganan.	Ofrezca opciones	Logre el compromiso.	Gáneselos.
Ojo al tiempo	Somos telaraña	una Sea flexible pero no flojo	Busque el compromiso.

Fuente: Autor

### 3. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE ACUERDOS Y PUNTAJES.

Puntos de desempeño	Puntos de objetivo	Otros puntos	Total
A.	IMPACTA INCIDE		
P.			
R.			
E.			
A.	IMPACTA INCIDE		
P.			
R.			
E.			
A.	IMPACTA INCIDE		
P.			
R.			
E.			

Como se explicó en la fase de reglas, los puntajes del juego se dividen en 3 tipos de puntos, puntos de acuerdo, puntos de desempeño y “otros puntos”.

Para los puntos de acuerdo, ImPacta propone una adaptación práctica del dilema del prisionero (Poundstone, 2015) cada parte decide si valida o no un acuerdo final, en el cual hay diferentes concesiones, desconociendo entre sí cuál es su objetivo secreto. A diferencia del dilema del prisionero tradicional, en esta adaptación las partes conocen la decisión de su contraparte y han tenido un proceso de deliberación que les permite tomar la mejor decisión. Por otra parte, el número de actores es de 3, a diferencia del dilema del prisionero tradicional en el cual es de 2, esta variación aumenta la complejidad del ejercicio, puesto que, debido a que el número de participantes es mayor a dos, las combinaciones de acuerdos se hacen infinitas, en este sentido el juego se acopla a la categoría de juegos cooperativos de N número de personas (Simpson, 2016).

En cuanto a los puntos de acuerdo, el equipo que más puntos obtiene es aquel que logre el acuerdo, responda en mayor medida a sus objetivos (ver figura 6). Desde este parámetro, un análisis que permita determinar el del juego implica preguntarse ¿Qué alianzas se establecieron entre las partes? ¿Cómo participa cada equipo en la alianza en la de la que hace parte? ¿Son capaces de colaborar y descubrir el interés oculto del otro equipo?

Este análisis tiene como punto de partida el hecho, de que los participantes son capaces de encontrar las combinaciones de forma individual y colectiva y pueden analizar cómo corren más riesgos de obtener ningún puntaje y cómo juegan más seguros.

Esta configuración de puntos se convierte en una trampa para la ambición individualista, ya que da un mensaje tácito entre los participantes de que el bien común proviene de la idea de tener el mejor desempeño individual, sumado (o restado) en un acuerdo común.

## 2. ANÁLISIS METODOLÓGICO DE LOS ACUERDOS CONSTRUIDOS.

En primer lugar, el análisis de los acuerdos construidos en la presente intervención está basado en el análisis de incompatibilidad propuesto por Galtung y retomado por Wallensteen (2002) en la figura 6.

Del análisis propuesto por los autores se desprende un caso hipotético entre dos partes A y B y distintas hipótesis en cuanto a la distribución de los recursos en disputa y varios escenarios posibles.

Los primeros escenarios son de suma cero donde A gana todo y B pierde todo o viceversa, esto significa la completa victoria o la completa derrota para alguno de los equipos en disputa, sería este el caso en ImPacta donde un equipo logra la totalidad de puntos de acuerdo y los demás no, dada la composición y horizontalidad del juego, ese escenario es poco probable, sin embargo, posible.

Un segundo escenario es uno en el cual A y B se encuentran en la posición E, en la cual ninguna de

las dos se lleva los puntos en disputa, bien sea porque desaparecieron durante la confrontación o porque perdieron valor o porque no hay ninguna solución del conflicto, este escenario es altamente probable en el juego puesto que en las reglas se contempla una hora de juego para todas las mesas, si terminada esta hora las partes no han llegado a un acuerdo todas pierden todos los puntos logrados hasta el momento.

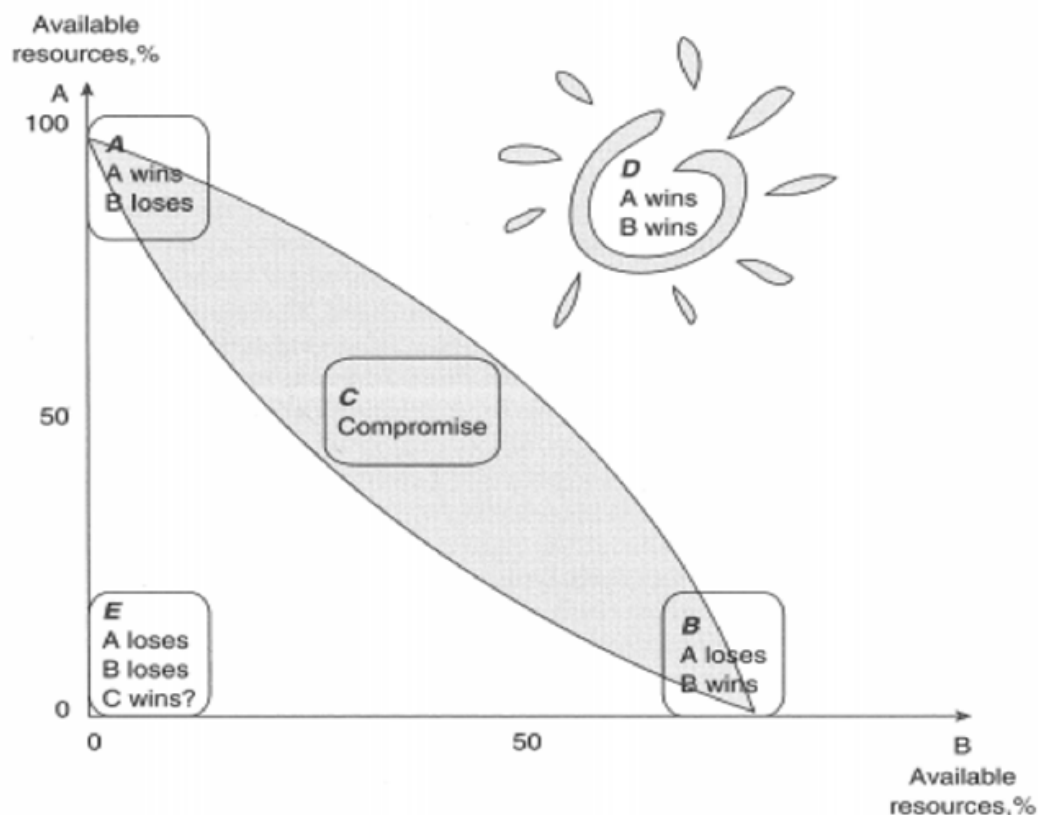


Figura 6. Analysis of incompatibility.  
Fuente: Galtung (1996)

Un tercer escenario es un escenario de distribución equitativa de los recursos en disputa descrito en el punto C, este es un acuerdo distributivo en el cual cada una de las partes se lleva una parte de los recursos en disputa, es altamente probable en los acuerdos logrados en el juego, sin embargo, dada la incompatibilidad de los objetivos descritos anteriormente habrá múltiples combinaciones incompatibles en las cuales ambas partes perderán la totalidad de puntos acumulados y pasarán al escenario E del juego, será función de los moderadores identificar la inclusión de acuerdos incompatibles y la eliminación de los puntos correspondientes. Aparte de esta situación, acuerdos logrados en el punto C serán interpretados como aceptables para el análisis de los resultados de la implementación de la metodología.

Un cuarto escenario ocurre cuando ambas partes logran un punto en donde se satisface su pretensión de manera completa e incluso superior, de acuerdo a la incompatibilidad de los objetivos descrita anteriormente esto se lograría con acuerdos que contemplen soluciones creativas que



permitan que las partes logren combinaciones de la más alta compatibilidad posible, comenzando por el cumplimiento del interés secreto de todos los equipos, este es un escenario difícil de lograr que demostrará que las partes han explorado al máximo sus posibilidades y han encontrado opciones creativas de lograr la máxima satisfacción individual a partir del valor colectivo. Este es el mejor escenario posible para los acuerdos a analizar.

El análisis sustantivo de los acuerdos se realizará en primer lugar considerando los cuatro escenarios descritos anteriormente (A, B, C, D, E), tomando como deseables escenarios que se encuentren entre los puntos C y D y como indeseables los escenarios A, B, y E.

### CLAVES PARA LA INTERPRETACIÓN DE ACUERDOS:

Escenario	Características	Valor
Escenario A	A gana todo B pierde todo	Es un acuerdo de bajo valor, poco sostenible en el tiempo, de suma cero.
Escenario B	B gana todo, A gana todo	Es un acuerdo de bajo valor, poco sostenible en el tiempo, de suma cero.
Escenario C	Distribución equitativa de los puntos en disputa	Es un acuerdo aceptable de concesiones mutuas que resuelve el conflicto.
Escenario D	Se aumenta la ganancia para todos	Es un acuerdo ideal, se aumenta el valor total de la mesa, es posible que esta mesa sea de las mejores en un torneo.
Escenario E	Se disminuye la ganancia para todos	Es un escenario indeseable donde todas las partes pierden

# 2.3. TALLER NEGOCIACIÓN PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL MODELO IMPACTA

## 1. OBJETIVOS

- A.** Entender el concepto de negociación como una manera de resolución de conflictos.
- B.** Comprender las diferentes formas en las que se puede abordar una negociación en el modelo ImPacta y recomendaciones útiles para su enseñanza.
- C.** Comprender las principales recomendaciones y estrategias al momento de abordar una negociación cooperativa.

Componente de competencias ciudadanas que desarrolla:

### 1. MULTIPERSPECTIVISMO

1.1. Reconoce la existencia de diferentes perspectivas en situaciones en donde interactúan diferentes partes.

1.1.1. En situaciones de interacción, reconoce las posiciones o intereses de las partes presentes y puede identificar un conflicto.

1.1.2. Reconoce que las cosmovisiones, ideologías y roles sociales, determinan diferentes argumentos, posiciones y conductas.

1.2. Analiza las diferentes perspectivas presentes en situaciones en donde interactúan diferentes partes.

1.2.1. Compara las perspectivas de diferentes actores.

1.2.2. Establece relaciones entre las perspectivas de los individuos presentes en un conflicto y propuestas de solución.

### 2. PENSAMIENTO SISTÉMICO

2.1. Comprende que los problemas y sus soluciones involucran distintas dimensiones y reconoce relaciones entre estas.

2.1.1. Establece relaciones que hay entre dimensiones presentes en una situación problemática.

2.1.2. Analiza los efectos en distintas dimensiones que tendría una solución.

### 3. CONCEPTOS:

1. ¿Qué es una negociación?

La negociación es un proceso en el que dos o más actores acuerdan buscar una solución pacífica a un conflicto. Los resultados de las negociaciones pueden variar caso a

caso, pero el objetivo final es llegar a un acuerdo en el que todas las partes resulten beneficiadas e igualmente deban ceder ante alguno de sus intereses.

Una negociación ideal es un mecanismo eficaz para la satisfacción de ambas partes, lo cual repercute en relaciones interpersonales constructivas y en optimizar los beneficios de todas las partes. En otras palabras, negociar es una forma de argumentar, persuadir sobre los objetivos propios, pero entendiendo y cediendo de manera estratégica ante los objetivos ajenos en un proceso de propuestas y contrapropuestas.

#### Negociación en el reglamento de ImPacta

**Negocia (tiempo libre):** todos los equipos intentarán llegar libremente a un acuerdo. Pueden negociar con sus objetivos y puntos de manera libre, siempre y cuando no revelen el interés secreto. El moderador podrá interrumpir para asegurarse que los acuerdos son acotados al asunto en discusión.

Una vez los jugadores han llegado a un acuerdo deben redactar una **Hoja de acuerdo**. En la hoja de acuerdo se escribirán los compromisos a los que han llegado las partes. Los compromisos pueden incluir concesiones en objetivos o en puntos. Con la firma de un representante de cada equipo los jugadores podrán detener el tiempo límite global.

#### Dinámica Círculo o Cruz

Objetivos

Descubrir que la mejor negociación es cuando todos consiguen su objetivo (ganar-ganar)

#### Desarrollo

**El coordinador o la coordinadora debe formar subgrupos de cuatro integrantes cada uno, deberán elegir en distintas oportunidades entre un círculo o una cruz. Se les explica que el objetivo es ganar la mayor cantidad posible de puntos.**

Se realizarán 10 rondas en la que cada subgrupo deberá debatir y elegir una de las opciones, sin conocer la elección del resto de los grupos. Por cada ronda de juego los equipos podrán sumar o restar puntos según:

- Si en un equipo eligen “Círculo” y en los otros “Cruz”, los “Círculo” suman 100 puntos y los “Cruz” restan 300 puntos
- En caso de que todos los equipos elijan “Círculo”, todos restan 100 puntos
- Si todos eligen “Cruz”, todos suman 100 puntos

Se inicia la primera ronda, en un plazo no mayor a 3 minutos cada equipo deberá debatir y optar por una de las opciones, sin conocer la elección del resto. Se la entregará al coordinador quien dará a conocer todas las elecciones y realizará el cálculo de puntos para cada grupo.

Es importante que, al finalizar cada ronda, todos conozcan la cantidad de puntos que llevan acumulados. Luego continua el juego de la misma manera hasta hacer dos rondas más (la 2da y 3ra) ronda.

Después de la 3ra ronda se abre la “Primer Instancia de Negociación”. En cada equipo se deberá nombrar a un “Negociador”. En un lugar apartado, todos los negociadores debatirán, por un plazo no mayor a 5 minutos, la estrategia a seguir.

Luego se juegan las rondas 4, 5 y 6, y a continuación se abre la “Segunda Instancia de Negociación”. La “tercer Instancia de Negociación” (y última) se realiza después de la ronda 9. Cuando finalice la ronda 10 deberían totalizarse los puntos ganados por cada equipo.

## 2. ¿CUÁLES SON LAS DIFERENTES FORMAS EN LAS QUE SE ABORDA UNA NEGOCIACIÓN?

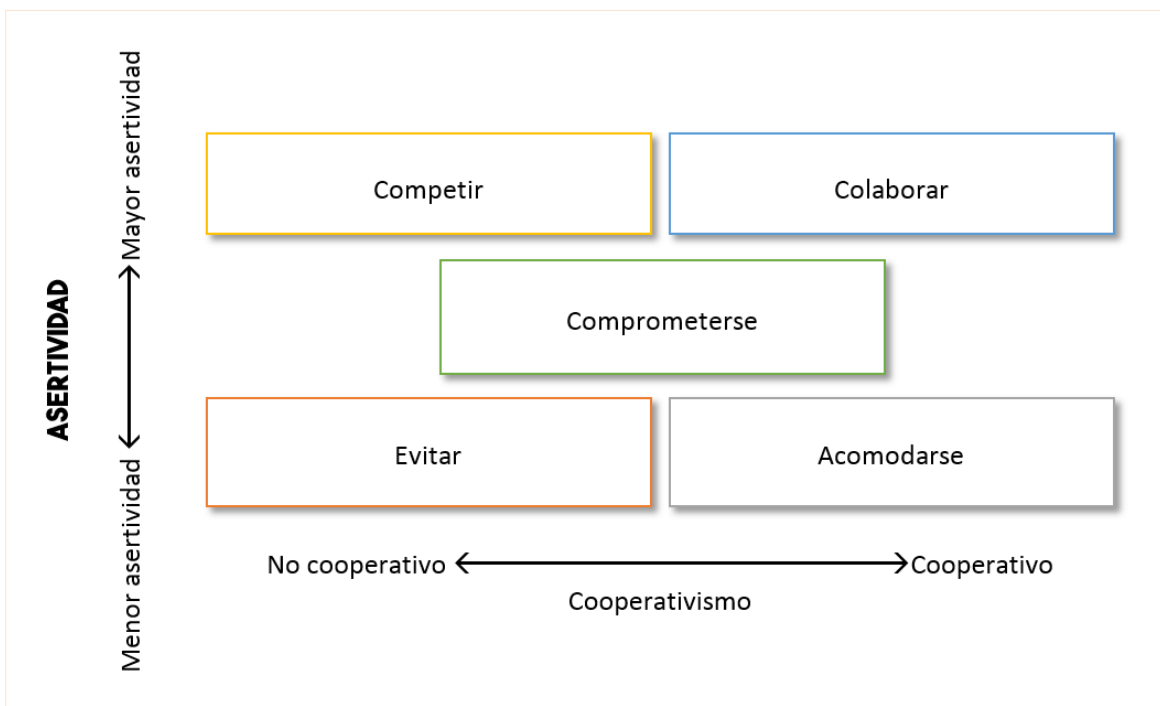
De acuerdo al Modelo TKI (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument), existen cinco modos de comportarse en una negociación. Esos modos se configuran en una escala de asertividad (capacidad de defender mis propios intereses de una manera suficientemente fuerte, pero sin que implique agresividad) y cooperación (capacidad de ayudar a cumplir genuinamente los objetivos del otro para satisfacer los objetivos propios de una mejor manera). Los modos de comportarse son los siguientes:

•**EVITAR:** Ocurre cuando un participante tiene asertividad baja y pocos deseos de cooperar, lo cual se traduce en intentar evitar al máximo posible un acuerdo de negociación. Lo anterior puede ser bueno cuando se quiere recolectar más información; dejar que se calmen los ánimos o redefinir prioridades. No obstante, puede ser bastante negativo en situaciones en las que realmente no se quiere confrontar un problema importante.

•**ACOMODAR:** Comprometer; Competir: estos tres modos de comportamientos están agrupados en la medida en que implican dinámicas de juegos de suma cero cuando se presentan en un ambiente de negociación. En el caso de acomodarse, es un comportamiento que se presenta cuando hay completa disposición a cooperar sin defender los intereses propios o sin asertividad. Por otro lado, en el caso de competir ocurre lo opuesto, en donde sólo se tiene una postura muy asertiva sin tener voluntad alguna de cooperar. Por último, comprometerse hace referencia a esa situación en que las partes que negocian llegan a un acuerdo imperfecto en el que ninguno está completamente de acuerdo con los fines alcanzados.

•**COLABORAR:** Este modo de comportamiento hace referencia a la situación en que las partes son completamente cooperativas y asertivas entre ellas, generando un escenario gana-gana. Aunque este tipo de comportamientos a priori pueden ser los ideales al momento de negociar, hay que tener en cuenta que implican que las partes deban tener tiempo, confianza, respeto, multiperspectivismo, entre otras cosas. Por tanto, a pesar de ser un modo ideal de negociación, hay que entender que no en todas las ocasiones este modo de comportamiento es viable o incluso capaz de materializarse.

Teniendo en cuenta lo anterior, resulta vital para una negociación reconocer cuál es el modo de comportamiento más adecuado para la situación particular. En ese orden de ideas, llevar a cabo una negociación implica una buena lectura del contexto y los actores con los que se está negociando, como se verá en la siguiente sección:



### 3. ¿CÓMO LLEVAR A CABO UNA NEGOCIACIÓN EXITOSA?

Existen dos principales enfoques para tener una negociación exitosa. El primero es un enfoque competitivo, en el que una negociación exitosa se define en la medida en que se puede obtener el beneficio individual más a partir de un acuerdo. Para lograr una buena negociación desde el enfoque competitivo se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

•**DEFINIR INTERESES Y OBJETIVOS:** el primer paso para poder negociar de una manera adecuada es identificar cuáles objetivos o ideales del oponente son excluyentes con los míos. Para ser más precisos, los objetivos hacen referencia a lo que se quiere lograr de manera puntual y que es de conocimiento público para los otros negociantes mientras que los intereses son las motivaciones que fundamentan los objetivos de las personas. Generalmente esas motivaciones son secretas y son aquello que no se está dispuesto a negociar mientras que, en los objetivos, al ser acciones concretas, hay un mayor campo de negociación.

•**DISEÑAR UN PLAN:** fije un orden de prioridades propio y piense en las posibles órdenes de prioridades de los otros y así planee la primera oferta realista acorde a sus intereses.

•**MARCO DE ACCIÓN EN LA NEGOCIACIÓN:** hay que tener en cuenta dos momentos: 1) primera oferta: no es indispensable hablar de primeras. Sin embargo, hacer la primera oferta marca el punto de referencia a partir del cual se empieza a negociar lo cual constituye una ventaja. En caso de presentar la primera oferta asegúrese de escuchar y entender muy bien las ofertas de los demás, consciente de que el otro como ofertó primero comenzará a negociar en beneficio de su propuesta y en beneficio de sus intereses.

•**CONCRECIÓN DEL ACUERDO:** Revise todo lo acordado hasta ahora y cuando esté seguro de que entiende a plenitud el contenido de las propuestas del otro y las propias, confirme generando un acuerdo.

Por su parte, el modelo de negociación de Harvard, desarrollado por Roger Fisher y William Ury, plantea que una negociación exitosa es aquella en la que las partes involucradas no solamente cumplen con sus intereses, sino que mejoran su relación. Para conseguir ese tipo de negociaciones, hay que evitar entrar en dinámicas de suma cero (enfoque competitivo) y promover dinámicas de gana-gana (enfoque colaborativo). Los autores recomiendan cuatro pasos para llegar a ese tipo de negociaciones con enfoque colaborativo:

•**DIFERENCIAR A LAS PERSONAS DE LOS PROBLEMAS:** generalmente en las negociaciones las personas se involucran de forma muy personal con un problema. Eso ocurre por problemas de comunicación, baja inteligencia emocional o malinterpretación de la percepción de los otros. Por esas razones es vital tener un lenguaje asertivo y moderado junto con una disposición mental de asumir las críticas y los puntos de negociación como algo intrínseco del proceso y no como algo personal.

•**CENTRARSE EN LOS INTERESES Y NO EN LAS POSICIONES:** es importante que exprese claramente sus intereses y las razones por las cuales tiene esos intereses. Una vez esto se haga, será mucho más fácil saber qué puntos acordar y qué puntos de la posición inicial de los participantes no son indispensables y se pueden modificar. Para realizar lo anterior, es útil recordar la pirámide de posiciones, intereses y necesidades en la que se diferencian los diversos fines de una persona al momento de negociar:



Extraído de : <https://www.google.com/amp/s/abogado-en-alicante.com/2017/10/22/que-son-los-pin-posiciones-intereses-y-necesidades-en-la-mediacion/amp/>

•**INVENTAR OPCIONES DE BENEFICIO MUTUO:** no se aferre a su posición inicial, sino que intente ver la mayor cantidad de alternativas posibles en la que todos los participantes puedan

defender sus posturas de mejor forma. La escuela de negocios de Harvard sugiere tres consejos para promover opciones de negociación de beneficio mutuo (o integrativas como también se le conoce):

**1.** Descomponer los problemas en elementos fácilmente identificables: esto ayuda a que la discusión sea sobre diversos asuntos y que se faciliten concesiones dependiendo de diferentes escenarios de preferencias. De la misma forma ayuda a que se tengan múltiples propuestas y se identifique el mejor curso de acción.

**2.** Usar una estructura de acuerdos para ayudar a cerrar las brechas que dividen a los involucrados (negocia el camino hasta que llegues al final): lo anterior ayuda a identificar qué es lo que las partes están o no dispuestas a negociar. De la misma forma, hace que las etapas de la negociación tengan un valor agregado.

**3.** Utilizar juegos mentales y mapas cognitivos para fomentar una mentalidad similar e inspirar puntos de vista más creativos: asociar palabras claves y pensar en escenarios opuestos a las posturas que se defienden ayuda a flexibilizar las posturas iniciales de los participantes y a estar abiertos a más alternativas.

**·INSISTIR EN USAR CRITERIOS OBJETIVOS:** cuando hay objetivos diametralmente opuestos, la mejor forma de compararlos y valorar su importancia es recurrir a criterios de una tercera parte que se pueden percibir como neutrales y que a la vez tienen una visión más objetiva sobre cómo resolver un problema.

Por último, los autores enfatizan en que debe identificarse la mejor alternativa a un acuerdo negociado (BATNA por sus siglas en inglés). Lo anterior con la finalidad de identificar el mejor curso de acción si hay un impase en la negociación o incluso si no se logra un acuerdo. Dado que una negociación depende de múltiples factores endógenos y exógenos, también resulta de vital importancia saber cómo comportarse de manera estratégica dependiendo de la situación.

## PLAN DE DESARROLLO DE LA SESIÓN

Sección	Actividad	Tiempo
<b>Introducción</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación personal.</li> <li>• Aprender nombres de estudiantes</li> <li>• Generar confianza con y entre estudiantes</li> </ul>	<b>Introducción personal:</b> Preséntese como formador y diga sus aspiraciones e intereses para conectar con los estudiantes.  <b>Hacer un “rompehielos” para crear confianza con los estudiantes</b> Un “rompehielos” es una actividad para relajar a los estudiantes y tener confianza con ellos. Se sugiere que realice el “rompehielos” de “roles”. Si considera que puede haber un mejor rompehielos para el grupo que está abordando, siéntase cómodo en utilizarlo. Independiente del rompehielos que decida utilizar,	15 minutos

	<p>consulte los principales problemas de la comunidad que consideran que los estudiantes y que los afectan.</p> <p><b>Introduzca el taller de forma general:</b> Dígalos a los estudiantes el nombre del taller y el orden de las actividades que realizará. Puede contar la historia de cómo ingresó al mundo del debate o cómo el debate cambió la historia de vida de figuras públicas relevantes.</p>	
• <b>Negociación</b>	Explicación del concepto de negociación y de la dinámica de negociación en el modelo ImPacta.	20 minutos
• <b>Ejercicio: Cara o Cruz</b>	<p><b>Ejercicio “Cara o Cruz”</b> Este ejercicio tiene la finalidad de enseñar las diferencias entre una negociación competitiva y una negociación cooperativa</p>	25 minutos
• <b>Estilos de negociación</b>	<p><b>Estilos de negociación</b> Explicar los diferentes estilos de negociación, las características de cada uno y dar pautas para que cada persona identifique su estilo más recurrente</p>	20 minutos
• Aplicación del test Kilman	Aplicación del test para la identificación propia de estilos de negociación.	20 minutos
• Recomendaciones para una negociación exitosa.	Revisión de recomendaciones teóricas para una negociación exitosa.	10 minutos
<b>Conclusiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener un recuento claro de los temas vistos en el taller.</li> </ul>	10 minutos

#### 4. RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS:

Algunas recomendaciones estratégicas al momento de negociar son las siguientes:

**No olvide que existe la posibilidad de un “no acuerdo”:** es posible que a pesar de los esfuerzos en la negociación se llegue a un acuerdo imperfecto, el cual no todos aprueben. Sin embargo, es importante esforzarse al máximo porque siempre es mejor un acercamiento entre las partes que un desacuerdo absoluto que puede derivar en mayores problemáticas.

**La paciencia es importante:** no es recomendable tomar decisiones apresuradas puesto que puede llevar a la imposibilidad de un acuerdo.

**Escuche de manera atenta y propositiva:** escuchar es indispensable en un proceso de negociación, para hacerlo puede tomar notas sobre lo expuesto por los otros, sintetizar la información importante y hacer preguntas en caso de no estar seguro de haber entendido a plenitud.



**EMPATÍA:** esfuércese por reconocer y legitimar las ideas y objetivos del otro, esto promoverá un ambiente mutuo de entendimiento donde sus objetivos e ideas también serán escuchadas.

**NO DESCUIDE LAS EMOCIONES:** no todo el proceso es racional, no olvide que las emociones que usted genera en el otro participante son decisivas al momento de lograr influir en su voluntad. Por lo tanto, es recomendable hacer esfuerzo consciente por deshacerse de emociones como ego, miedo y orgullo e intente plantearse como una persona flexible y tranquila.

**LENGUAJE VERBAL Y NO VERBAL:** no se olvide de estructurar sus intervenciones asegurándose que expone claramente su propuesta y los beneficios de ella. En esto el lenguaje verbal y no verbal es trascendental, estos deben estar orientados hacia la construcción de confianza, por ende, es apropiado usar un buen tono de voz y un contacto visual constante.

**INTENTE NO PROVEER UN MÍNIMO DE ENTRADA:** a la pregunta ¿cuánto sería lo mínimo? No será posible dar una respuesta realista de entrada, ya que la reacción del otro será ofertar algo menor. Por ende, debe evitarse exponer el mínimo de entrada.

**PREPARAR UNA LISTA DE POSIBLES CONCESIONES:** es imposible negociar sin estar preparado para conceder. Sin embargo, es importante saber en qué no se puede conceder, por eso es necesario hacer una lista de prioridades propias y ajenas que le permitirán saber hasta dónde llegar.

**IDENTIFICAR LAS POSIBLES TRAMPAS EN LA NEGOCIACIÓN:** es posible que el oponente simule que ciertos objetivos son más importantes que otros, para que los que aparentemente son importantes sean atacados y los reales que desea lograr sean acordados fácilmente. Es importante estar alerta a este tipo de estrategias.

## 5. PONER EN PRÁCTICA LAS FASES ESENCIALES PARA UNA NEGOCIACIÓN EXITOSA:

Un ejercicio para poner en práctica las habilidades de negociación consistiría en discutir sobre problemáticas relevantes para los participantes en el marco conceptual que utiliza ImPacta, pero sin necesariamente usar el juego de mesa. Las fases de la discusión serían las siguientes:

- Explicación de conceptos básicos: introducción del tema a trabajar en la mesa y los conceptos básicos que se van a tratar y su significado.
- Identificación del caso: se identifica una problemática específica que quiere ser discutida en la mesa de trabajo y los actores principales involucrados en esta. En este momento también se identifican los intereses y objetivos principales de cada actor. Se debe buscar que la problemática quede clara en cuanto a su causa, consecuencias, lugar donde se da, etc.
- Exposición: después de identificada la problemática y expuesta ante todos, cada actor, representado por un grupo, expone su punto de vista y sus objetivos principales. Se abre un espacio para las preguntas y las objeciones entre grupos.
- Acuerdo: se discuten los objetivos y se negocian los puntos de consenso para alcanzar un acuerdo común.



# 2.4. INSTRUMENTO DE THOMAS KILMAN ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTO

**LO ENCONTRÁ EN EL SIGUIENTE LINK:**

<https://postgradouft.files.wordpress.com/2013/10/manejo-de-conflicto.pdf>



# GLOSARIO

**Abordaje sistémico:** capacidad de abordar un problema considerando los actores involucrados, sus intereses y contextos.

**Buen Gobierno:** es el proceso de toma de decisiones y el proceso por el cual se implementan esas decisiones. El buen gobierno según las Naciones Unidas (UNESCAP) tiene 8 características principales: es participativo, consensuado, orientado, responsable, transparente, responsable, eficaz y eficiente, equitativo e inclusivo y sigue el imperio de la ley. Eso asegura que se minimiza la corrupción, se tiene en cuenta la opinión de las minorías y que las voces de los más vulnerables en la sociedad se escuchen en la toma de decisiones.

**Caracterizar:** La Real Academia define caracterizar como “determinar los atributos peculiares de alguien o de algo, de modo que claramente se distinga de los demás” en este caso caracterizar los conflictos consiste en establecer sus características básicas como “Problemas, partes, intereses en disputa”.

**Ciudadanía:** es un derecho de cualquier persona que vive en una sociedad democrática de participar y definir los términos sobre los asuntos públicos de la comunidad en que se vive (por ejemplo, se ejerce la ciudadanía cuando se reclama ante una entidad estatal por un derecho, cuando se discuten ideas para solucionar problemas públicos o cuando se pide rendición de cuentas a los gobernantes).

**Competencias ciudadanas:** son capacidades que garantizan desenvolverse en un entorno democrático de manera activa, crítica y participativa, sobre todo en lo que refiere a la definición y resolución de problemas públicos (por ejemplo, cómo cobrar impuestos; qué servicios subsidiar; qué candidatos para cargos públicos elegir; cómo pedir una rendición de cuentas a autoridades públicas).

**Conflictos Intra-actor conflictos entre sujetos que componen un mismo actor:** En ImPacta en un mismo equipo.

**Conflictos Inter-actor conflictos entre actores diferentes:** En ImPacta entre equipos diferentes.

**Conocimiento:** información y experiencias sistematizadas acerca de un asunto determinado. Para el caso de las competencias ciudadanas, principalmente se necesita conocimiento sobre asuntos públicos (por ejemplo, problemas de la comunidad en la que vivo; derechos y deberes con los que se cuenta; estructura y funcionamientos de autoridad públicas).

**Corrupción:** intercambio consensual que involucra al menos dos partes, que se benefician a pesar de que tienen consciencia que es a costa de la violación de reglas o valores que sostienen el interés general de un sistema y/o sociedad.

**Cultura de legalidad:** Sistema de comportamientos y actitudes del ámbito moral de las personas que son congruentes con el sistema legal vigente. Implica que la aceptación, observancia y reconocimiento de los sistemas legales está presente en la vida ética y moral de los ciudadanos.

**Debate Competitivo:** es una práctica académica en la que hay una confrontación argumentada de dos posiciones opuestas sobre un tema en particular. Debate competitivo, en ese orden de ideas, es la realización de debates bajo un conjunto de reglas denominadas formato.

**Democracia:** forma de gobierno en la que las mayorías eligen a los tomadores de decisiones, respetando los derechos de las minorías y unas reglas que garanticen igualdad y libertad para todos (por ejemplo, esta es la forma de gobierno más extendida en el siglo XXI, principalmente en los países de América Latina, Norteamérica, Europa y parte de Asia y África).

**Derechos:** son todos aquellos beneficios que las personas pueden exigir al Estado. Generalmente están consagrados en las leyes, constituciones y tratados de los cuales los Estados hacen parte. (por ejemplo, uno de los principales derechos que se defienden en la actualidad es el derecho a la vida, así como los derechos a la educación, salud y vivienda digna).

**Derechos Humanos:** son las condiciones que todo ser humano puede exigir para alcanzar unos estándares de vida dignos y realizarse como persona. Estos derechos buscan principalmente la materialización de valores como la dignidad humana, la libertad, la igualdad, la justicia y la solidaridad.

**Deberes:** son todas aquellas obligaciones que las personas deben cumplir al Estado (por ejemplo, cumplir con las leyes, pagar impuestos y respetar los derechos de las otras personas).

**Dignidad Humana:** es un valor inherente a la condición de seres humanos que supone ser reconocidos como iguales por parte de las instituciones y por parte de todos los miembros de la sociedad.

**Dilema del prisionero:** es un problema fundamental de la teoría de juegos que muestra que dos personas pueden no cooperar incluso si ello va en contra del interés de ambas.

**Diversidad:** es una característica esencial de la humanidad, se reconoce que existen diferencias entre seres humanos, así como entre grupos sociales.

**Equidad:** es una búsqueda para tratar a todos por igual, siempre respetando y manteniendo las diferencias y cualidades de todos.

**Estado:** es un conjunto de instituciones que toman las decisiones políticas de una sociedad. Estas instituciones tienen el monopolio legítimo de la fuerza, son reconocidas por otros Estados y ejercen su poder sobre una población y un territorio determinado. (por ejemplo, la rama legislativa, ejecutiva y judicial hacen parte del Estado, así como la policía, el ejército y cualquier agencia gubernamental).

**Estereotipo:** La RAE lo define como una imagen o idea aceptada comúnmente por un grupo o sociedad con carácter inmutable.

**Estructura suma cero:** describe una situación en la que la ganancia o pérdida de un participante se equilibra con exactitud con las pérdidas o ganancias de los otros participantes.

**Estructura cooperativa en ImPacta:** objetivos que pueden ser logrados de manera simultánea.

**Ética de lo Público:** Sistema de valores y comportamientos orientados a privilegiar el beneficio de la colectividad y la preservación de valores públicos, los cuales en muchas oportunidades se encuentran expresados en la ley.

**Evaluación de argumentos:** capacidad de identificar la veracidad, relevancia y estructura de un argumento en una discusión (por ejemplo, reconocer si en un debate político se usan falacias, razonamientos falsos o conclusiones irrelevantes u orientadas a generar confusión).

**Gobierno:** son todas las instituciones del Estado que tienen como principal función la toma de decisiones y la ejecución de política públicas (por ejemplo, el gobierno está conformado por el presidente o primer ministro del país con su respectivo equipo de trabajo o gabinete).

**Multiperspectivismo:** capacidad de analizar un problema desde la perspectiva de todos los actores involucrados en el mismo (por ejemplo, analizar el problema de los embarazos adolescentes no deseados desde la perspectiva de los padres, los adolescentes y las directivas de un colegio).

**Negociación:** es un proceso en el que dos o más actores acuerdan buscar una solución pacífica a un conflicto.

**Participación ciudadana:** es una serie de formas en las que en una sociedad puede participar en los asuntos de gobierno sin pertenecer a la administración pública, es la manera en la que la ciudadanía puede intervenir en la esfera pública.

**Pensamiento Sistémico:** capacidad de analizar un problema desde una perspectiva macro e integradora de todos los elementos que interactúan para encontrar una solución (por ejemplo, el problema del narcotráfico involucra una cadena de producción, distribución, consumo y reparto de utilidades con actores muy diversos y con capacidades de acción diferentes que implican soluciones que vayan más allá de formulaciones maniqueas, simplistas y reduccionistas).

**Principio de no discriminación:** se refiere a la garantía de igualdad de trato entre los individuos, sean o no de una misma comunidad, país o región. Es decir, vela por la igualdad de derechos y la dignidad de todas las personas (ACNUR, 2017)

**Problema (Contradicción):** Según Galtung la contradicción (aspecto subjetivo) tiene que ver con el tema o temas reales del conflicto la percepción de un recurso escaso.

**Prejuicio:** Definido por la RAE como aquella opinión previa y tenaz, por lo general desfavorable,





acerca de algo que se conoce mal.

**Simulaciones de casos en ImPacta:** Representaciones de conflictos reales simulados bajo la metodología ImPacta.

**Transparencia:** La transparencia es la cualidad de un gobierno, empresa, organización o persona de ser abierta en la divulgación de información, normas, planes, procesos y acciones. Como regla general, los funcionarios públicos, empleados públicos, gerentes y directores de empresas y organizaciones, y las juntas directivas tienen la obligación de actuar de manera visible, predecible y comprensible en la promoción de la participación y la rendición de cuentas (Transparencia internacional, 2009).



# BIBLIOGRAFÍA

ACNUDH. ¿Qué son los derechos humanos? Retrieved Mayo 23, 2015, from <http://www.ohchr.org/SP/Issues/Pages/WhatareHumanRights.aspx>

ACNUDH. (2006). Preguntas frecuentes sobre el Enfoque de Derechos Humanos en la cooperación para el desarrollo. Nueva York–Ginebra: Naciones Unidas.

BCCampus. (s.f.). 16.1 The Problem of Imperfect Information and Asymmetric Information. Chapter 16. Information, Risk, and Insurance. Recovered from: <https://opentextbc.ca/principlesofeconomics/chapter/16-1-the-problem-of-imperfect-information-and-asymmetric-information/>

Bonomo H., Mamberti J. y Miller J. (2010). “Tolerancia crítica y ciudadanía activa: Una introducción práctica al debate educativo”. Nueva York: International Debate Education Association.

Bordone, R. (2008). Teaching Law Students to Design Dispute Resolution Systems. Teaching Negotiation, 2 (1). Recovered from: <http://archive.constantcontact.com/fs079/1101638633053/archive/1102208945307.html>

Calleros, M. (2014). Cultura de la Legalidad: por qué y para qué en la Educación Media Superior. IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH [en línea], 29-35.

Cepeda Ulloa, F. (1994). La corrupción administrativa en Colombia. Diagnóstico y Recomendaciones para combatirla. . Colombia: TM Editores. Contraloría General de la República. Fedesarrollo.

Crampton, A. y Manwaring, M. (2018). Teaching Negotiation: Understanding The Impact Of Role-Play Simulations. Harvard Law School. Recovered from: <https://www.pon.harvard.edu/free-mium/teaching-negotiation-understanding-the-impact-of-role-play-simulations/>

Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (1991). ¡Sí de acuerdo! Como Negociar Sin Ceder. Quinta Edición. Colombia: Editorial Norma. Recuperado de: [http://biblioteca.uccvirtual.edu.ni/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=6&Itemid=1](http://biblioteca.uccvirtual.edu.ni/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=6&Itemid=1)

Galtung, J. (1969). Violence, Peace, and Peace Research. Journal of Peace Research 6 (3):167-191. Recovered from: [https://www.jstor.org/stable/422690?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/422690?seq=1#page_scan_tab_contents)

Galtung, J. (1973). Theories of conflict. Definitions, Dimensions, Negations, Formations. New York.

Galtung, J. (1990). Cultural Violence. Journal of Peace Research, 27(3): 291-305. Recovered from: [https://www.jstor.org/stable/423472?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/423472?seq=1#page_scan_tab_contents)

Galtung, J. (2000). Conflict Transformation by Peaceful Means (The Transcend Method). United



Nations. Recovered from: <https://gsdrc.org/document-library/conflict-transformation-by-peaceful-means-the-transcend-method/>

Galtung, J. (2003). *Violencia cultural*. Ed. Castellano, Gernika Gogoratuz. Documento Nro. 14. Recuperado de: <https://www.gernikagogoratuz.org/web/uploads/documentos/202892edd66aa-fe5c03dacf1298fd7f8938fae76.pdf>

Garrido, J. L. y Azpilicueta, M. J. (2011). *Conocemos los estereotipos y los prejuicios para evitar la discriminación*. Unidad Didáctica de Educación para la Ciudadanía. Recuperado el 24 de agosto de 2015 de <http://www.educatolerancia.com/pdf/Conocemos%20los%20prejuicios%20y%20estereotipos%20para%20evitar%20la%20discriminacion.pdf>.

Guía de lenguaje claro sobre lucha contra la corrupción, Transparency international, 2009. <https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2014/10/Gu%C3%ADa-de-lenguaje-claro-sobre-lucha-contra-la-corrupci%C3%B3n.pdf>

Gurney, K. (23 de Febrero de 2018). Last fall, they debated gun control in class. Now, they debate lawmakers on TV. Obtenido de Miami Herald: <https://www.miamiherald.com/news/local/education/article201678544.html>

ICFES. (2016). *Módulo de Competencias ciudadanas Saber Pro 2016-2*. ICFES. Recuperado de: <http://www2.icfes.gov.co/docman/estudiantes-y-padres-de-familia/saber-pro-estudiantes-y-padres/estructura-general-del-examen/modulos-saber-pro-2016-2/modulos-primera-sesion-competencias-genericas-12/2335-guia-de-orientacion-modulo-de-competencias-ciudadanas-saber-pro-2016-2/file?force-download=1>

Impacta. (2018). *¿Qué es impacta? Incide*. Recuperado de: [http://incide.co/impacta\\_/](http://incide.co/impacta_/)

Jonson, D., Jonson, J. y Holubec, E. (1999). *El aprendizaje cooperativo en el aula*. Buenos Aires: Paidós

Kelman, H. (1996). *Negotiation as interactive problem solving*, 1 *International Negotiation*, pp. 99-123. Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (1993). *Sí de acuerdo: Cómo negociar sin ceder*. (2ª. ed.), Bogotá: Ed. Norma, pp. 47-65.

Kim, P., Pinkley, R., Fragale, A. (2005). *Power dynamics in negotiation*. *Academy of Management Review*, 30 (4): 799–822. Recovered from: <https://pdfs.semanticscholar.org/a7bb/ee1c11dca4cb9466f4e8c1ef328ce696eb7a.pdf>

Korpi, W. (1974). *Conflict and the Balance of Power*. *Acta Sociologica* 17 (2): 99-114. Recovered from: [https://www.jstor.org/stable/4193990?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/4193990?seq=1#page_scan_tab_contents)

Lederach, J. P. (1995). *Preparing for peace: conflict transformation across cultures* (1st ed.). Syracuse, N.Y.: Syracuse University Press.



Mahecha, E. (2014). Educación y cultura de la legalidad. *Justicia Juris*, 10(2), 36-43.

Mille, M., Roehl, H. Knuth, M., Magner, C. (2012). Trazando el diálogo Herramientas esenciales para el cambio social. Bilbao: Fundación Gizagune. Recuperado de: <http://www.fundaciongizagune.net/wp-content/uploads/Trazando-Dialogo.pdf>

MindTools. (2019). French and Raven's Five Forms of Power. MindToold. Recovered from: [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_56.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_56.htm)

Ministerio de Educación Nacional de Colombia-MEN (2010). Programa de Educación para el Ejercicio de los Derechos Humanos. Un compromiso de todos, Bogotá D.C. En línea. [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-241325\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-241325_archivo_pdf.pdf)

Mustafa, H. (2016). Negotiation and Critical Thinking. Doi.10.13140/RG.2.2.34023.44961. Recovered from: [https://www.researchgate.net/publication/311791117\\_Negotiation\\_and\\_Critical\\_Thinking](https://www.researchgate.net/publication/311791117_Negotiation_and_Critical_Thinking)

NESCAP, "What is Good Governance?" [¿Qué son las buenas prácticas de gobierno?]. En línea. [www.unescap.org/pdd/prs/ProjectActivities/Ongoing/gg/governance.asp](http://www.unescap.org/pdd/prs/ProjectActivities/Ongoing/gg/governance.asp)

NSIC. (2009). MATERIAL DE APOYO PARA LA ASIGNATURA ESTATAL DE CULTURA DE LEGALIDAD PARA PRIMERO DE SECUNDARIA. México: National Strategy Information Center.

Pérez, J., & Merino, M. (2014). Definicion.de: Definición de cultura de la legalidad. Obtenido de <https://definicion.de/cultura-de-la-legalidad/>

Pizarro, E., & Do Carno, M. (2007). Orientaciones para la enseñanza de ELE : más de 100 actividades para dinamizar la clase de español. Brasilia: Embajada de España en Brasilia.

Pon Staff. (2017, 26 september). Teaching Negotiation: The Art of Case Study Writing. Harvard Law School. Recovered from: <https://www.pon.harvard.edu/daily/teaching-negotiation-daily/the-art-of-case-study-writing/>

Poundstone, W. (2015). El dilema del prisionero. Madrid: Alianza Editorial.

Pruitt, D. y Rubin, J. (1986). Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement. New York: Random House.

Punched games. (2016). Artículo: Clasificación de los Juegos de Mesa. Wordpress. Recuperado de: <https://punchedgames.wordpress.com/2016/05/06/clasificacion-de-los-juegos-de-mesa/>

Rapoport, A. (1974). Fights, Games, and Debates. Recovered from: [https://www.press.umich.edu/9022/fights\\_games\\_and\\_debates/?s=description](https://www.press.umich.edu/9022/fights_games_and_debates/?s=description)

Redorta, J. (2007). Cómo analizar los conflictos: la tipología de conflictos como herramienta de



mediación. México: Paidós.

Reimann, C. (2000). Hacia la transformación de conflictos: evaluación de los enfoques recientes de gestión de conflictos. Reino Unido: Berghof Research Center for Constructive Conflict Management. Recuperado de: [https://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Handbook/Articles/spanish\\_reimann\\_handbook.pdf](https://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Handbook/Articles/spanish_reimann_handbook.pdf)

Sagastizabal, M<sup>a</sup>. A. (coord.) (2009). Aprender y enseñar en contextos complejos. Madrid: Editorial CEP – Noveduc.

Simpson, E. (2016). The Contributions of Anatol Rapoport to Game Theory. Political Science Publications. 135. Recovered from: <https://ir.lib.uwo.ca/cgi/viewcontent.cgi?article=1133&context=politicalsciencepub>

Sunstein, C. y Hastie, R. (2008) Four Failures of Deliberating Groups. U of Chicago Law & Economics, Olin Working Paper No. 401; U of Chicago, Public Law Working Paper No. 215.

Wadlow, R. (2014). Adam Curle, Tools for Transformation, (Stroud, UK: Hawthorn Press, 1990). Transcend Media Service. Recovered from: <https://www.transcend.org/tms/2014/03/adam-curle-tools-for-transformation/>

Wallensteen, P. (2002). Understanding Conflict Resolution: War, Peace and the Global System. Third Edition. Uppsala University, University of Notre Dame.

Wolfe, R. y McGinn, K. (2005). Perceived Relative Power and its Influence on Negotiations. Group Decision and Negotiation 14: 3–20. Recovered from: <http://www.people.hbs.edu/kmcginn/PDFs/Publishedarticles/2005-Perceived%20Relative%20Power-Wolfe%20and%20McGinn.pdf>

Yarce, J. (2014). Haz CLIC. Cultura de la Legalidad y la Integralidad para Colombia. Bogotá: Procuraduría General de la Nación .

Yuki, G. y Michel, J. (2006). Proactive Influence Tactics and Leader Member Exchange. In C. A. Schriesheim & L. L. Neider (Eds.), Power and influence in organizations: New empirical and theoretical perspectives (pp. 87-103). Greenwich, CT: Information Age Publishing. Recovered from: [https://www.researchgate.net/profile/John\\_Michel2/publication/265615930\\_Proactive\\_Influence\\_Tactics\\_and\\_Leader\\_Member\\_Exchange/links/54ade8d90cf24aca1c6f6fce/Proactive-Influence-Tactics-and-Leader-Member-Exchange.pdf](https://www.researchgate.net/profile/John_Michel2/publication/265615930_Proactive_Influence_Tactics_and_Leader_Member_Exchange/links/54ade8d90cf24aca1c6f6fce/Proactive-Influence-Tactics-and-Leader-Member-Exchange.pdf)

Con el apoyo de:







 **INCIDE**  
CENTRO DE INCLUSIÓN  
CIUDADANÍA Y DERECHOS

*escucha, razona, actúa*  
**ASPAAE**  
Asociación Panameña de Debate

