

Ma nu

Manual

al del

For ma

del Formador

d or de

Smi le

de SmileUrbo

Ur bo



Índice

Presentación

Parte 1

[Introducción](#) 6

[Ciclo educativo](#) 9

Parte 2 — Talleres temáticos

[Democracia](#) 23

[Desarrollo sostenible](#) 33

[Negociación](#) 44

[Gestión del tiempo](#) 58

[Capital social](#) 71

[Comunicación interpersonal](#) 85

** para pasar directamente a la parte que te interesa haz clic en el título del capítulo elegido*

Presentación

SmileUrbo es un juego de simulación en equipo en el que ocho jugadores adoptan el rol de miembros de la Junta del Pueblo y tienen que decidir el futuro de su pequeña comunidad. Juntos deben tomar varias decisiones de las cuales depende si el pueblo consigue desarrollarse o, por el contrario, acaba desapareciendo de los mapas. Al mismo tiempo, cada jugador tratará de cumplir los intereses particulares que conlleva su rol. ¡Disponen de tres rondas por delante para lograr satisfacer sus prioridades y salvar al pueblo!

El juego de simulación o, en otras palabras, la escenificación interactiva de la realidad es un acto educativo en el cual el equipo o el jugador individual se introducen en un rol específico y deben cumplir los objetivos contemplados dentro de la estructura del juego. La realidad del juego de simulación puede llegar a ser muy compleja, formada por una multiplicidad de objetivos interrelacionados. Los pasos del juego pueden ir asociados, aunque no necesariamente, a una puntuación.

El carácter grupal de SmileUrbo crea un tipo de proceso educativo basado en la interacción personal. Cada jugador recibe la descripción de su rol, que incluye las características y prioridades de su personaje. La conexión entre el mundo creado dentro del juego y los diferentes roles da lugar a la narración o relato del juego.

Este relato está basado en una serie de retos vinculados a la gestión de un pequeño pueblo. Sus características y la situación material inicial permiten enseñar de un modo interesante los diferentes retos de desarrollo que tiene que afrontar nuestra civilización. Gracias al ejemplo concreto de este pueblo en SmileUrbo, estos problemas pasan a ser más tangibles y cercanos. Entre los mecanismos que se exponen en el juego, encontramos *La Tragedia de los Comunes*, el concepto del *Bien Común* o diferentes estrategias de competición.

El universo creado en SmileUrbo es una simplificación de la realidad, y esta idea vale la pena mencionarla en el momento de introducir el juego. Los personajes y las situaciones que se suceden en él son de alguna manera estereotípicos.

Ningún juego es capaz de reflejar la realidad de modo absoluto, pero los buenos juegos permiten entender los mecanismos que operan en el mundo real. Con esta convicción hemos creado SmileUrbo.

Todas las decisiones que toman los jugadores repercuten en sus puntos y tienen consecuencias en el desarrollo del pueblo; esto queda representado en la lógica aplicada en la matriz del juego. A pesar de su complejidad, la matriz no permite reflejar la multiplicidad y heterogeneidad de los procesos sociales. Pero lo que sí es posible dentro de un juego de estas características es convertir decisiones a un sistema numérico; y esto es algo que queda contemplado en SmileUrbo.

Independientemente de que algunos elementos de realismo se pierdan de manera inevitable, el juego crea muchas posibilidades educativas que una lección o la proyección de una película no permiten. Dentro de sus roles, los jugadores aprenden a través de la experiencia, pudiendo visualizar y sentir las consecuencias de sus decisiones. Al mismo tiempo, se trata de una situación segura en la cual sus resoluciones no generan un impacto verdadero en la vida real. Se abren nuevas oportunidades de aprendizaje, se anima a experimentar y se facilitan cambios de actitud, lo cual en el proceso educativo representa un valor extraordinario.

El juego ha sido creado para el público general, estudiantes, profesionales del sistema educativo, administración pública y empresas.

Estructura del manual

El objetivo de este manual es proporcionarte la base de conocimientos sobre cómo usar SmileUrbo durante el proceso educativo y de formación. Lo que aquí vas a encontrar es información contrastada que te permitirá, a ti y a cualquier otra persona sin experiencia previa, conducir un taller basado en el juego. El manual ha sido elaborado asumiendo que no tienes experiencia anterior en juegos de simulación y que, por tanto, no los has usado hasta ahora como herramienta profesional; en caso contrario, siéntete libre de modificar nuestra metodología y ajustarla a tus necesidades.

El documento está dividido en dos partes principales. La primera incluye la descripción general del juego y las reglas de uso. En la segunda encontrarás módulos específicos de talleres y métodos de trabajo con el enfoque en:

capital social, gestión del tiempo, negociación, democracia, comunicación interpersonal, desarrollo sostenible

El objetivo del libro es prepararte para llevar talleres desde el punto de vista del conocimiento. Los aspectos relativos a cuestiones técnicas (utilizar el Panel del Formador, conectar los dispositivos, imprimir instrucciones, etc.), los podrás encontrar después de acceder como usuario a www.smileurbo.com.

La Parte 1 del manual contiene lo básico que debes conocer para usar SmileUrbo durante el proceso educativo.

Iconografía

En el margen izquierdo del manual aparecen una serie de iconos que te ayudarán a encontrar la información y a moverte por los capítulos.



EJERCICIO



DEFINICIÓN



MÓDULO DE
CONOCIMIENTO



ENERGISER

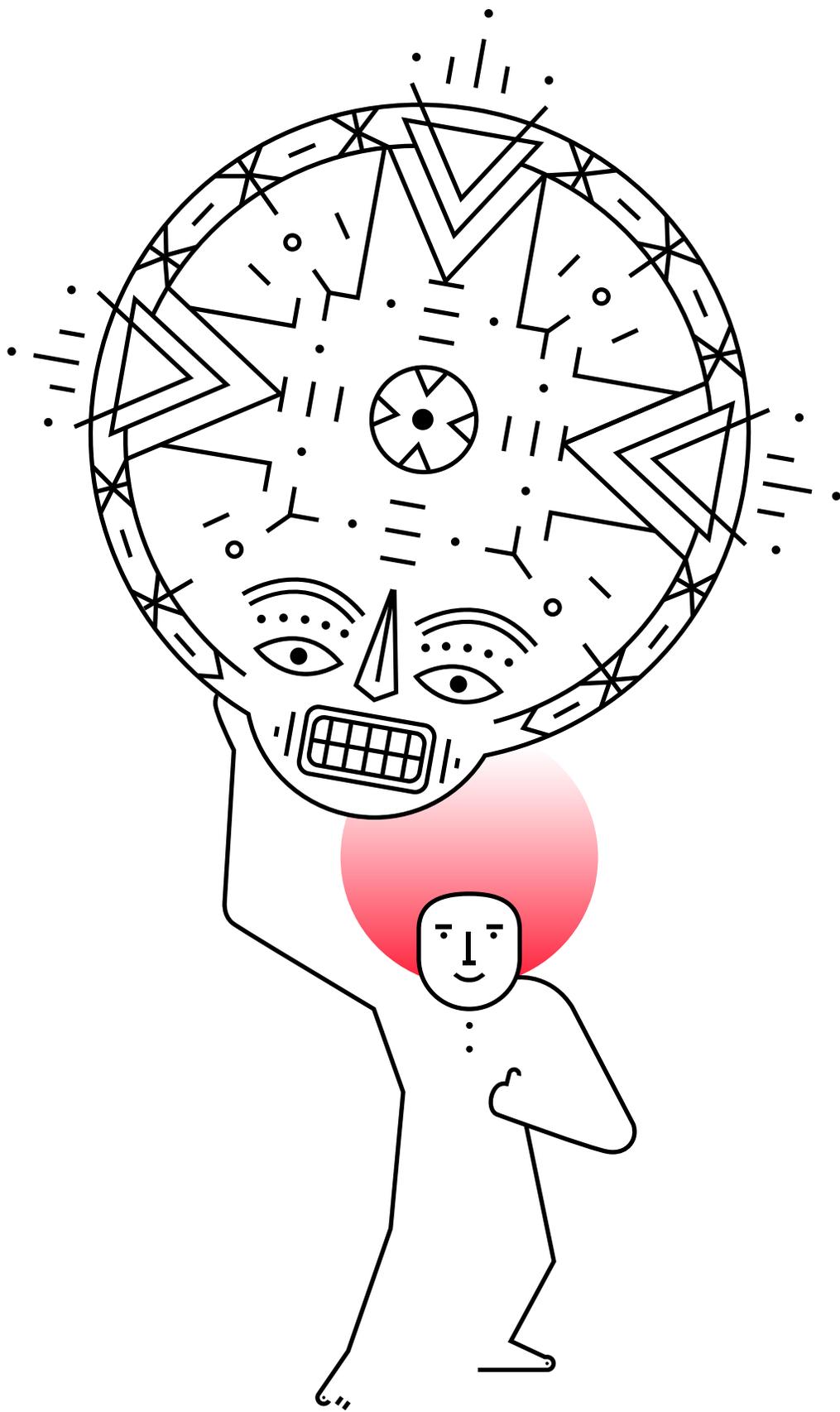


TRABAJO EN
GRUPO



DISCUSIÓN

Parte 1



Introducción

Introducción

1. Espacio

El espacio donde vas a jugar debe estar claramente delimitado y cerrado al acceso por parte de personas ajenas al juego. La presencia de espectadores accidentales puede dificultar que los jugadores adopten correctamente sus roles y lleven a cabo un debate constructivo.

El sitio en cuestión tiene que estar equipado con sillas suficientes para todos y una mesa. La mesa es preferible que sea redonda: resulta cómoda para que los jugadores tomen notas, crea un ambiente apropiado de reunión y asegura que los jugadores estén todos al mismo nivel, sin que ninguno predomine sobre otros por su ubicación. De todos modos, la mesa no es un requisito imprescindible para jugar.

Tanto la mesa como las sillas deberían ser fácilmente movibles para que los jugadores tengan la posibilidad de desplazarse libremente y cambiar su disposición en función de sus necesidades. El espacio debería ser no claustrofóbico y estar bien ventilado. La falta de aire fresco puede realmente tener un impacto negativo en la partida, sobre todo en los momentos en que surgen emociones fuertes.

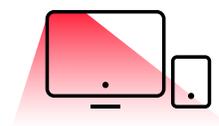


2. Requisitos técnicos

Para jugar a SmileUrbo son necesarios:

- 3 dispositivos: un ordenador y dos tabletas (para el Inversor y la ONG).
- conexión a Internet, preferiblemente wi-fi. El juego no genera demasiado movimiento de datos. En casos extremos, puede servir el hotspot creado desde un teléfono móvil.
- proyector, que mejora la experiencia de juego.
- en el caso de que se juegue más de una ronda seguida, una impresora.

Encontrarás las respuestas a todas las preguntas vinculadas a la parte técnica del juego y la descripción paso a paso de cómo conectarlo en el Panel del Formador, una vez hayas accedido a www.smileurbo.com.



3. Tiempo

El juego se compone de tres rondas de 90 minutos cada una. El tiempo se calcula con el reloj del juego, que se pone en marcha automáticamente al inicio. El tiempo de cada ronda puede variar, siendo más corto o más largo (en este último caso, incluyendo una penalización para los jugadores). En el caso de que se utilice SmileUrbo únicamente como producto lúdico, sin tener en consideración su parte educativa, la duración total del juego es de 6 horas, con dos descansos de 10 minutos y el tiempo necesario para imprimir las instrucciones entre rondas. Éste es el tiempo mínimo para jugar el juego entero.

Para conducir el taller formativo basado en SmileUrbo, a las 6 horas de juego hay que añadir al menos 2 horas, para efectuar las conclusiones después de las rondas y comen-



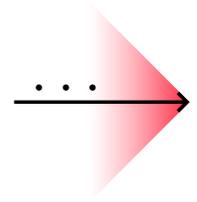
Dedicar 6 horas a SmileUrbo es lo mínimo, pero esta opción no deja lugar a conclusiones ni a debate. SmileUrbo puede ser utilizado como elemento meramente lúdico, pero esto implica dejar de lado todo su valor educativo.

tar los resultados del juego. Por esta razón, para llevar alguno de los talleres temáticos que proponemos hay que programar como mínimo 8 horas.

Cada ronda se puede jugar por separado y se puede dejar transcurrir cualquier tiempo entre una y otra. Por esto los talleres que te proponemos se pueden organizar en el ciclo de uno, dos o tres días, pero no necesariamente tienen que ser correlativos.

4. Cronograma y lógica del ciclo educativo

Nuestras propuestas están presentadas siguiendo el cronograma del juego, para que en todo momento sepas en qué fase del proceso educativo se encuentran los distintos ejercicios.



- **Introducción al juego**
 - 5 min – introducción al mundo del juego
 - 5 min – introducción a las reglas del juego
 - 30 min – lectura e interiorización de las instrucciones + dudas y preguntas
- **Transcurso del juego**
 - 90 min – primera ronda
 - 10 min – pausa
 - 15 min – lectura de las instrucciones de la segunda ronda
 - 90 min – segunda ronda
 - 10 min – pausa
 - 15 min – lectura de las instrucciones de la tercera ronda
 - 90 min – tercera ronda
- **Elementos adicionales, que requieren más de 6 horas de tiempo:**
 - Abandono de los roles
 - Conclusiones de la simulación
 - Evaluación del juego
 - Transferencia de la experiencia a la vida real

Ciclo educativo

1. Introducción al juego

Para asegurar el confort de los jugadores, la preparación del juego no debería ser inferior a 30 minutos. Este tiempo puede ser más corto si previamente se han enviado las instrucciones a los jugadores.

1.1. Animación y descripción de realidad

Un juego de educación que no tenga una historia interesante no cumple su función. Mostrar a los jugadores la animación ayuda mucho a crear el ambiente adecuado. Encontrarás el enlace a la animación en el [Panel del Formador](#).

1.2. Relato

Transmitir información a través de varios canales hace que los jugadores interioricen mejor la historia y tengan una mayor facilidad a la hora de entrar en su rol. Por esto, después de ver la animación, explica a los jugadores en tus propias palabras el relato del juego. En el paquete de instrucciones encontrarás la “Descripción del pueblo”, que ayudará especialmente a aquellas personas que asimilan mejor la información con un soporte visual.

Nos encontramos en una pequeña población rural, ubicada en una zona rodeada de montañas y situada cerca de un lago. La comunidad está experimentando un acusado descenso de la población, presenta un desempleo crónico y existe un grave problema de mortalidad infantil. Además, el medio ambiente se degrada más y más cada día que pasa.

La llegada de un Inversor extranjero que quiere construir un hotel en el pueblo se presenta como una gran ocasión para cambiar este triste panorama.

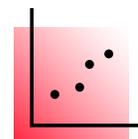
La Junta del Pueblo deberá tomar una decisión sobre este proyecto y sobre cómo gastar el presupuesto comunitario. ¿Serán capaces de salvar a su pueblo?

1.3. Reglas del juego

Reglas del juego

Antes de empezar, debes procurar que los jugadores entiendan las reglas básicas del juego. Para que no se sientan sobrepasados con muchos datos, no les agobies con un exceso de detalles; es preferible ir solventando cuestiones sobre la marcha.

Las “Reglas del juego” entran en el paquete de instrucciones. Es suficiente con 4 copias para que los jugadores puedan consultarlas en el caso de tener dudas. Te proponemos que vayas explicando las reglas del juego, dividiéndolas en reglas básicas, que son las que los jugadores necesitan para poder empezar a jugar (imprescindibles) y reglas específicas, que puedes ir explicando a medida que se desarrolla el juego.



Tiempo

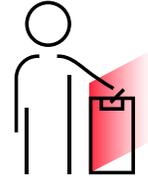
Reglas básicas

- El juego consta de tres rondas y cada ronda dura 90 minutos.



Reglas específicas

- Si los jugadores no son capaces de tomar decisiones en el tiempo establecido de 90 minutos, automáticamente se activa el tiempo adicional. Por cada 15 minutos de tiempo adicional, cada jugador pierde un punto individual.



Votaciones

Reglas básicas

- Las decisiones se tienen que tomar por mayoría absoluta de 4 votos
- La votación se introduce usando el Panel principal del juego

Reglas específicas

- Durante el juego, los jugadores pueden mantener reuniones en privado, pero durante la votación todos tienen que estar presentes.
- Los jugadores pueden abstenerse de votar, pero en este caso el mínimo de votos por mayoría absoluta sigue siendo 4.
- La votación se valida una vez se ha enviado a través del sistema.
- Hay que recordar que las decisiones tomadas en la primera ronda tienen un impacto en el desarrollo de la segunda y la tercera rondas.
- Si algo no se ha votado dentro de la ronda actual, no va a ser posible votarlo más adelante.



Presupuesto

Reglas básicas

- La moneda local es el urbo
- En la primera ronda la Junta del Pueblo dispone de 4.000 urbos. El objetivo es decidir cómo destinar este dinero para incrementarlo de cara a futuras rondas.
- Los proyectos disponibles en cada ronda se encuentran dentro del Orden del Día.

Reglas específicas

- Los jugadores no tienen la posibilidad de ver los proyectos de las siguientes rondas.
- Los proyectos implican ingresos o gastos para el pueblo. Algunos implican un ingreso o gasto únicos (una sola vez) y otros influirán en el presupuesto de cada año.

Esto se indica del siguiente modo:

R1 – ingreso / gasto Ronda 1

R2 – ingreso / gasto Ronda 2

R3 – ingreso / gasto Ronda 3

∞ – ingreso / gasto anual

- Los costes de los proyectos son fijos y no pueden cambiarse.
- El sistema no dejará enviar la votación si no hay suficiente presupuesto.

El presupuesto del juego se acumula de ronda a ronda. Los urbos que no se gastan en la ronda actual se pueden usar en la siguiente.

Indicadores

Reglas básicas

- La Junta del Pueblo tiene como objetivo tomar decisiones que mejoren el estado actual del pueblo.
- El bienestar del pueblo está medido en cinco indicadores: esperanza de vida, empleo, coste de vida, medio ambiente y soberanía alimentaria.
- Cada indicador tiene tres estados posibles:

Verde – situación óptima

Amarillo – situación de supervivencia

Rojo – estado catastrófico

Explica el estado inicial de los indicadores enseñando la versión de prueba del Panel principal.

- Esperanza de vida: no supera los 67 años (rojo)
- Empleo: la tasa de paro se sitúa alrededor del 40% (rojo)
- Coste de vida: precios bajos, pero al alza (verde)
- Medio ambiente: cada vez más degradado (amarillo)
- Soberanía alimentaria: producción local y autoconsumo sostenible (verde)

Reglas específicas

- Cómo leer los indicadores

El presupuesto del juego se acumula de ronda a ronda. Los urbos que no se gastan en la ronda actual se pueden usar en la siguiente.



Ten en cuenta que el indicador de coste de vida puede crear confusión entre los jugadores ya que cuando el coste de vida sube, el indicador empeora.

Análisis

Reglas básicas

- En cada ronda, la ONG tiene la posibilidad de consultar gratuitamente hasta cuatro impactos de las decisiones de la Junta en los indicadores del pueblo (análisis).

Reglas específicas

- Los análisis se pueden ver en el dispositivo móvil que utiliza la ONG (Panel de Análisis).
- Los miembros de la Junta pueden comprar análisis adicionales utilizando el Panel principal. El precio de cada análisis es de 500 urbos.

Puntos individuales

Reglas básicas

- Los jugadores reciben puntos por las decisiones tomadas por la Junta del Pueblo.
- En los documentos de sus roles, tienen la tabla de puntuación que les corresponde, con el mínimo de puntos a cumplir en cada ronda.

Reglas específicas

- Durante el juego, los jugadores no pueden enseñar su puntuación al resto.
- Cada jugador está compitiendo dentro de su rol con jugadores que jugaron el mismo rol en otras partidas.
- Al final de cada ronda, los jugadores conocerán el impacto de sus decisiones en los indicadores del pueblo y su puntuación individual.

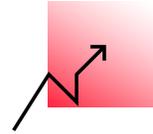
Objetivo del juego

- El objetivo principal es mejorar las condiciones de vida en el pueblo y que cada jugador alcance su mínimo de puntos individuales.
- Si después de las tres rondas, hay algún indicador en rojo significa que el pueblo no sobrevive y todos pierden el juego.

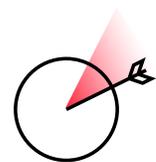
Reglas específicas

El juego tiene reglas que no están escritas en las instrucciones pero que la persona que lleva el juego debería introducir.

- Lo que no está prohibido está permitido. Es la regla básica de cualquier juego, pero no está de más recordarlo. Animará a los jugadores a ser más creativos.
- Lo que pasa en SmileUrbo se queda en SmileUrbo. Es un juego de simulación y por esto genera emociones fuertes. Es importante explicar



Los análisis no se acumulan. Aquellos que no se utilicen en la ronda actual, se pierden. En la siguiente ronda, aparecerán cuatro nuevos análisis disponibles.



Puedes añadir tus propias reglas, que vas a ir adaptando a las necesidades de cada grupo. Por ejemplo, si estás jugando con jóvenes hiperactivos o algo beligerantes, puedes añadir la regla de que sólo hablará quien tenga el tótem en sus manos. Esto ayuda a establecer orden en los grupos ruidosos.

a los participantes que durante el juego pueden llegar a meterse tanto dentro de su rol que acaben comportándose de un modo en que no lo harían nunca en la vida real. Por otro lado, vale la pena recordarles que aun interpretando su rol deben mantener los mínimos de educación exigibles.

- Como máster del juego tienes la última palabra. Cuando algunas reglas crean dudas, quien decide al final eres tú.

1.4. Reparto de los roles y reglas del juego

Instrucciones del juego

Una vez hayas entrado en el Panel del Formador, encontrarás todas las instrucciones para los jugadores en archivos pdf descargables. Las instrucciones están divididas en paquetes separados para cada ronda. A excepción de la primera, los archivos descargables varían en función de los resultados de la ronda anterior. Por este motivo, las instrucciones para la segunda y la tercera rondas las vas a poder imprimir únicamente al finalizar la ronda previa.

El paquete de instrucciones contiene:

- Cartelitos con los nombres de los jugadores (sólo para la primera ronda)
- Reglas del juego (sólo para la primera ronda)
- Roles de los jugadores (se generan de nuevo para cada ronda)
- Orden del Día (se genera de nuevo para cada ronda)
- Anexos del Orden del Día (se generan de nuevo para cada ronda)

Antes de cada ronda, los jugadores deben recibir nuevas instrucciones individuales (Roles) y Orden del Día, junto con los Anexos, que explican el contenido de cada ronda. Por ello, si estás jugando una ronda a continuación de otra, necesitarás una impresora rápida para poder imprimir las instrucciones durante el descanso.

Roles

Los roles interpretados por los jugadores están divididos en dos categorías:

1. Junta del Pueblo, formada por los personajes con derecho a voto:
Agricultor moderno, Agricultor tradicional, Líder espiritual, Pescador, Propietario del mercado, Director de la escuela
2. Personajes sin derecho a voto: **Inversor, ONG**

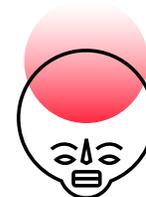
Los jugadores que interpretan estos dos últimos roles participan en las reuniones de la Junta del Pueblo. Tienen acceso a sus herramientas únicas. El Inversor dispone en cada ronda de recursos económicos, que puede utilizar como un argumento durante su negociación. La ONG tiene acceso a los análisis, que muestran las consecuencias en los indicadores de las decisiones tomadas por la Junta del Pueblo. Gracias a estos análisis, la Junta del Pueblo puede saber cuáles de sus decisiones son beneficiosas y cuáles conllevan un riesgo demasiado elevado.

Distribución de los roles

Dependiendo de tu diagnóstico sobre el grupo, elige la manera más adecuada de repartir los roles: aleatoria vs planificada. Cada rol tiene sus características propias. Lo más importante desde el punto de vista de la dinámica del juego es que los roles de Líder espiritual e Inversor puedan ser interpretados por jugadores con personalidad fuerte, de modo que sean capaces de utilizar correctamente las herramientas respectivas. Si no tienes a nadie con este perfil predefinido, opta por el primero de



Encontrarás la información detallada sobre la impresión y el número de copias necesarias en el Panel del Formador.



Puedes descargarte del Panel del Formador los documentos “Reglas del juego”, “Descripción del pueblo”, “Orden del Día” y “Anexos del Orden del Día” y enviarlos a los participantes por correo electrónico antes de cada ronda. Los “Roles” no se pueden enviar, porque esto conllevaría un riesgo de que intercambiaban informaciones “confidenciales” antes del juego. Aunque hayas enviado previamente por correo los materiales, debes imprimirlos siempre antes de comenzar a jugar.

los métodos de distribución. Es la manera más sencilla y rápida de repartir los roles: coloca los papeles hacia abajo sobre la mesa o la silla, sin que se vea el contenido, e invita a los jugadores a elegir un sitio.

1.5. Explicación del Panel principal del juego

El juego tiene tres interfaces diferentes a las cuales se accede desde tres dispositivos:

- Panel principal
- Panel de Gestión del Inversor
- Panel de Análisis de la ONG

Panel principal

Durante cada ronda, los jugadores tienen acceso a un software que apoya sus procesos de toma de decisiones. Es lo que conforma el corazón matemático del juego, mostrando el estado actual de los indicadores, los proyectos disponibles y, lo más importante, el presupuesto actual y la tabla de votación. Al mismo tiempo, es el sistema que calcula el resultado de cada grupo y los resultados individuales de los jugadores.

En condiciones óptimas de distribución del espacio, el Panel principal debería ser proyectado de modo que resulte visible para todos los jugadores.

Encontrarás en el Panel del Formador todas las videoguías que te enseñarán el funcionamiento del [Panel principal](#).

Entra a la versión demo del Panel principal; encontrarás el enlace de acceso [aquí](#).

Repasa brevemente las pantallas incluidas dentro del Panel principal, para que los jugadores vean cómo navegar. Enseña el reloj, el presupuesto, el mapa, la opción de comprar análisis y la tabla de votación. Cuando muestres la tabla de votación, explica que se pueden ir marcando votos en ella y que no se realizará el recuento real hasta que no se haya enviado la votación final. Esto es importante para que los jugadores sepan que pueden utilizar la tabla de votación como un borrador en el cual van a ir marcando sus preferencias. Quédate un poco más de tiempo en la pantalla de indicadores y explica su estado actual, con el que dan inicio al juego.

1.6. Lectura de instrucciones

Después de introducir el relato del juego, repartir las instrucciones y explicar el Panel principal, deja a los jugadores 15-20 minutos para que lean sus roles. Aprovecha este tiempo para responder a sus preguntas; adviérteles de que te expongan las dudas de modo individual, no en voz alta, y respóndelas en un aparte, para evitar que el resto de jugadores descubra los detalles de los otros roles.

1.7. Explica al Inversor y a la ONG sus herramientas

Mientras los jugadores están leyendo sus roles, es un buen momento para acercarte al Inversor y a la ONG y mostrarles el funcionamiento de sus herramientas.

Panel de Análisis de la ONG

Para entrar al Panel de Análisis de la ONG, introduce el código del juego y elige “Juega como ONG”. La ONG encontrará en su panel la lista con todas las decisiones posibles para tomar dentro de la ronda actual y, al entrar en una decisión concreta, la aplicación enseñará el impacto de esta decisión a todos los indicadores del pueblo.



La persona que interpreta el rol de Agricultor tradicional/Alcalde tiene que estar sentada cerca del ordenador con el Panel principal, para que pueda navegar por él e introducir la votación final.



Recuerda que para entrar a la versión demo del Inversor y la ONG tienes que acceder al Panel del Formador desde dispositivos separados y entrar a la versión demo de cada uno de los dos paneles.

Los análisis no se acumulan. La ONG tiene cuatro análisis gratuitos en cada ronda y los que no se usan no se acumulan para la siguiente.

El cálculo del impacto responde a fórmulas matemáticas complejas, por lo que las variaciones de las flechas son en cualquier caso aproximativas.

Panel de Gestión del Inversor

Para entrar al Panel de Gestión del Inversor, introduce el código del juego y elige “Juega como Inversor”. El Inversor dispone de un presupuesto independiente, que le permite impactar en las decisiones de la Junta del Pueblo. Va a tener la posibilidad de apoyar el presupuesto del pueblo, comprar productos o hacer corrupción. Infórmale de que en el caso de sobornar, lo hace bajo su propio riesgo y que si se equivoca o bien el jugador sobornado no cumple finalmente lo prometido, no hay posibilidad de retirar la transferencia.

El Inversor tiene un presupuesto nuevo en cada ronda; el dinero no gastado no se acumula para la ronda siguiente.

1.8. Entrega el Orden del Día y Anexos

Si ves que la mayoría de los jugadores han asimilado ya sus roles, mientras que algunos continúan leyendo todavía, entrégales el Orden del Día con los Anexos correspondientes, para que los primeros puedan darles una ojeada antes de comenzar a jugar. La ONG tiene siempre unas instrucciones más cortas que otros personajes, por lo que debes asegurarte de que lea con detalle el Orden del Día y los Anexos. Comenta al resto que pueden consultar estos documentos en cualquier momento durante la partida, por lo que no es imprescindible que los lean antes de comenzar.

Es muy importante que la persona que va a jugar el rol del Agricultor tradicional lea el Orden del Día, porque en su papel de Alcalde deberá conducir la reunión de la Junta del Pueblo.

1.9. Adopción y abandono del rol

El momento de adoptar y abandonar el rol es un elemento imprescindible del comienzo y el final de cada partida. Representa una entrada y salida simbólicas del universo creado en el juego. La frontera delimitada de simulación marca donde termina el campo experimental en el cual podemos verificar nuestras capacidades y, por otro lado, el mundo real en que hay que extraer la lección de la experiencia.

2. ¿Qué hacer durante la partida?

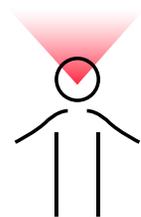
En la primera ronda, los jugadores deben afrontar una situación nueva. En primer lugar, deben adaptarse a sus recién adquiridos roles y familiarizarse con la realidad de SmileUrbo. En general, se trata de un momento difícil para ellos y requiere atención adicional por parte del formador. Prepárate para recibir preguntas sobre la parte técnica y el proceso de aprendizaje del juego.

2.1. Estilos de conducción: tu rol durante la partida

Tu papel durante el juego depende en gran parte de la estrategia que elijas. La persona (o personas) que conduce el juego puede actuar en estilos diferentes. Para dar respuesta a las necesidades de este manual, hemos diferenciado tres posibilidades:

Máster – lo único que tienes que hacer es vigilar la parte técnica (impresión de los roles, dar acceso al juego, etc.), velar para que se cumplan las reglas y resolver dudas, en el caso de que sea necesario. No reaccionas a conflictos dentro del grupo ni a problemas interpersonales. Este perfil funciona muy bien en los grupos que se conocen previamente o con mucha experiencia en juegos de simulación.

Facilitador – no te limitas solamente a vigilar la parte técnica, sino que también estás pendiente de las necesidades psicológicas de los participantes. Cuidas del cumplimiento de las normas básicas de diálogo, estableces el vínculo de entrenamiento e interfiere en situaciones críticas. Creas un ambiente seguro para los jugadores y apoyas el proceso de aprendizaje. Este perfil funciona bien si se quiere desarrollar *soft skills* en un entorno cómodo y de confort, acompañando de la mano al aprendiz. Es aconsejable también en los grupos con un conflicto interno o cuando uno o más jugadores son evidentemente más débiles y no están recibiendo el apoyo del resto de integrantes.



Moderador – tu presencia durante el juego es fuerte y notoria. No sólo vigilas la parte técnica, el cumplimiento de las reglas y las relaciones entre el grupo, sino que moderas el proceso de aprendizaje, vigilando el tiempo y gestionando las conversaciones. Este perfil está destinado a grupos más débiles, que no se conocen o que se enfocan más en la narración del juego y no en el proceso de toma de decisiones. Este perfil también funciona bien en los grupos inmaduros, por ejemplo, en el caso de los adolescentes.

Independientemente del rol que hayas elegido, recuerda que debes ir observando al grupo. Te aconsejamos que tomes notas, especialmente si el taller no se realiza entero en un mismo día o si se producen pausas largas entre rondas. Te será útil para ofrecer después un buen *feedback* al grupo.

2.2. ¿Cuál es la narración de cada ronda?

La primera decisión importante es si el pueblo va a permitir la construcción del hotel. En este punto hay que decidir la ubicación y el tamaño del hotel. Cuanto más grande sea y si se ubica en una parcela atractiva, más dinero se incorporará al presupuesto del pueblo. Al mismo tiempo, estos dos aspectos influyen en los indicadores del bienestar del pueblo. Esto se complica debido a la existencia de unos objetivos personales por parte de cada rol. Equilibrar todos estos factores es uno de los aprendizajes más importantes que se pueden extraer de SmileUrbo.

En cada ronda surgen nuevas decisiones a tomar, relacionadas con proyectos de construcción y legislación, que pueden ser aprobados por la Junta del Pueblo. La elección depende nuevamente de la decisión colectiva de los jugadores y del presupuesto disponible.

La forma de la segunda y la tercera ronda depende mucho de las decisiones tomadas en la primera. El tamaño del hotel y su ubicación bloquean o abren nuevas posibilidades de desarrollo y el presupuesto del pueblo se puede agotar rápidamente si está mal planificado.

Encontrarás en el [Anexo 1](#) la tabla con todas las cuestiones que aparecen en el juego y su explicación detallada.

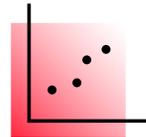
3. Resumen de las rondas y del juego

Los resúmenes de las rondas y del juego entero pueden variar mucho, dependiendo del grupo, la manera de conducir el juego, el tema del taller, las preferencias del educador, el transcurso de las rondas y el tiempo utilizado.

En los juegos rápidos, jugados sin pausas entre rondas, hay que llevar a cabo un resumen extenso y profundo al final de la tercera y última ronda. En este caso, los resúmenes breves entre rondas deberían servir para fijar experiencias y ayudar a los jugadores a salir de sus roles. En cambio, si se juega de manera dilatada en el tiempo, con pausas largas entre ronda y ronda, asegúrate de hacer un resumen al término de cada una, con el objetivo de fijar experiencias, ayudar a los jugadores a salir de sus roles y extraer conclusiones en función de cada variante temática (encontrarás información detallada en los capítulos temáticos).

3.1. Abandono de los roles

Te proponemos que introduzcas un abandono simbólico de los roles, porque en los juegos de simulación aparecen una serie de situaciones que involucran emocionalmente a los participantes. Esto ocurre tan a menudo que es necesario crear un paraguas de protección. Así puedes evitar situaciones en las que el “enganche”



de un jugador con determinadas emociones no expresadas durante el juego provoque que éstas se trasladen posteriormente a la vida real. Para algún jugador puede resultar demasiado difícil separar por sí mismo su rol de la vida real. Por ello es tan importante que trates de cerrar bien la experiencia.

El abandono de los roles puede producirse de dos modos diferentes: simbólico o sustantivo.

- **Cambio de espacio:** salimos con el grupo a otra habitación, cambiamos la distribución de las sillas y de modo aleatorio modificamos el lugar donde se había ubicado cada jugador.
- **Cambio de tema:** introducimos una pregunta corta (ejemplo: ¿Cómo era tu vida hace un año?).
- **Cambio de forma:** pedimos a los jugadores que rompan y tiren los papeles de sus roles y que se “deshagan” del disfraz de sus personajes. Cada uno escribe una carta al personaje que ha representado (esto es especialmente útil en aquellos casos en que se producen fuertes problemas interpersonales).
- **Energiser:** introducimos un breve ejercicio físico.
- **“Desencantar”** por parte del formador: si el grupo no muestra grandes problemas a la hora de abandonar sus roles, lo más sencillo es anunciar que de ahora en adelante ya no son Agricultor tradicional, Director de la escuela o Pescador, sino Marta, Carlota y Francesc.

3.2. Conclusiones de la simulación

Es muy importante que después de finalizar la ronda los jugadores puedan compartir sus reflexiones. Esto apoya el proceso educativo y permite adentrarse correctamente en las próximas etapas. Un método básico es formular preguntas sobre cómo se han sentido y cómo han vivido lo que ha pasado durante la partida.

Aquí tienes un ejemplo de lista corta de preguntas:

1. ¿Cómo te has sentido interpretando tu rol? ¿Te has identificado con él?
2. ¿Tienes la sensación de haber triunfado o haberte sabido comunicar con éxito con el resto de participantes?
3. ¿Estás contento con las decisiones tomadas por la Junta del Pueblo?
4. ¿Ha sido difícil tomar decisiones?
5. ¿Has identificado algún momento crítico que haya hecho variar la dinámica del juego?

Encontrarás en el [Panel del Formador](#) la lista completa de las preguntas que puedes utilizar.

Seguramente los jugadores van a formular preguntas sobre sus resultados y los de otros jugadores. Vale la pena explicarles las diferencias de puntuación entre varios personajes. Es importante recordar de nuevo a los jugadores que solamente pueden compararse con los jugadores que interpretan su mismo rol (así, el Pescador se debe comparar con otros pescadores). Para hacer el resumen, usa el [ranking](#) accesible desde el Panel del Formador.



La tabla que sigue a continuación explica cómo entender y analizar los resultados de jugadores y equipos:

NOMBRE	CÓMO FUNCIONA LA PuntuACIÓN	EN QUÉ FIJARSE
Indicadores del bienestar del pueblo	<p>El juego tiene cinco indicadores del bienestar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Esperanza de vida 2. Empleo 3. Coste de vida 4. Medio ambiente 5. Soberanía alimentaria <p>Cada indicador tiene una escala de tres niveles:</p> <p>Verde – situación óptima</p> <p>Amarillo – situación de supervivencia</p> <p>Rojo – estado catastrófico</p> <p>Si después de finalizar el juego, algún indicador permanece en rojo, todos los jugadores pierden la partida.</p>	<p>Terminar la primera o la segunda ronda con indicadores en rojo no implica la pérdida de ningún punto. Es sólo una advertencia de que en la ronda siguiente hay que poner el enfoque en el indicador en cuestión.</p> <p>Es imposible terminar la primera ronda sin ningún indicador en rojo.</p> <p>La mayoría de las decisiones tiene un impacto en los indicadores. La relación entre una cosa y otra se puede deducir, pero los análisis de que dispone la ONG permiten conocer el impacto preciso de cada decisión en los indicadores. Vale la pena poner atención en el grado de utilización de los análisis.</p>
Puntos individuales	<ol style="list-style-type: none"> 1. En cada ronda, el rango de los puntos posibles para ganar es distinto. 2. Cada rol tiene un rango de puntos distinto. 3. Cada rol, menos el Líder espiritual, la ONG y el Inversor, puede mejorar su puntuación aceptando sobornos. 4. Cada rol recibe puntos adicionales al final del juego si los indicadores que son importantes para él alcanzan el nivel verde. 5. Cada rol, menos el Inversor, recibe puntos adicionales por cada 2.000 urbos del balance final del presupuesto. 6. La ONG es un rol especial. No tiene sus puntos individuales, sino que recibe puntos al final del juego por cada indicador en verde y por el balance final del presupuesto. 	<p>La mayoría de los jugadores querrá comparar puntos entre ellos. Es importante recordarles que cada rol se compara con su mismo rol (el Pescador con otros pescadores). Es imposible comparar el Agricultor tradicional y el Inversor de un equipo.</p> <p>No siempre el bien común (indicadores) está en contra de los intereses particulares, pero cada rol, al menos una vez durante el juego, tendrá que ir en contra de las decisiones que mejoran el estado del pueblo.</p> <p>Una excepción a esta regla es la ONG. Este rol siempre tiene un interés propio vinculado al bien común.</p> <p>Analizando los resultados individuales con los jugadores, es importante fijarse en cuántos de ellos cumplieron su puntuación mínima.</p>

Resultado conjunto del equipo

Los rankings permiten comparar no sólo jugadores entre sí sino también equipos enteros.

La comparación entre equipos se puede hacer después de la tercera ronda.

La posición del equipo en el ranking se calcula en base a:

1. El estado final de los indicadores
2. Si los jugadores han cumplido su mínima puntuación exigible
3. Balance del presupuesto del pueblo
4. Corrupción
5. Compra de análisis adicionales

Además, en el ranking se puede encontrar información sobre:

1. El estado final de los indicadores
2. Proyectos realizados
3. Casos de corrupción
4. Análisis usados

Los equipos que terminaron con al menos un indicador en rojo aparecen como equipos perdedores.

Vale la pena mirar con atención el estado de los indicadores y compararse con los mejores equipos en el ranking, analizando qué decisiones tomaron.

Para el resultado común del pueblo es importante que cada personaje quede contento con su resultado final. Los jugadores son evaluados de manera parecida a como lo son los indicadores, a través de tres colores. Los jugadores que terminan en color verde añaden puntos a la puntuación global del pueblo. Los jugadores que terminan en rojo, quitan puntos. Si todos los jugadores terminan al menos en amarillo (cumplen su mínimo), hay un *bonus* para el equipo.

El balance final del presupuesto muestra si la situación financiera del pueblo es estable. Lo que cuenta es lo que el pueblo gana y lo que queda finalmente en la caja.

Para el resultado global, es importante si los jugadores han sido capaces de hacer frente al reto de salvar al pueblo sin utilizar prácticas no éticas. Si en el juego hubo corrupción, se restan puntos.

El juego funciona a partir de un elevado nivel de incertidumbre. El número de análisis gratuitos no es suficiente para tomar decisiones racionales. Por ello, el equipo gana al final puntos por el número de análisis utilizados (a más análisis, más puntos).

Una idea interesante pero que necesita tiempo es hacer una proyección sobre el futuro del pueblo a partir de las decisiones tomadas y las inversiones realizadas.

3.3. Evaluación del juego

La evaluación del juego entero es como una extensión del resumen de la ronda y el debate. La diferencia está en que aquí realizamos el resumen conjunto de las tres rondas. Además, después de la tercera ronda, vale la pena enseñar a los jugadores el ranking global de equipos. La necesidad de comparar y valorar los esfuerzos es muy destacada una vez finaliza la partida. Después de comparar los resultados, los jugadores están llenos de energía y centrados. Y es el momento de aprovechar esta energía, dirigiéndola hacia el debate, con la intención de alcanzar los objetivos de formación previstos.

El resumen de la experiencia completa variará dependiendo del taller y del paquete de conocimiento, capacidades y actitudes que queremos transmitir durante el proceso educativo. Por esto, encontrarás más información sobre el resumen entero del juego en los capítulos temáticos de este manual. Puedes volver a la sección “Resumen de la ronda” haciendo clic [aquí](#).



El resumen del juego es una de las partes más importantes del proceso educativo basado en el juego. El debate sobre esta interesante experiencia puede crear la base para el futuro trabajo con el equipo.

3.4. Transferencia de la experiencia a la vida real

Al final de la ronda y/o el juego, tu objetivo es estimular a los jugadores para que reflexionen de manera independiente, extraigan conclusiones y transfieran la experiencia a su vida real. La metodología para llevarlo a cabo será distinta para cada variante temática del juego (negociación, comunicación interpersonal, gestión del tiempo, etc.). Encontrarás estas metodologías en los siguientes capítulos del manual.

En el caso de que no dispongas de tiempo suficiente para realizar un taller completo, un método rápido y eficaz es invitar a los jugadores a que compartan su *feedback*. Puede ser una buena idea hacerlo en parejas, para que los jugadores transmitan información sobre su comportamiento y conozcan cómo éste fue visto por el resto del grupo. Es un procedimiento que lleva tiempo y que exige *a priori* una explicación de las reglas sobre cómo dar *feedback*.

Reglas sobre cómo dar feedback en pareja

- Elige 3-5 cuestiones importantes y enfócate en ellas.
- Empieza destacando algo positivo. Luego transmite lo que consideras que ha sido el lado más débil de esa persona y finaliza dando una información positiva.
- Si estás dando un *feedback* negativo, detente especialmente en reseñar lo que se puede mejorar.
- Si consideras que el grupo no está preparado para dar este *feedback*, basta con que se lleve a cabo la discusión entre el grupo, moderada por ti.

4. Flexibilidad del juego

Espacio

Se necesita un espacio en el que quepan 10 personas (no tiene que ser muy amplio).

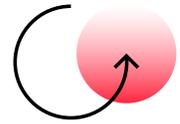
- Es importante que los jugadores puedan levantarse de la mesa y mantener en un aparte conversaciones privadas.
- SmileUrbo se puede jugar en una cafetería u otro espacio público tranquilo, si los jugadores así lo consideran.

Tiempo

- Existe la variante del juego sin la presión del tiempo, pero dado que normalmente los talleres tienen una duración limitada, existe el elemento del reloj, que hace que las decisiones se tomen de modo más rápido y mejora todo el proceso educativo.

Jugadores

- El juego está previsto para **8 jugadores** a partir de **16 años** de edad.
- **Jugadores que llegan tarde.** Es mejor no comenzar a jugar si no están todos los jugadores al completo; mejor dejar 10 minutos adicionales al tiempo de lectura de las instrucciones y usarlo como colchón protector para los que llegan tarde. Si estamos avisados de que alguien llegará tarde, sigue los consejos que encontrarás en el punto siguiente, para no entregar los roles neurálgicos a estas personas.



- **Jugadores que se marchan antes.** Tanto el caso de salir durante el transcurso de la ronda como el caso de salir antes del final representan malos escenarios. No deberías permitirlo, ya que rompe la coherencia de la experiencia. Si el participante va a dejar el juego antes de tiempo, debes pedirle que te deje indicada su votación. En este caso, puede suceder que el grupo afirme, protestando, que quienes no están presentes no tienen derecho de voto.
- **Más o menos jugadores.** Se puede jugar sin un jugador. En esta situación, excluimos el rol de la ONG y todos los jugadores tienen acceso a su aplicación (Panel de Análisis). Jugar sin dos jugadores es posible, pero desaconsejable. Si de una ronda a otra va a fallar algún jugador, es mejor encontrar a un sustituto. Por otro lado, es posible jugar de modo que dos personas interpretan juntas el mismo rol, pero esta solución puede disminuir los valores educativos del juego, por lo que también la desaconsejamos.

6 jugadores – desaconsejado

7 jugadores – juego sin la ONG

8 jugadores – juego estándar

9 jugadores – el jugador adicional en el rol del Alcalde (más información en el capítulo sobre democracia)

10 jugadores – los jugadores adicionales en los roles del Alcalde y el Inversor

11 jugadores – desaconsejado

12 jugadores – desaconsejado

13 jugadores – desaconsejado

14 jugadores – dos equipos paralelos de 7 personas (sin la ONG)

15 jugadores – dos equipos paralelos de 7 personas (uno sin la ONG)

Roles imprescindibles en el juego

Ronda 1 – Inversor, Agricultor tradicional, Líder espiritual

Ronda 2 – Pescador (si se ha construido el hotel en las parcelas 1 o 3), Agricultor tradicional (si se ha construido el hotel en las parcelas 2 o 3), Inversor

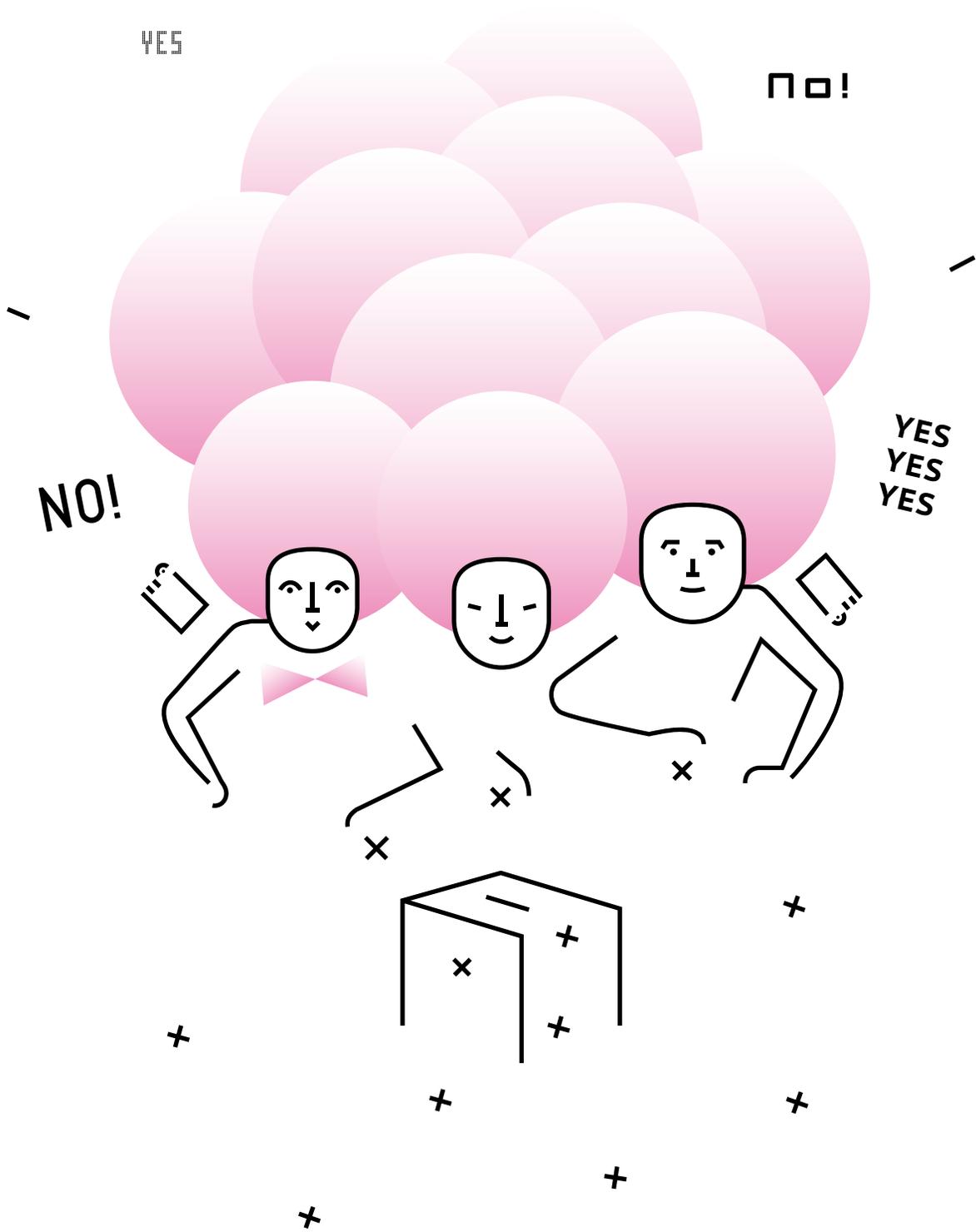
Ronda 3 – Director de la escuela, Inversor

Número de equipos apropiado para un formador

La situación óptima es que una persona lleve un solo grupo. En el caso de formadores con experiencia suficiente, se puede llegar a dos grupos como máximo. Sin embargo, en este último supuesto es muy importante la configuración del espacio, para que incluya la posibilidad de moverse rápidamente de un sitio a otro.

Parte 2

Democracia





EJERCICIO



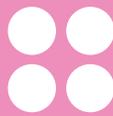
DEFINICIÓN



**MÓDULO DE
CONOCIMIENTO**



ENERGISER



TRABAJO EN GRUPO

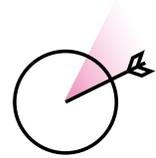


DISCUSIÓN

Democracia

Objetivos del taller:

- Familiarizar de modo práctico a los participantes con conceptos como la democracia, la actitud ciudadana, la sociedad civil o la educación cívica.
- Presentar comportamientos que conducen a la construcción de la actitud ciudadana: debate respetuoso, métodos para lograr un compromiso, realización de los objetivos particulares a la vez que se cuida el bien común, intercambio de opiniones constructivo.
- Experimentar las normas básicas de la sociedad civil.
- Reflexionar sobre la ciudadanía activa y la democracia.
- Despertar en los participantes la motivación para actuar.



Ejercicios antes del juego 15 MINUTOS

Elección del alcalde

Antes de dar comienzo a la Ronda 1, lleva a cabo la elección del alcalde. Este sencillo ejercicio te facilitará la introducción de los participantes al tema de la democracia.

opción 8 personas

Informa a los jugadores de que antes de empezar el juego tienen que elegir a un alcalde. Explica la definición de mayoría absoluta.

La mayoría absoluta se consigue cuando el número de votos en la votación de la propuesta es superior a la suma de los votos en contra y las abstenciones.

Realiza el proceso de votación de acuerdo con la metodología vigente en el juego (mayoría absoluta, votación abierta).

La persona que reciba más votos será designada como alcalde, lo que es equivalente a obtener el papel del Agricultor tradicional.

opción 9 personas

Informa a los jugadores de que antes de empezar el juego tienen que elegir a un alcalde. Explica la definición de mayoría absoluta.

La mayoría absoluta se consigue cuando el número de votos en la votación de la propuesta es superior a la suma de los votos en contra y las abstenciones.

Realiza el proceso de votación de acuerdo con la metodología vigente en el juego (mayoría absoluta, votación abierta).

La persona que reciba más votos será el alcalde; en este caso, su papel es independiente del resto de roles.

Elimina la última hoja de las instrucciones del Agricultor tradicional y entrégala al alcalde. Corresponde al listado de sus competencias en el juego.



En la opción de 9 jugadores, el alcalde tiene un papel independiente.

Si quieres introducir algunos conceptos adicionales (por ejemplo, mayoría cualificada o mayoría relativa), inclúyelos en el resumen de la ronda.

1. Introducción al juego

Introduce a los jugadores al juego, siguiendo las indicaciones de la [Parte 1 del Manual](#).

Desde el punto de vista del taller sobre democracia, es esencial prestar atención a la asignación de roles. Su correcta distribución puede dinamizar el juego y aumentar la posibilidad de que ocurran situaciones que favorezcan o interrumpan el proceso democrático. Es importante que trabajes posteriormente con el grupo estas situaciones identificadas.



Reparto de los roles

Observa con atención las relaciones existentes en el grupo - esto es especialmente importante cuando los jugadores se conocen previamente. La asignación de roles se puede realizar de forma aleatoria o intencionada. Se recomienda el segundo método en el caso de querer evitar situaciones complicadas: los participantes lo tendrán más fácil si los papeles están asignados de acuerdo con sus capacidades y expectativas.

Hay dos roles que exigen una especial atención:

Líder espiritual: sus opiniones y argumentos son los más dispares respecto a los del resto de jugadores. Asimismo, son bastante abstractos. Este rol no debería ser asignado a una persona con una posición débil dentro del grupo o que de algún modo se sienta excluida o insegura de sí misma.

Inversor: este rol debería ser asignado a una persona con inclinación hacia el bien común. Disponer de alguien con esta característica desempeñando este papel facilitará a los jugadores alcanzar el objetivo del juego.

En SmileUrbo las decisiones se toman por mayoría absoluta. La Junta del Pueblo no puede tomar una decisión teniendo únicamente 3 votos a favor, incluso si las otras tres personas se abstienen de votar. Para tomar una decisión son necesarios como mínimo 4 votos.

Si trabajas con un grupo en que las divisiones, conflictos o dificultades de comunicación son muy evidentes, proponemos realizar una votación secreta: cada persona escribe el nombre del alcalde en un papel. Tu tarea consiste en contar los votos e informar del resultado a los jugadores.

2. Transcurso del juego 90 MINUTOS

Durante el juego pueden ocurrir situaciones que requieran de tu intervención:

- **Los participantes se centran demasiado en la obtención de los objetivos individuales.** Sobre todo desde la perspectiva de la educación cívica, es importante que en estos momentos se recuerde al grupo cuál es el objetivo principal del juego y la importancia del bien común. Puedes introducir herramientas que faciliten la toma de decisiones y ayuden a los participantes a poner más atención en las consecuencias de sus elecciones. Por ejemplo, prepara un árbol de decisiones y anota los argumentos a favor y en contra de cada posible solución (el método elegido dependerá del nivel de conocimiento de los participantes y del tiempo restante hasta el final de la ronda).
- **Los participantes excluyen a uno de los jugadores** (no le permiten intervenir, no tienen en cuenta su opinión, se burlan de su punto de vista...). Una vez más, esfuérate en recordar al grupo el objetivo del juego y explica las reglas principales de la democracia, tales como el derecho de cada persona a expresarse libremente o el respeto mutuo.
- **Los jugadores olvidan que SmileUrbo es una experiencia lúdica y empiezan identificar las opiniones y creencias de los personajes con sus propios valores.** Este momento requiere un claro recordatorio de que el juego es una simulación, una situación teatral en la cual las opiniones de los jugadores están derivadas del guión y no tienen necesariamente que reflejar las creencias de cada persona fuera del juego. Si el modelo que has elegido es Facilitador o Máster, te recomendamos que cambies tu papel al de Moderador. Encontrarás más información acerca de las formas de llevar el juego en la [Parte 1 del Manual – Estilos de conducción: tu rol durante la partida](#).

- **Durante la simulación se revelan conflictos grupales que tienen un origen externo al juego y que pueden interrumpirlo o destruirlo.** En estos casos proponemos realizar un pequeño parón. Si estás conduciendo un taller en una escuela, consulta esta situación con el profesor. Después del descanso puedes conversar con los participantes sobre lo que es un conflicto, cuáles son sus aspectos positivos y negativos o cómo podemos enfrentarnos a él. Es importante dejar que ambas partes expresen sus opiniones y presenten sus puntos de vista. Se trata de una situación de emergencia que debe solucionarse sin demora. Sólo una vez resuelta se podrá retomar el juego.

Evita que tus intervenciones sean demasiado categóricas. Recuerda a los jugadores el objetivo de esta experiencia, explica las formas que existen para llegar a un compromiso y destaca el papel de cada jugador para el éxito global del juego. Si tienes que intervenir, hazlo de la manera más suave posible.

¿Qué hay que tener en cuenta?

Anota todo lo que está sucediendo: cómo los jugadores tratan de convencer a los demás, qué argumentos utilizan, cómo discuten... Intenta capturar ejemplos concretos de las siguientes cuestiones:

- ¿Qué formas de debate han facilitado el proceso de toma de decisión?
- ¿Qué manera de presentar los argumentos ha ayudado durante el debate?
- ¿Qué se hubiera podido hacer diferente?
- ¿Los jugadores han tenido en cuenta el objetivo principal del juego?
- En el caso de haber introducido algún concepto, ¿se ha entendido correctamente?
- En el caso de haberse producido corrupción, ¿cómo ha sido ésta percibida por los jugadores?
- ¿De qué modo han tratado los jugadores los temas relacionados con el bien común? ¿Y aquellos vinculados a los propios intereses?
- ¿Se ha producido algún intento de marginar a uno de los jugadores? ¿Cómo ha afectado esto al juego?



3. Resumen de las Rondas 1 y 2 65-145 MINUTOS

El resumen entre rondas tiene siempre una forma similar, así que utiliza el esquema mostrado a continuación tanto al finalizar la primera como la segunda ronda.

3.1. Abandono de los roles 5-10 MINUTOS

Los juegos de simulación a menudo implican el involucramiento emocional por parte de los jugadores. Por esto, para no trasladar los conflictos del juego a la vida real, acuérdate de ayudar a los participantes a abandonar sus roles. Encontrarás más información sobre los métodos de abandono de los roles en la [Parte 1 del Manual](#).

La actividad conocida como **energiser** es un buen método para pasar desde el juego a comentar los resultados. Elige uno de los **energiser** propuestos o bien utiliza alguno de los que ya conozcas. El contenido en sí del ejercicio no es significativo desde el punto de vista del objetivo del taller.



Si notas una bajada de energía o cierta desmotivación en el grupo o, por el contrario, los participantes se muestran demasiado activos, te proponemos que realices **energiser** entre rondas o en diferentes partes del juego.



El adivino 10 MINUTOS

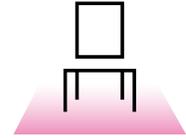
Cada participante escribe en un papel algo que le caracteriza (comida favorita, rasgo de personalidad, deporte que practica...). Después de mezclar las hojas, se sacan las descripciones y se intenta adivinar quién es el propietario de cada característica. Atención: este juego funciona en aquellos grupos que se conocen previamente.





Todos los que... 5 MINUTOS

Los participantes se sientan en círculo en sillas colocadas alrededor de una persona que dará inicio al juego (puedes empezar tú o bien designar a uno de los participantes). Tiene que haber una persona más que el número de sillas dispuestas. La persona que comienza el juego está en el centro, sin silla, y deberá formular en voz alta una declaración que para ella también se cumpla. Por ejemplo: “*¡Que se levanten todos los que se han lavado hoy los dientes!*”. A continuación, aquellos que se han lavado los dientes deben levantarse y buscar una nueva silla; el que ha empezado el juego también. El participante que se queda sin silla es el siguiente que tiene que realizar una nueva declaración: “*¡Que se levanten todos los que...!*”.



3.2. Conclusiones de la simulación 60 - 75 MINUTOS



Reflexiones 30 MINUTOS

Permite que los participantes compartan sus impresiones sobre el juego; es fundamental poner en común las emociones y experiencia del grupo. Lo más probable es que los jugadores estén exaltados y con ganas de charlar acerca de las emociones provocadas por la simulación. Será un buen punto de partida para la discusión. En esta parte del taller, aprovecha tus apuntes de la primera ronda [Ver: *¿Qué hay que tener en cuenta?*]. A partir de la experiencia de los participantes y de tus apuntes, da comienzo al proceso de extraer conclusiones. La lista que te mostramos a continuación incluye cuestiones valiosas desde el punto de vista del taller de democracia. En esta etapa trata de referirte a los siguientes puntos:

- El bien común y el interés individual
- La marginación de las minorías (Líder espiritual y Agricultor tradicional) y de los grupos sin representación en los órganos de poder (Inversor y ONG).
- La calidad de la discusión
- El tema de la corrupción
- Obstáculos en la toma de decisiones para alcanzar un acuerdo
- Compromiso *versus* consenso

Evaluación de los resultados de la ronda 15 MINUTOS

Al final de cada ronda, el sistema genera los resultados de manera inmediata. Desde el punto de vista de este taller no es indispensable analizarlos en esta etapa, pero la mayoría de los participantes tendrá ganas de ver cómo lo ha hecho y compararse con el resto [Ver: *Parte 1 del Manual*]. Es un momento que dinamiza al grupo y le proporciona mucha energía, la cual puede ser útil durante los siguientes ejercicios. También es primordial desde el punto de vista de la toma de decisiones conscientes por parte de los participantes. Mediante el análisis del ranking, el grupo puede establecer unas metas para los jugadores de cara a las siguientes rondas.

Para obtener los mejores resultados, realiza el taller en base a asuntos que realmente han surgido durante la ronda. La posibilidad de referirse a la experiencia directa de los jugadores les engancha más al juego y a la vez facilita la asimilación de todo el contenido presentado.

Los resultados parciales tras las dos primeras rondas no son definitivos. Es imposible terminar la primera ronda sin ningún indicador en rojo, mientras que después de la segunda esto ya es viable. Un nivel alarmante de los indicadores en esta etapa no señala un fracaso, sino que tan sólo apunta cuáles son las cuestiones más importantes que se deberán solucionar de ahora en adelante.

Código de conducta 15-30 MINUTOS

Crema una lista de buenas prácticas o consejos con la colaboración de los jugadores.

Escribe en la parte superior del rotafolio: “Código de un buen ciudadano”. Lanza la pregunta: “*¿Cómo debe comportarse un buen ciudadano?*”. Y apunta las respuestas que vayan surgiendo en forma de código.



Preguntas guía

- ¿Cómo debería participar en la vida comunitaria?
- ¿Cómo debería comportarse durante la discusión?
- ¿Qué debería hacer para asegurarse de que toma decisiones conscientes?

Dependiendo del nivel y tamaño del grupo y del tiempo disponible, el ejercicio se puede organizar en subgrupos o mediante un debate moderado. El trabajo en subgrupos implica un alargamiento del taller de aproximadamente 15 minutos.

3.3. Transferencia de la experiencia a la vida real ^{30-60 MINUTOS}

Después de las conclusiones de cada ronda, es recomendable enfrentar las experiencias del juego con los problemas reales. Esta parte del taller depende de las cuestiones que hayan aparecido a lo largo del juego.

Representación de ciudadanos ^{20 MINUTOS}

Divide a los jugadores en equipos de dos personas. La tarea de todos los grupos es la misma y consiste en hacer un resumen de la reunión de la Junta del Pueblo ante los grupos que cada uno representa (ejemplo: los inversores frente a la junta de empresa; los líderes espirituales ante los miembros de su comunidad; los agricultores tradicionales ante la Asamblea de Agricultura, etc.)

El formador puede decidir qué rol representa cada grupo. Así, cuando en un equipo hay, por ejemplo, un pescador y un director de la escuela, puede elegir que los dos van a ser representantes de los directores de la escuela. Es recomendable elegir siempre el rol que obtuvo menos puntos individuales tras el juego.

Formula una pregunta: “¿Qué habéis conseguido para nosotros (el grupo representado) durante la reunión de la Junta del Pueblo?”

Anima a los participantes a que expongan preguntas y evalúen los resultados de la reunión.

Preguntas guía

- Si hubieras tenido que reportar tus decisiones al grupo que representas, ¿cómo crees que esto habría influenciado tu actitud durante el juego?
- ¿Cómo te gustaría ser informado por las personas que te representan?
- ¿Cómo eres informado por las personas que te representan?
- ¿Qué se puede hacer para que el flujo de la información funcione mejor?

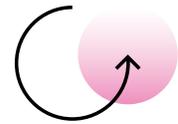
Discusión ^{40 MINUTOS}

A continuación encontrarás algunos ejemplos de temas para el debate:

El papel de los líderes en la construcción de la sociedad civil

Preguntas guía

- ¿Crees que los que gritan más tienen una mejor posición y un mayor poder dentro de la Junta del Pueblo? ¿Por qué?
- ¿En qué aspectos te centras cuando escuchas a tus representantes?
- ¿Cómo sería el líder ideal de la comunidad?



- ¿Consideras que una persona en silla de ruedas tendría la oportunidad de hacer una carrera política hoy en día? ¿Por qué?

Franklin Delano Roosevelt, que fue elegido cuatro veces presidente de Estados Unidos (1933-1945), iba en una silla de ruedas, pero la escondía ante el público.

El bien común y el interés individual

Preguntas guía

Dirige las preguntas al grupo en su conjunto:

- ¿Qué pasaría si uno de los participantes dominase el debate? ¿Cómo influiría una situación así en el pueblo y en los intereses de los grupos representados por los jugadores?
- ¿Conoces alguna situación parecida en la vida real?
- ¿Qué mecanismos sociales se pueden usar para impedir que los intereses individuales perjudiquen a los intereses comunitarios?

La marginación de las minorías y los grupos sin representación

Preguntas guía

- ¿Cómo habéis cuidado los intereses de los diferentes grupos sociales?
- ¿Qué se puede hacer cuando algunas personas no están contentas con las decisiones que habéis tomado como Junta del Pueblo?
- ¿Qué significa vuestro resultado para la comunidad del pueblo?
- ¿Cuáles serán a largo plazo las consecuencias de vuestras decisiones?

El juego no se puede ganar si hay algún jugador que haya alcanzado su máxima puntuación. La excepción es la ONG, que obtiene puntos por los indicadores de bienestar.

4. Resumen de la Ronda 3 ^{135 - 195 MINUTOS}

4.1. Abandono de los roles ^{5 - 10 MINUTOS}

Este paso es el mismo que el descrito anteriormente en este capítulo y en la [Parte 1 del Manual](#).



4.2. Reflexiones y conclusiones

Este paso es el mismo que el descrito anteriormente en este capítulo y en la [Parte 1 del Manual](#).

El resumen de la última ronda es clave: la parte más importante de todo el taller. Es el momento en que se produce la liberación emocional por parte de los participantes, cuando pueden exponer libremente sus experiencias y opiniones.



4.3. Evaluación del juego ^{30 MINUTOS}

Es la parte sustancial del taller. La función del formador consiste en evaluar los resultados de la simulación. Si hasta ahora no has dedicado mucha atención al [Anexo 1](#), donde detallamos todas las cuestiones básicas del juego, es un buen momento para consultar esta información.

Te aconsejamos también que revises el resultado del grupo en el ranking. Los resultados son ya definitivos, por lo que podéis ir evaluando las decisiones y logros del grupo. Pero recuerda en todo momento el objetivo del proceso educativo de SmileUrbo; a través de las preguntas adecuadas, dirige la atención de los participantes hacia

aquellas cuestiones realmente importantes. A continuación te mostramos una lista que puede resultarte útil.

Preguntas guía

- ¿Cómo han podido condicionar el juego las diferentes decisiones tomadas?
- ¿Qué decisiones eran críticas y determinaron el buen o mal resultado del juego?
- ¿Cómo afecta la utilización de los análisis a los resultados del juego?
- ¿Qué impacto tuvieron las cuestiones planteadas durante el taller (la marginación de las minorías, el debate respetuoso, etc.) en la calidad de las decisiones?
- ¿Cuál es el nivel de la puntuación de los jugadores representantes de las minorías? ¿Había alguna manera de mejorar el resultado global?



4.4. Transferencia de la experiencia a la vida real 70-125 MINUTOS

Definición de términos 30 MINUTOS

Invita a los jugadores a crear definiciones de algunos conceptos que construyen el taller: democracia, sociedad civil, ciudadanía, representación, consenso, compromiso, etc. Lo puedes hacer dividiendo a los participantes en grupos y asignando a cada equipo una definición, que luego deberán presentar ante el resto. El trabajo grupal acelerará significativamente el proceso y permitirá crear más definiciones, al mismo tiempo que involucrará más a los participantes a la hora realizar esta tarea.

Ejercicios finales 10-65 MINUTOS

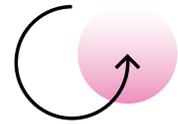
Si entre rondas no has tenido tiempo suficiente para organizar un debate o desarrollar unos ejercicios, hazlo después de la tercera ronda. En este caso, la discusión es adecuada para que los jugadores puedan compartir sus experiencias y comparar observaciones. Elige uno de los formatos de discusión propuestos anteriormente. Es responsabilidad del formador conducir la discusión de la forma más adecuada para cumplir con los objetivos del taller.

Si después de cada ronda ya se hizo un debate, entonces te proponemos una serie de posibles ejercicios que enriquecerán la discusión. Dependiendo del tiempo disponible, se puede desarrollar más de un ejercicio.

Refiriéndote a la experiencia del juego, anima los participantes a que consideren el juego como un conjunto (no analizando las rondas por separado) y a que reflexionen sobre las consecuencias de sus acciones. Aquí te ofrecemos algunas sugerencias:

Dibuja un mapa 25 MINUTOS

Pide a los jugadores que dibujen cómo sería el pueblo 5 o 10 años después del final del juego y que lo presenten al resto del grupo. Esta tarea les permitirá analizar cuidadosamente la situación de la comunidad, a la vez que ayudará a ver el juego desde una perspectiva más amplia.



Retrato chino ^{15 MINUTOS}

Esta técnica consiste en otorgar características humanas a objetos o lugares. Pide a los jugadores que describan o dibujen el pueblo como si fuera una persona. Deja que se centren tanto en su aspecto físico como en los rasgos de carácter. Este ejercicio se puede hacer en grupos o moderando el debate.

Recuperar el hilo ^{15 MINUTOS}

Si durante el juego no ha habido tiempo para debatir alguno de los temas que anotaste o crees que hay una cuestión importante que se ha escapado durante el taller, ahora es el momento de redirigir la conversación en esta dirección.

Verificación del Código de conducta ^{10 MINUTOS}

En el caso de que, después de cada ronda, los participantes estuvieran apuntando sus observaciones en forma de un código de conducta, se puede hacer llegado este punto la verificación final.

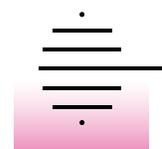
Resumen final ^{30 MINUTOS}

Una buena manera de dar por terminado el taller es lanzar una ronda de preguntas para cada participante.

Preguntas guía

- ¿Qué has aprendido de ti mismo gracias a esta experiencia?
- ¿Qué te gustaría cambiar de tu comportamiento?
- ¿Qué vas a hacer para ser un ciudadano consciente?

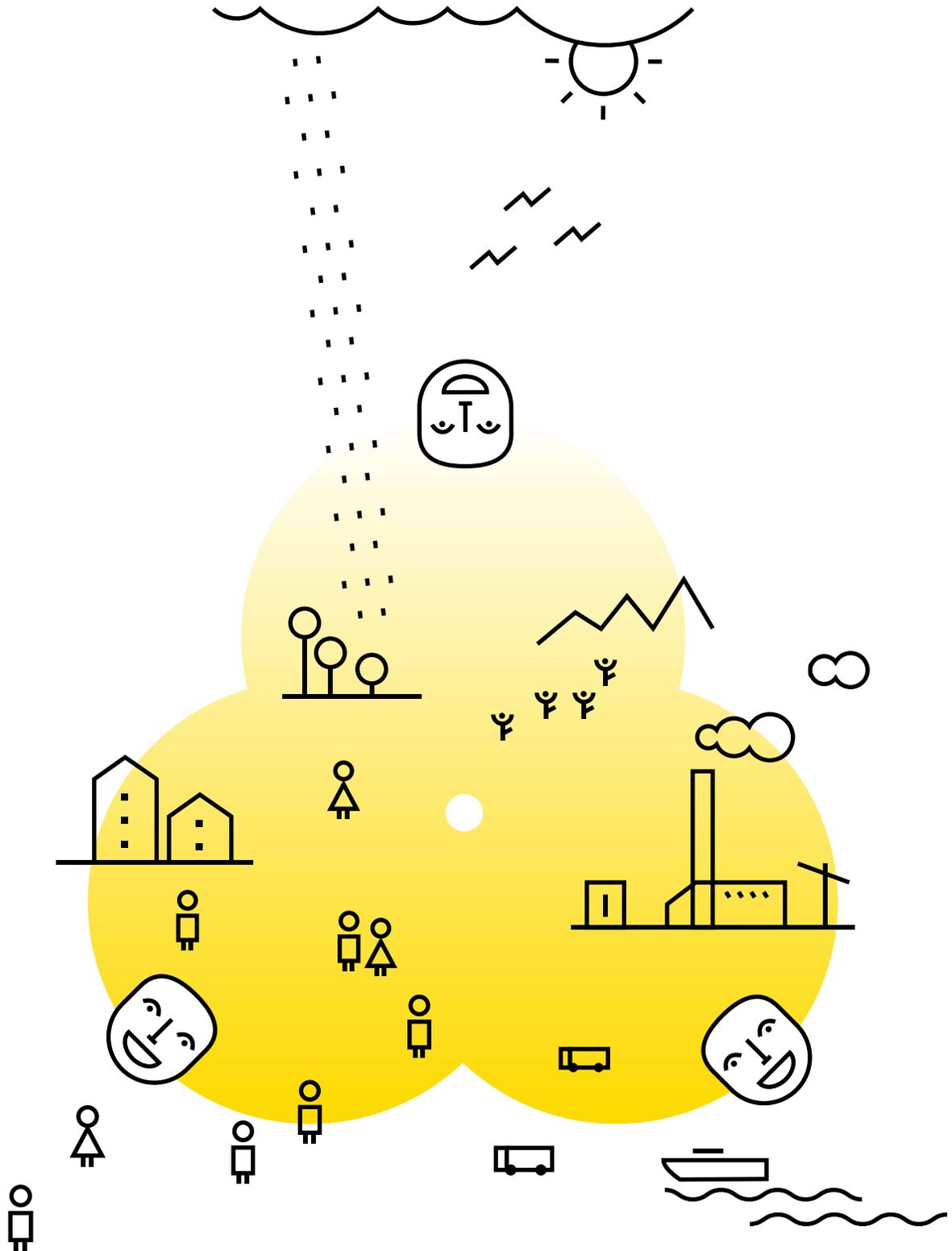
Puedes responder tú primero. La persona siguiente responde a continuación a la misma pregunta. Cada respuesta debe durar como máximo 1 minuto.



Al finalizar el taller, los participantes deberían:

- Conocer los conceptos y las definiciones que han aparecido en el resumen de la ronda.
- Liberarse de las emociones del juego y saber traspasarlo a la vida real.
- Entender la importancia del debate respetuoso, el bien común y el compromiso en la vida de la comunidad local.
- Tomar una actitud más activa y consciente dentro de la sociedad.
- Estar más motivados para participar en democracia.

Desarrollo sostenible





EJERCICIO



DEFINICIÓN



**MÓDULO DE
CONOCIMIENTO**



ENERGISER



TRABAJO EN GRUPO



DISCUSIÓN

Desarrollo sostenible

Objetivo del taller:

- Introducir y explicar la idea de desarrollo sostenible.
- Concienciar a los participantes sobre la interdependencia entre el medio ambiente, la economía y la sociedad.
- Desarrollar medidas que puedan implementarse para fomentar el desarrollo sostenible.
- Presentar indicadores de desarrollo que enumeren los principios del desarrollo sostenible.

1. Ejercicios antes del juego

Se debe explicar el juego a los participantes según las instrucciones de la [Parte 1 del Manual](#).

Para el taller sobre desarrollo sostenible, es importante que los participantes entiendan qué actitud deben adoptar (interiorizar) durante el juego. Deben llegar a conocer y entender los valores e intereses que motivan a sus personajes y dejarse guiar por ellos durante el juego.

1.1 Introducción al juego y reparto de roles — “la red” ^{15 MINUTOS}

Objetivo del ejercicio

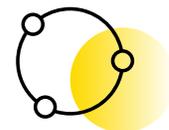
- integrar al grupo
- crear un ambiente relajado
- introducir el tema del desarrollo sostenible, entendido como una red de interdependencia.

“La red” y la elección del Alcalde

Se sugiere que los participantes se sienten en un círculo y que se repartan unos *post-it* (etiquetas). Si los participantes no se conocen, podrían escribir en ellos su nombre y el primer concepto que les viene a la mente cuando se les habla de desarrollo sostenible y que empiece con la inicial de su nombre. En los grupos en los que los participantes ya se conozcan, pueden escribir en la etiqueta cualquier palabra que relacionen con el desarrollo sostenible.

Una vez que los participantes estén preparados, se le da a uno de ellos una bola de lana o cuerda. Cada participante dice su nombre y la palabra que asocia con el desarrollo sostenible, pega la etiqueta en su pecho y lanza la bola a otra persona, que hace lo mismo. Una vez que todos los participantes se han presentado, la última persona tira

Antes de realizar el primer ejercicio, se debe crear entre todos el borrador de un contrato que establezca las reglas básicas a seguir durante los talleres.



la bola al participante que, en su opinión, tiene la etiqueta con la mejor asociación con el desarrollo sostenible. Cuatro minutos después, el educador para el juego. De este modo, se forma entre los participantes una red.

El participante que sostiene más hilos (por el que más veces haya pasado la bola) se convierte en el Alcalde (si hay 8 participantes, esta persona se convierte en el Agricultor tradicional). Si varios participantes sostienen el mismo número de hilos, será elegido el mayor de ellos o aquél cuya inicial vaya antes en el abecedario.

Distribución de los roles

Ya se ha elegido al Alcalde; a continuación, se explica a los participantes qué otros roles hay y se pide que el grupo asigne al resto de participantes los papeles más parecidos según sus etiquetas:

- Agricultor moderno
- Propietario del mercado
- Pescador
- Líder espiritual
- Director de la escuela
- Inversor
- ONG

Resumen del ejercicio

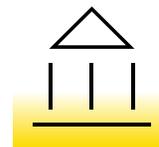
Cuando los participantes estaban lanzando la bola, crearon una red. Se les pregunta cuál es el posible sentido metafórico que eso tiene. Para ayudarles, se les puede preguntar:

- ¿Qué significa el hecho de que hayáis formado una “red”?
- Si sois parte de la red, ¿sois dependientes o independientes?
- ¿Hasta qué punto cada uno de vosotros tiene libertad de movimiento sin influenciar el estatus del resto?
- ¿Cuáles son las ventajas de ser interdependientes?
- ¿Cuáles son los riesgos de esta interdependencia?

2. Transcurso del juego ^{90 MINUTOS}

Durante las sucesivas rondas, podrán darse situaciones que requieran de tu intervención:

- **Algunos miembros del grupo excluyen a uno de los jugadores:** no dejan que hable, no toman en serio sus opiniones, se burlan de su punto de vista, etc. Si esto sucede, hay que recordarles que se trata de un ejercicio de integración y que el pueblo y el mundo es una “red” en la que todos dependen de todos. Por eso, hay que tener en cuenta todas las opiniones.
- **Los participantes se olvidan de que el experimento es un juego y empiezan a identificar los puntos de vista y creencias de los personajes con los de los jugadores.** En este momento, se debe recordar claramente a los participantes que el juego es una simulación, una situación teatral y que las opiniones de cada persona las asigna el guión. Si el modo de controlar el juego que has adoptado es el de Facilitador, te recomendamos que pases a ser Moderador. Más información sobre cómo conducir el juego en la [Parte 1 del Manual – Estilos de conducción: tu rol durante la partida.](#)

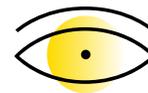


Si hay nueve participantes, será necesario elegir a una persona para que sea el Agricultor tradicional.

Una vez que los papeles se han distribuido, recuerda a los participantes que son los encargados de representar los intereses de sus grupos sociales. Los puntos que ganen durante el juego tendrán una gran influencia en la mejora o empeoramiento de su estatus.

La educación sobre el desarrollo sostenible se llama a menudo educación sobre interdependencias.

- **Durante la simulación se revelan conflictos grupales que tienen un origen externo al juego y que pueden interrumpirlo o destruirlo.** En estos casos proponemos realizar un pequeño parón. Si estás conduciendo un taller en una escuela, consulta esta situación con el profesor. Después del descanso puedes conversar con los participantes sobre lo que es un conflicto, cuáles son sus aspectos positivos y negativos o cómo podemos enfrentarnos a él. Es importante dejar que ambas partes expresen sus opiniones y presenten sus puntos de vista. Se trata de una situación de emergencia que debe solucionarse sin demora. Sólo una vez resuelta se podrá retomar el juego.



2.1 ¿A qué prestar atención?

Durante el juego, presta atención a:

las relaciones entre los participantes:

- ¿Qué alianzas se forman?
- ¿Quién trata de llegar a un acuerdo con quién?
- ¿Quién se enfrenta a quién?
- ¿Qué valores guían a los participantes en sus decisiones? ¿Dónde y cómo verbalizan esos valores?

los argumentos consistentes de los participantes:

- ¿Están concienciados sobre el bienestar de la comunidad o sólo tienen en cuenta sus intereses particulares?
- ¿Están concienciados sobre el bienestar de la comunidad únicamente cuando se solapa con sus intereses particulares o cuando tendría como resultado la pérdida de puntos individuales?
- ¿Cuáles son los argumentos referidos al desarrollo sostenible que más se mencionan y por qué?
- ¿Qué participantes se refieren más a menudo a temas relacionados con la protección del medio ambiente, el desarrollo económico y los problemas de la comunidad local?
- ¿Intentan predecir la influencia de sus decisiones en los indicadores de bienestar en el pueblo?

Toma notas de tus observaciones y pon ejemplos de las declaraciones hechas por los participantes, que serán las respuestas a las preguntas detalladas anteriormente.

3. Resumen de las Rondas 1 y 2

Como las discusiones sobre el juego serán similares en las dos primeras rondas, puedes usar el escenario que se indica a continuación una vez finalizadas.

3.1. Abandono de los roles ^{10 MINUTOS}

Los juegos de simulación a veces afectan emocionalmente a los jugadores, así que para que los conflictos del juego no afecten a la vida real, asegúrate de guiar a los jugadores fuera de sus papeles. Más información sobre los métodos para el abandono de roles en la [Parte 1 del Manual](#).

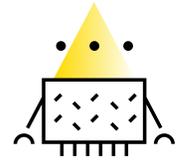
Gracias a los *energisers*, se puede separar el juego y la discusión de los resultados. Selecciona uno de los *energisers* propuestos o utiliza uno propio. A continuación, presentamos tres ejemplos de ejercicios que tratan sobre el tema de los talleres y las tres áreas del desarrollo sostenible.

Si te das cuenta de que el grupo se está quedando sin fuerzas, los participantes están en estado letárgico o, por el contrario, tienen demasiada energía, te sugerimos que uses los *energisers* entre rondas o entre las distintas partes del juego.



La máquina

Divide a los participantes en grupos (los grupos no tienen que tener el mismo número de participantes, pero deben tener un mínimo de 3 personas). La tarea de cada grupo es construir con sus cuerpos una máquina que fabricará un producto que afectará al medio ambiente según los principios del desarrollo sostenible. La máquina puede ser, por ejemplo, ecológica, económica, puede fomentar el desarrollo económico o hacer feliz a la gente. La tarea de los otros participantes será adivinar qué está fabricando la máquina. Recuerda que todos los miembros del grupo deben formar parte de la máquina.



Verdadero o falso

Sentaos en círculo. Cada participante se presentará dando solo tres datos:

- Qué le gusta de la naturaleza (un animal, una planta, una fruta, una verdura, una zona geográfica, etc.).
- Qué producto o marca le gusta (comida, ropa, juguetes, juegos, etc.).
- Qué le gusta de su comunidad (tradiciones, costumbres, etc.).

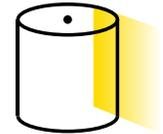
Dos de los datos deben ser verdaderos y uno, falso. La tarea de los demás participantes será adivinar cuál es el dato falso.



El papel higiénico

Este juego es una oportunidad para hablar sobre recursos limitados. Cuanto más se coge y consume, más se tiene que devolver y mayor es la responsabilidad sobre la disponibilidad de los recursos usados.

Pasa un rollo de papel higiénico. Los participantes pueden coger tantos cuadrados como deseen. Después, di a todos que deben escribir el máximo de información sobre ellos en todos los cuadrados que hayan cogido.



3.2. Conclusiones de la simulación ^{60-75 MINUTOS}



Reflexiones y conclusiones ^{30 MINUTOS}

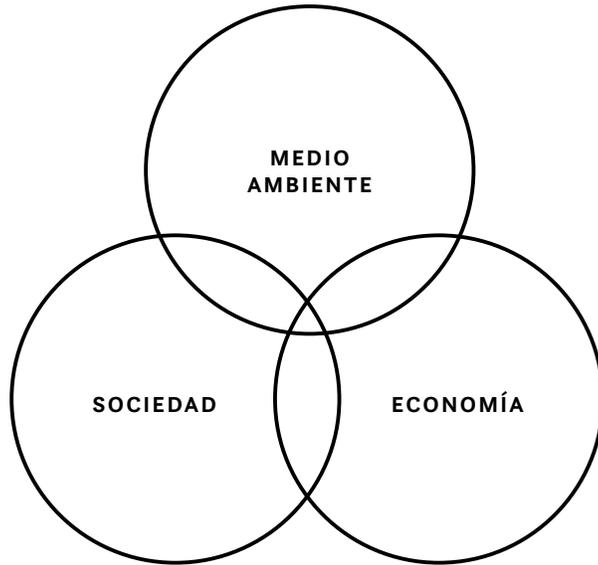
Durante esta etapa de los talleres, los participantes comparten sus experiencias asociadas con el juego. Pueden intercambiar sus sensaciones y hablar de las emociones que surgieron durante el juego. Cuando moderes las discusiones, comienza con la pregunta “¿cómo fue?”; a continuación, procede a preguntar “¿por qué pasó eso?” y “¿cuál es la conclusión?”.

Durante el debate, usa tus notas [Ver: [¿A qué prestar atención?](#)] y las preguntas que te sugerimos:

- Durante el juego, habéis creado una red de interdependencias. ¿Ha funcionado?
- ¿Qué interdependencias entre los jugadores han salido a la superficie?
- ¿Qué valores eran importantes a la hora de tomar decisiones? ¿Los definden? Si es así, ¿cómo?
- ¿Cómo han influenciado a los otros jugadores y al pueblo las decisiones que tú has tomado?
- ¿Puedes señalar los indicadores más importantes?
- ¿El pueblo sería capaz de desarrollarse aún más si se omitiera alguno de los indicadores?

- ¿Cómo podemos fomentar el desarrollo sostenible en todos los ámbitos?

Como resultado de las discusiones (y de los juegos y ejercicios anteriores), los participantes deben llegar a la conclusión de que el desarrollo sostenible es el resultado de un equilibrio entre el medio ambiente, la economía y la sociedad. El desarrollo de cualquiera de estos elementos no puede constituir una amenaza para el desarrollo de los otros, sino que más bien debe apoyarlos.



3.3. Análisis de los resultados ^{15 MINUTOS}

Al final de cada ronda, el sistema genera automáticamente información sobre los resultados. Dado el objetivo del taller, no es necesario hacer referencia a los mismos. Sin embargo, la mayoría de los participantes deseará conocerlos y compararlos para saber cómo les ha ido [Ver: [Parte 1 del Manual](#)]. Este momento brinda dinamismo y energía al grupo, que será útil para los ejercicios siguientes. Los resultados también sirven para que los participantes tomen decisiones informadas. Al analizar el ranking, el grupo puede plantearse objetivos a cumplir en la siguiente ronda.

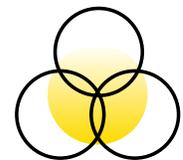
Los resultados parciales de las primeras dos rondas no son definitivos. Es imposible terminar la primera ronda sin ningún indicador en rojo, aunque esta situación se revierte después de dos rondas. En esta etapa, los niveles preocupantes en los indicadores no son señales de fallos, pero ayudan a los jugadores a decidir qué hacer en la siguiente ronda.

4. Módulos de conocimiento

En esta parte del manual presentamos algunos módulos útiles para fomentar el conocimiento y desarrollar herramientas sobre desarrollo sostenible. La selección de estos módulos depende del formador; las definiciones y su contenido también pueden ser proporcionadas a los participantes durante el juego. De todos modos, hay que tener en cuenta en qué momentos de la partida se decide introducir los diferentes temas.

4.1. Áreas de desarrollo sostenible (después de la Ronda 1)

El desarrollo sostenible es posible si podemos armonizar estos tres sectores: el medio ambiente, la economía y la sociedad. Piensa, junto con los participantes, qué factores pueden afectar a cada una de estas áreas.



Ejercicio

Prepara tres rotafolios, uno para cada área: medio ambiente, economía y sociedad. Divide a los participantes en tres grupos. La tarea de cada grupo consiste en incorporar al menos tres factores que puedan afectar a un área en particular (por ejemplo: la contaminación del aire, el desempleo, la esperanza de vida, los niveles de agua del suelo, etc.). Luego, los grupos deben intercambiar los rotafolios hasta que cada rotafolio contenga sugerencias de todos los grupos. Analiza los resultados de tu trabajo y entre todos elegid los tres factores más importantes que afecten a cada una de las áreas.

Otras preguntas para la discusión

- Las áreas mencionadas (medio ambiente, economía, sociedad), ¿cómo afectan a los indicadores del juego?
- ¿Qué sucede si un área es dejada de lado? (menciona ejemplos específicos)
- ¿Qué ventajas conlleva el desarrollo sostenible?
- ¿Qué puedes hacer para mejorar el desarrollo sostenible del pueblo?



4.2. Auto-abastecimiento y “apuesta por lo local” (después de la Ronda 2)

El principio del desarrollo sostenible se asocia a los conceptos de “apuesta por lo local” y auto-abastecimiento. Utilizar los productos y servicios que proporciona el entorno inmediato permite sustentar la economía local y el desarrollo social, y también ayuda a proteger el medio ambiente. Junto al grupo, pensad en qué consiste la soberanía de una comunidad y cómo afecta a su desarrollo. Durante el debate, puedes introducir conceptos como el de “kilometraje de alimentos” (distancia que recorren los alimentos desde su producción hasta llegar al consumidor final), y se pueden relacionar con las cuestiones de soberanía alimentaria a las que se hace referencia en el juego.

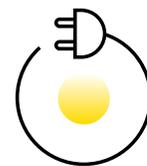
Otras preguntas para la discusión

- ¿A qué productos y servicios locales tienen acceso los ciudadanos? ¿Cómo afecta a los productores locales que los ciudadanos les compren directamente?
- ¿Qué productos o servicios se podrían conseguir en tu área local, pero por alguna razón no están disponibles? ¿Por qué sucede esto? ¿Cómo se puede cambiar?
- ¿Qué beneficios conlleva ayudar y comprar a los proveedores locales de servicios?
- ¿Qué ventajas tiene el auto-abastecimiento de una comunidad y cuáles son las posibles amenazas?
- ¿Por qué es una buena idea eliminar el “kilometraje de alimentos” y cómo se podría llevar a cabo?



4.3. Desarrollo sostenible — definiciones (después de la Ronda 3)

Pide a los participantes que se junten en grupos. Cada grupo deberá formular una definición de desarrollo sostenible. Ayúdales a que utilicen las experiencias y el conocimiento obtenidos durante los juegos y ejercicios.



Luego, los grupos presentarán los resultados de su trabajo. Compara las definiciones de los grupos con la definición proporcionada por las Naciones Unidas:



Definición extraída del informe *Nuestro Futuro Común* (1987) preparado por la Comisión Mundial de Naciones Unidas para el Medio Ambiente y el Desarrollo: “El desarrollo sostenible a nivel mundial es un desarrollo que reúne las necesidades básicas de todos los seres humanos y que conserva, protege y restablece la salud e integridad del ecosistema, sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de cubrir sus propias necesidades básicas y sin sobrepasar los límites de la capacidad a largo plazo del ecosistema.”

5. Resumen de la Ronda 3 ^{135-195 MINUTOS}

5.1. Guiar a los jugadores fuera de la simulación ^{5-10 MINUTOS}

Esta etapa del juego es igual a la ronda anterior y a la [Parte 1 del Manual](#).

5.2. Conclusiones ^{30 MINUTOS}

Esta etapa del juego es igual a la ronda anterior y a la [Parte 1 del Manual](#).

Un resumen de la última ronda desarrolla y une el contenido de todo el taller. En esta parte es importante permitir a cada participante expresar libremente las emociones experimentadas durante el juego.



5.3. Evaluación del juego ^{30 MINUTOS}

Una parte importante del taller consiste en debatir sobre los resultados finales del juego y evaluar el progreso. Durante el debate, trata de dirigir la atención de los participantes hacia asuntos importantes directamente relacionados con los temas del taller.



Otras preguntas para la discusión

- ¿Cómo evalúas el estado de los indicadores alcanzado durante el juego?
¿Podría decirse que coinciden con los principios del desarrollo sostenible?
- Si pudieras volver a empezar el juego, ¿tomarías decisiones diferentes?
De ser así, ¿cómo lo harías?
- De todas las decisiones tomadas, ¿cuáles fueron fundamentales para el buen o mal resultado final?
- La consulta de análisis, ¿cómo afecta al resultado del juego?
- Los temas tratados durante el taller, ¿cómo afectaron a la toma de decisiones (auto-abastecimiento, “apuesta por lo local”, interdependencia entre las áreas de desarrollo sostenible)?
- ¿Crees que el desarrollo del pueblo ha sido sostenible?



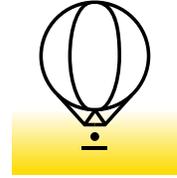
5.4. Transferencia de la experiencia a la vida real 70-125 MINUTOS

Ejercicio: “Globo sostenible”

Recomendamos este ejercicio particularmente a los formadores que trabajan con gente joven. En el caso de adultos, se puede reemplazar con una discusión resumida. Pueden realizar la tarea juntos o en pequeños grupos.

En una pizarra o rotafolio, dibuja un globo atado a un cesto y con cuerdas que lo sujeten al suelo. Escribe “desarrollo sostenible” en el cesto. Los jugadores deberán escribir en el globo factores que le permitan elevarse y, al lado de las cuerdas, factores que lo impidan. Ayuda a los participantes a que utilicen el conocimiento y experiencias adquiridos durante el juego.

A la hora de compartir los resultados del trabajo del grupo, pensad qué se puede hacer para que el globo vuele y cómo pueden liberarse las ataduras que impiden la aplicación de los principios del desarrollo sostenible.



5.5. Principios del desarrollo sostenible 10-65 MINUTOS

Convence a los participantes para que redacten un borrador de una serie de reglas para fomentar la implementación práctica de los principios del desarrollo sostenible (todos juntos o separados en grupos reducidos).

Preguntas para la discusión

- ¿Qué consejo darías a los participantes de talleres que todavía no han jugado a SmileUrbo o que se están preparando para participar en el juego?
- ¿Es una buena idea sacrificar todos los intereses individuales de un grupo por el bien de la comunidad?
Si la respuesta es **afirmativa**, haz la siguiente pregunta: En una situación en la cual uno de los jugadores ha sacrificado completamente su interés personal por el bien de la comunidad, ¿todos los grupos sociales se desarrollarán al mismo ritmo?
Si la respuesta es **negativa**: ¿Cómo pueden influenciarse los indicadores para lograr satisfacer a todos los miembros de la sociedad?
- Al tomar decisiones durante el juego, ¿cuál fue la más útil? ¿Y la que más interfirió en tus decisiones?
- ¿Qué motivos impulsaron tus decisiones? ¿Valores o intereses particulares? ¿Ha cambiado tu enfoque de cara a las rondas siguientes?
- Si tuvieras que nombrar lo más importante que has aprendido durante los talleres y el juego, ¿qué dirías?

Resumen final 30 MINUTOS

Ronda de preguntas para resumir el taller:

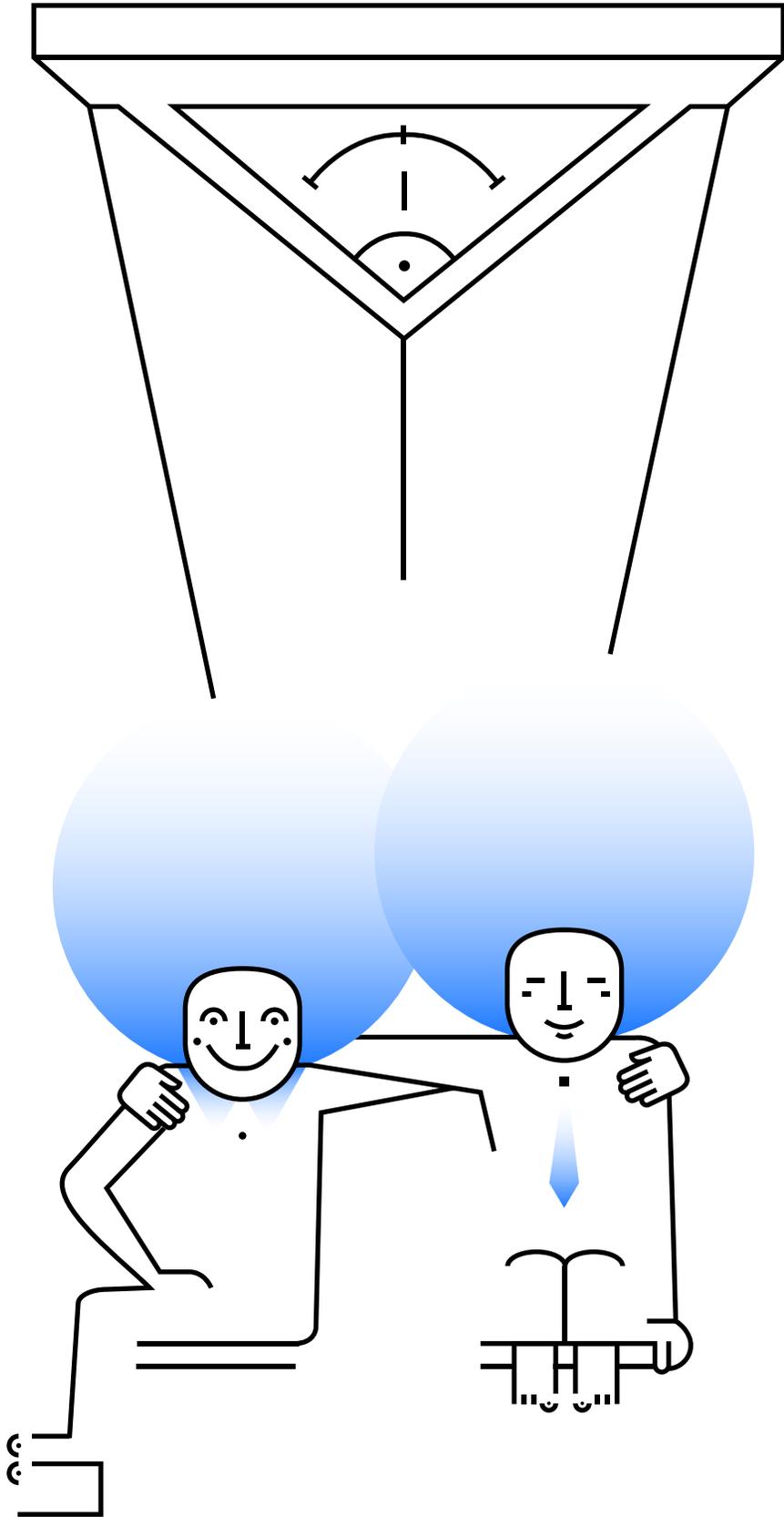
- ¿Qué he aprendido sobre mí mismo en esta simulación?
- ¿Qué me gustaría cambiar de mi comportamiento?
- ¿Qué puedo hacer para contribuir al desarrollo sostenible de mi comunidad?

CONSEJO: comienza la discusión con participantes que estén dispuestos a intervenir. Si no los hay, empieza hablando tú mismo y luego pregunta a la persona que esté a tu lado, ya sea siguiendo el sentido de las agujas del reloj o bien en sentido contrario.

Al finalizar el taller, los participantes deberían:

- Conocer los términos presentados durante los talleres.
- Reconocer la interdependencia entre el medio ambiente, la economía y la sociedad.
- Saber cómo comportarse según los principios del desarrollo sostenible.
- Comprender las dificultades que conlleva aplicar los principios del desarrollo sostenible en la vida cotidiana.

Negociación





EJERCICIO



DEFINICIÓN



**MÓDULO DE
CONOCIMIENTO**



ENERGISER



TRABAJO EN GRUPO



DISCUSIÓN

Negociación

Este capítulo lo hemos elaborado teniendo en mente a un grupo no experto, es decir, uno con escasa o nula experiencia en negociación y sin demasiados conocimientos sobre sus métodos y técnicas. Se divide en diferentes módulos, que permiten al formador personalizarlos de forma que se adapten a las necesidades y capacidades educativas de cada grupo.

Objetivo del taller

- Aprender cómo negociar con éxito a través de la práctica.
- Desarrollar una gran variedad de habilidades para resolver problemas.
- Adquirir técnicas básicas de negociación.
- Entender las diferencias de los estilos y estrategias de negociación: negociaciones basadas en el interés y la posición, negociación ganar-ganar, BATNA.

1. Introducción al juego

Se debe introducir a los jugadores en el juego de acuerdo con las sugerencias de la [Parte 1 del Manual](#). Es importante asignar correctamente los roles, ya que esto asegurará una mayor dinámica de juego e intensificará los conflictos, proporcionando al formador un material más interesante con el que trabajar.

Reparto de los roles

Fíjate en las relaciones dentro del grupo desde el principio. Es especialmente importante si los jugadores no se conocen mutuamente.

Puedes asignar los roles de forma aleatoria o deliberada. Sin embargo, ten en cuenta que será beneficioso para el juego asignar como mínimo dos papeles (Líder espiritual e Inversor) a personas que destaquen por ser implacables y por sus excelentes habilidades de comunicación.

Líder espiritual – sus opiniones y argumentos son bastante abstractos y los que más difieren de las opiniones de los otros jugadores. Este rol no debe asignarse a personas que se sientan excluidas, inseguras o que no sean influyentes en el grupo. Es más, este papel es difícil para las personas a las que les cuesta apartarse de sus propios valores y opiniones.

Inversor – este papel debería asignarse a una persona que se preocupe por el bien común o a una persona a la que le guste encontrar soluciones no convencionales. Esto hará más fácil a los jugadores conseguir el objetivo del juego.

Romper el hielo 5-15 MINUTOS

Puedes invitar a los jugadores a participar en un sencillo juego para romper el hielo, si los miembros del grupo no se conocen o si hubiera sido imposible elegir previamente a los mejores candidatos para desempeñar el papel de Líder espiritual y de Inversor.

- Di a los jugadores que deseas memorizar sus nombres utilizando la nemotec-



nia, lo que te hará más fácil recordar a cada persona. Esta actividad funciona mejor en los grupos adultos.

- Pide a cada participante que se levante y diga un adjetivo que describa bien su personalidad. La primera letra del adjetivo debería ser la misma que la primera letra del nombre del jugador; por ejemplo: *Susana Seria*, *Luis Loco*, *Irene Independiente*, etc.
- El formador empieza el juego. Entonces, yendo en la dirección de las manecillas del reloj, cada participante repite todas las parejas de nombre + adjetivo que ha oído y agrega la suya propia.

Este simple ejercicio ayudará a romper el hielo y preparará mentalmente a los jugadores para el juego. También permitirá al formador observar la forma en que cada persona encara la tarea y cómo el grupo reacciona a sus ideas. La elección de adjetivos dará una pista de a quién elegir para los papeles más desafiantes y vitales. En un grupo de 8, este ejercicio no debería durar más de 5 minutos. En un grupo de 16, puede extenderse hasta 15 minutos.

2. Transcurso del juego ^{90 MINUTOS}

Durante cada ronda puedes encontrarte con situaciones que requieran tu intervención. Sin embargo, a diferencia de lo que ocurre en el caso de talleres sobre democracia o capital social, cuando se trata de negociación, los participantes están autorizados a realizar movimientos sucios. La intromisión del formador debería ser mínima.

Más sobre métodos de juego en la [Parte 1 del Manual – Estilos de conducción: tu rol durante la partida](#).

2.1. ¿Qué tipo de situaciones exigen una intervención?

Los jugadores olvidan que SmileUrbo es una experiencia lúdica y empiezan identificar las opiniones y creencias de los personajes con sus propios valores. Este momento requiere un claro recordatorio de que el juego es una simulación, una situación teatral en la cual las opiniones de los jugadores están derivadas del guión y no tienen necesariamente que reflejar las creencias de cada persona fuera del juego. Si el modelo que has elegido es Facilitador o Máster, te recomendamos que cambies tu papel al de Moderador.

Durante la simulación se revelan conflictos que tienen un origen externo al juego y que pueden interrumpirlo o destruirlo. En estos casos proponemos realizar un pequeño parón. Si estás conduciendo un taller en una escuela, consulta esta situación con el profesor. Después del descanso puedes conversar con los participantes sobre lo que es un conflicto, cuáles son sus aspectos positivos y negativos o cómo podemos enfrentarnos a él. Es importante dejar que ambas partes expresen sus opiniones y presenten sus puntos de vista. Se trata de una situación de emergencia que debe solucionarse sin demora. Sólo una vez resuelta se podrá retomar el juego.

2.2. ¿A qué prestar atención?

Observa cuidadosamente los acontecimientos que tienen lugar en el grupo, por ejemplo: cómo los jugadores están tratando de convencerse unos a otros, qué tipo de argumentos utilizan, cómo se están expresando. Trata de captar ejemplos concretos de:

- ¿Qué estilo de negociación están adoptando los jugadores (posición o interés)?
- ¿Los jugadores están tratando de ampliar su puntuación individual?
- ¿Los jugadores están tratando de mejorar los indicadores de bienestar del pueblo?



- ¿Se preocupan por los buenos resultados de otros jugadores o están intentando hundirlos?
- ¿Qué tipo de argumentos proporcionan para apoyar su posición, si utilizan alguno?
- ¿Qué tipo de técnicas están usando, si están utilizando alguna?
- ¿Cómo estudian las necesidades de las otras partes, si es que lo hacen?
- ¿Adoptan un papel “duro” hacia las personas y los problemas?

3. Resumen de las Rondas 1 y 2 ^{110-265 MINUTOS}

El resumen entre rondas tiene siempre una forma similar, así que utiliza el esquema mostrado a continuación tanto al finalizar la primera como la segunda ronda.

3.1. Guiar a los jugadores fuera de la simulación ^{5-10 MINUTOS}

Los juegos de simulación suelen causar un impacto emocional en los jugadores, por lo que, a fin de no traspasar los conflictos del juego a la vida real, asegúrate de guiar a los jugadores fuera de sus roles. Puedes leer más acerca de los métodos de abandono de roles en la [Parte 1 del Manual](#).

3.2. Conclusiones ^{85-210 MINUTOS}



Reflexiones y conclusiones ^{30 MINUTOS}

Permite a los jugadores compartir sus sentimientos sobre el juego. Esto posibilitará que se liberen las emociones y dará a los jugadores un sentido de unidad. En esta etapa los jugadores probablemente estarán entusiasmados y dispuestos a compartir sus sentimientos relativos a la simulación. Sus explicaciones serán un buen punto de partida para un debate posterior. Asegúrate de utilizar tus notas [Ver: [¿A qué prestar atención?](#)]. Es un buen momento para realizar el *feedback* con los jugadores [Ver: [Parte 1 del Manual, 3.4 – Transferencia de la experiencia a la vida real](#)].

Si estás formando a un grupo que no tiene conocimientos sobre conceptos básicos de negociación, pasa a un debate moderado combinado con mini-lecciones sobre teorías e instrumentos concretos. Si estás trabajando con un grupo de nivel avanzado, puedes dedicar más tiempo al *feedback* y a relacionar la experiencia de los jugadores con los métodos y técnicas de negociación.

Análisis de los resultados ^{15-30 MINUTOS}

Al final de cada ronda, el sistema genera automáticamente información sobre los resultados. Dado el objetivo del taller, no es necesario hacer referencia a los mismos. Sin embargo, la mayoría de los participantes deseará conocerlos y compararlos para saber cómo les ha ido [Ver: [Parte 1 del Manual](#)]. Este momento brinda dinamismo y energía al grupo, que será útil para los ejercicios siguientes. Los resultados también sirven para que los participantes tomen decisiones informadas. Al analizar el ranking, el grupo puede plantearse objetivos a cumplir en la siguiente ronda.

3.3. Módulos de conocimiento

En esta parte del manual, presentaremos módulos opcionales, que contribuirán a mejorar los conocimientos y habilidades relacionados con la negociación. El número y el orden en el que deberían realizarse es decisión del formador (a menos que la des-

Los resultados parciales de las primeras dos rondas no son definitivos. Es imposible terminar la primera ronda sin ningún indicador en rojo, aunque esta situación se revierte después de dos rondas. En esta etapa, los niveles preocupantes en los indicadores no son señales de fallos, pero ayudan a los jugadores a decidir qué hacer en la siguiente ronda.

cripción del módulo diga lo contrario).



¿Qué son las negociaciones? ^{20 MINUTOS}

Se trata de un excelente módulo de arranque para un grupo de principiantes. Constituirá un buen punto de partida para comenzar a compartir conocimientos. Escribe una definición de negociación junto con el grupo. Para acortar este proceso, hemos elegido una definición clásica de negociación, a la que los participantes sean capaces de llegar por sus propios medios. Se basa en las 5 afirmaciones siguientes:

- La negociación es una manera de llegar a un acuerdo
- en la que al menos están implicadas dos partes
- a las que les unen los mismos intereses, algunos de los cuales son contradictorios,
- y que pueden comunicarse la una a la otra.
- El objetivo de la negociación es mejorar la situación de ambas partes.

Preguntas útiles

- ¿Cuántas partes puede haber en las negociaciones?
- ¿Qué debe ocurrir entre las dos partes para que puedan iniciar la negociación?
- ¿Cuándo es imposible la negociación?
- ¿Cuáles son los objetivos de las partes y qué obstáculos pueden surgir?
- ¿Qué tipo de acciones pueden llevar a cabo las partes para cambiar la situación actual?



Negociaciones posicionales vs negociaciones basadas en el interés ^{30 MINUTOS}

Este módulo puede ser realizado en forma de lección sobre estrategias de negociación.

NEGOCIACIONES BASADAS EN EL INTERÉS	◀ ▶	NEGOCIACIONES BASADAS EN LA POSICIÓN
Los bienes objeto de la negociación son limitados.		Los bienes objeto de la negociación no son limitados, pero con frecuencia tienen que ser descubiertos.
El contrincante es visto como un competidor (o incluso un enemigo).		El contrincante es visto como un socio.
Las negociaciones basadas en la posición son altamente competitivas y es más difícil mantener una buena relación con el contrincante.		Las negociaciones basadas en el interés suponen cooperación entre los contrincantes.
Las negociaciones consisten en que los contrincantes presenten sus posiciones por turnos, lo que llevará a que éstas se acerquen hasta que lleguen a una solución aceptada mutuamente.		La negociación se convierte en una lluvia de ideas conjunta, que debería proporcionar un gran número de planteamientos que podrían ayudar a resolver el problema.

La primera sugerencia de cada adversario es también la mejor oferta posible. Cada sugerencia posterior es peor, por lo que se adopta una solución intermedia.

Los participantes eligen la opción que mejor satisfaga las necesidades de todas las partes, preferiblemente sobre la base de criterios objetivos que se determinaron en el comienzo de las negociaciones.

El enfoque basado en la posición es más eficaz cuando el número de bienes es realmente limitado, los intereses de ambas partes son mutuamente excluyentes y la relación con la otra parte es irrelevante o no es tan importante como los beneficios a corto plazo.

El enfoque basado en los intereses sólo es posible cuando las partes tienen un alto nivel de confianza mutua. Ayuda a construir buenas relaciones y los acuerdos alcanzados de esta manera hacen que todas las partes se sientan satisfechas con más frecuencia que en las negociaciones basadas en la posición.

Preguntas útiles

- ¿Qué estrategia fue la predominante en la ronda anterior?
- ¿Qué estrategia ayuda a llegar a un acuerdo?
- ¿Qué estrategia será la mejor para el bien de todo el pueblo?
- ¿Qué estrategia será mejor para ti?
- ¿Qué se puede hacer para pasar de una negociación basada en la posición a una negociación basada en los intereses? ¿Vale la pena hacerlo?



Estilos de negociación 20-30 MINUTOS

Empieza haciendo referencia a los comportamientos y estrategias que los jugadores han utilizado durante el juego y conviértelos en punto de partida de un debate.

Preguntas útiles

- ¿Quién de vosotros ha evitado la confrontación?
- ¿Quién de vosotros ha llegado a compromisos?
- ¿Habéis sentido que algunos de los participantes han jugado de manera que les permitiese lograr mejor puntuación sin tener en cuenta el bienestar del pueblo?

Haz, conjuntamente con los participantes, un esquema de estilo de negociación.



Preguntas útiles

- ¿Cuál es tu estilo de negociación?
- ¿Cómo has negociado en la última ronda?
- ¿Qué estilo de negociación reportó mejores resultados y por qué?
- ¿Qué estilo tiene el mayor potencial para crear relaciones duraderas?



Negociación Ganar-Ganar ^{20-30 MINUTOS}

Este módulo no debería ser el primer módulo de conocimiento que se presente durante el taller práctico. Empieza la discusión refiriéndote al módulo previo. Trata de consolidar el conocimiento del grupo sobre las negociaciones *win-win* (ganar-ganar).

Preguntas útiles

- ¿Quién o quiénes consideran que acabaron la última ronda con una buena puntuación?
- ¿Has llegado a compromisos en el juego? ¿Era la mejor solución?
- ¿Conoces el término negociación ganar-ganar?
- ¿En qué se diferencian esas negociaciones de las negociaciones ordinarias?

Por negociaciones ganar-ganar, se entienden aquellas negociaciones que terminan con un acuerdo que es satisfactorio para ambas partes. Una gran mayoría de las negociaciones tienden a este fin, ya que el proceso de negociación está, en general, orientado a la obtención de beneficios mutuos. Las negociaciones ganar-ganar se reconocen por los siguientes elementos:

- Todas las partes implicadas quedarán satisfechas con el resultado de las negociaciones.
- Las necesidades de los participantes, incluidas las necesidades psicológicas, resultarán satisfechas.
- Los participantes obtendrán los resultados que habían anticipado.

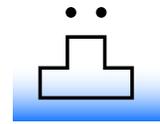
5 pasos para una negociación ganar-ganar

La mejor aproximación sería utilizar el debate para llegar al proceso de negociaciones ganar-ganar de manera conjunta con los participantes. Si el grupo participa activamente en discusiones o debates y tiene bastante experiencia o conocimientos sobre negociación, se sugiere hacer de la discusión un modo dominante durante esta parte del taller. Sin embargo, si los participantes son retraídos o inexpertos, una conferencia o charla puede ser una solución más adecuada.

1. Define el problema: escribe las necesidades y capacidades de todas las partes.
2. Genera posibles soluciones – cuantas más, mejor.
3. Evalúa esas soluciones. Sería una buena idea establecer criterios de valoración de objetivos.
4. Toma tu decisión a través del consenso.
5. Después de ejecutar la solución, comprueba si puede ser mejorada.

Preguntas útiles

- ¿Comienzan todas las partes con pleno conocimiento de la materia sometida a negociaciones?
- Si la respuesta es sí: En tal caso, ¿conocía el Director de la escuela el contrato



Las negociaciones ganar-ganar hacen innecesaria una negociación posterior, puesto que el mejor acuerdo ya ha sido alcanzado, y es imposible hacerlo incluso mejor desde el punto de vista de cualquiera de las partes. La mejor solución posible para todas las partes implicadas ya ha sido hallada y las negociaciones posteriores no llevarían a ninguna ganancia adicional.

Consenso no es lo mismo que compromiso. En un compromiso, cada parte tiene que ceder en algo para poder llegar a un acuerdo. El consenso es una solución que no requiere que ninguna de las partes ceda nada, para que todas queden satisfechas con la solución.

entre el Inversor y los proveedores de alimentos?

- ¿Qué debería hacerse para asegurarse de que cada parte conoce lo que la otra parte quiere?
- En las negociaciones basadas en posiciones, las partes negocian cada una en contra de la otra. ¿Cómo imaginas una negociación en la que los participantes negocian juntos en contra del problema?
- ¿Quién debería evaluar la solución y cómo debería hacerlo?
- ¿Qué pasaría si alguna de las partes no estuviese contenta con el acuerdo?



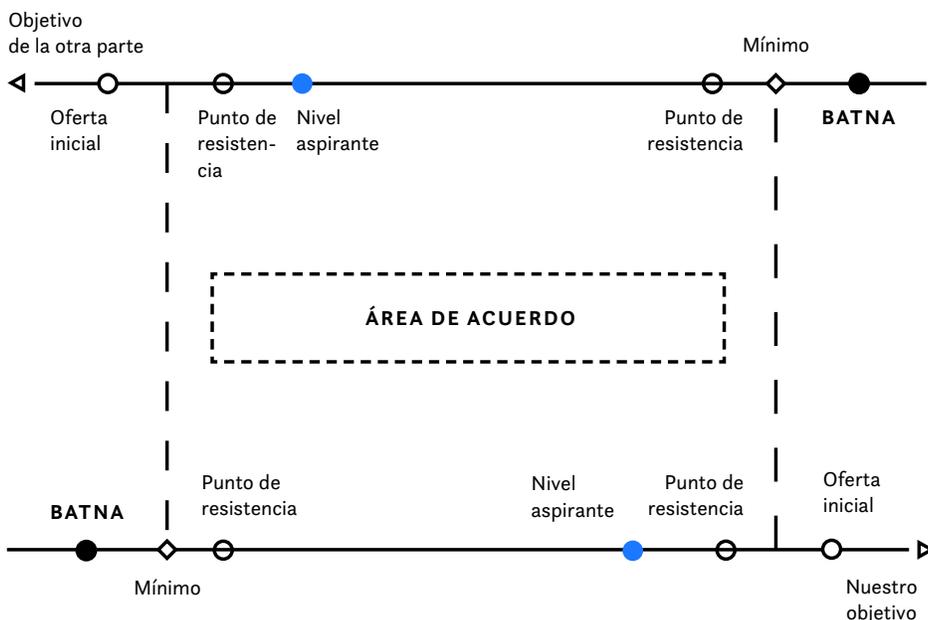
BATNA 60 MINUTOS

Este módulo no debería ser el primer módulo de conocimiento y/o información durante el taller práctico. El concepto puede introducirse durante el debate con los participantes; sin embargo, tienen que presentarse los elementos de la conferencia. Es muy importante animar a los participantes a probar BATNA antes de comenzar la siguiente ronda.



Preguntas útiles

- ¿Cómo puede estar uno bien preparado para la negociación? ¿Cómo os habéis preparado vosotros para el juego?
- ¿Habéis pensado todos cuánto os podéis permitir ceder o comprometer?
- ¿Cómo puede uno abrir las negociaciones? ¿Cómo de amplia debería ser nuestra primera oferta, en relación con el resultado o la oferta esperada? Por favor, incluye ejemplos del juego.



GLOSARIO:

BATNA – *Best Alternative To a Negotiated Agreement* (Mejor Alternativa de Acuerdo Negociado). En otras palabras, se trata de un método de negociación que protege los intereses de la parte negociadora en el caso de que haya un malentendido durante la negociación.

Oferta inicial – llamada también posición introductoria o de entrada. Es un elemento muy importante mientras construimos una postura fuerte en las negociaciones. Debido a las prácticas específicas de las negociaciones posicionales, la oferta inicial es la más importante, desde la cual “comprometes” o “cedes”. Una oferta alta hace más fácil alcanzar el nivel que uno verdaderamente espera obtener.

Nivel ideal – el objetivo de las negociaciones. Aquello a lo que aspiramos.

Punto de resistencia – nivel delimitado, generalmente justo por encima del nivel ideal y del punto mínimo. Es una advertencia que ayuda a defender nuestros intereses de manera efectiva.

Punto mínimo – establece el valor del acuerdo menos rentable. El punto mínimo se determina con relación al BATNA.

Área de acuerdo – el área o valores entre los puntos mínimos de ambas partes negociadoras. Nos muestra hasta qué punto las partes pueden llegar a un acuerdo negociado.

Como preparación para la siguiente fase, anima a los participantes a contar su BATNA y los otros niveles. Aquí tienes las instrucciones acerca de cómo hacerlo.

1. El denominador común de la determinación de los resultados del juego son los puntos. Por tanto, las líneas se calculan de acuerdo con la tabla de puntuación de cada personaje. Información importante para los jugadores – cada jugador contabilizará sus propios puntos y los mantendrá para sí.
2. En este punto, es bueno tratar de averiguar cuál es el BATNA de cada uno. Es decir, si uno no continúa con la discusión, entonces, ¿qué ocurre? ¿Tienes otras opciones para salvar el pueblo? La conclusión a la que deben llegar los jugadores es que no hay alternativa a las discusiones. Esto significa que su BATNA implica perder el juego, porque no podrán salvar el pueblo sin negociar.
3. La tabla contiene el punto mínimo, que es el número mínimo de puntos que satisfacen a ese jugador en concreto. El punto mínimo determina “la peor opción que es lo suficientemente buena”. La tabla correspondiente al rol de cada jugador tiene un “objetivo mínimo”, que puede ser considerado como punto mínimo.
4. Ahora, pide a los participantes que decidan un nivel ideal. Haz que los participantes se cuestionen cuántos puntos quieren obtener durante esta ronda. No les pidas una solución al problema, sino el número de puntos. El nivel ideal describe el acuerdo que esperamos alcanzar.
5. Es el momento de los puntos de resistencia. Pide a los participantes que dibujen un eje y coloquen en él el valor delimitado. Esto les permitirá tener una visión de dónde está colocado un punto de resistencia. Debe ser mayor que el punto mínimo.
6. La oferta inicial. En juegos de este tipo, vale la pena tirar por lo alto al principio, para luego poder ir reduciendo hasta el nivel ideal. Pide a los participantes que preparen una oferta que sea mayor que el nivel ideal. Puede ser bastante mayor. Pídeles que la marquen en el eje.
7. Indicadores. Además de los puntos del juego, hay también indicadores que afectan a los puntos ganados. Añade esos indicadores al eje para que los participantes puedan ver dónde se puede mejorar y qué ha funcionado bien hasta el momento para ayudarlos a no perder en el juego.
8. Éste es el momento de volver a mirar todo lo anterior y de posibles revisiones.

Hacer este ejercicio antes de que comiencen las negociaciones permite a los participantes prepararse para lo que va a venir a continuación. Muchas veces durante las negociaciones, los participantes se olvidarán de sus propios intereses o el objetivo

original. Los intereses se escribirán en una tarjeta para el caso en que uno olvide los objetivos.



Cómo ceder de manera efectiva en negociaciones posicionales 45 MINUTOS



El arte de comprometer de manera efectiva es un tema muy simple que puede trabajarse en un grupo de principiantes durante el debate. Guía a los participantes hacia las respuestas adecuadas y escríbelas en la carpeta, añadiendo comentarios y/o sugerencias. Lo conveniente sería que las pistas se escribiesen con las palabras de los propios participantes.

- **El primer compromiso debería proceder de la parte contraria.** Si la otra parte accede a un pequeño compromiso al principio, es probable que estén dispuestos a llegar a compromisos también más adelante. Los compromisos no necesitan ser una parte directa de los acuerdos de negociación. Uno puede proponer un cambio en el escenario o puede pedir prestado un bolígrafo. Cualquier cosa que, en último término, haga que la otra parte proporcione algo o haga una concesión será importante. Evidentemente, es mejor comprometer en un tema que sea materia de la negociación.
- **Cada uno de nuestros compromisos implica sufrimiento y eso debe expresarse de manera efectiva a la otra parte.** Tal expresión, con frecuencia incluso expresión física que demuestra lo difícil que es para nosotros ceder en algo, es un método muy efectivo de evitar compromisos. Torcer la cara, una expresión facial triste, enseñar un bolsillo vacío, sujetarse la cabeza... todos son gestos notorios que pueden bloquear compromisos ulteriores por nuestra parte. Es importante haber ensayado estos gestos; el uso teatral y no natural de estos puede provocar, de hecho, el efecto contrario. Tu mejor apuesta es decir directamente: “Es una pérdida muy grande. Estoy perdiendo bastante con este compromiso.”
- **Nunca nos comprometemos dos veces.** Éste es un principio que debemos cumplir estrictamente. Nunca nos retractamos y nos comprometemos de nuevo. Si el otro equipo amenaza con forzarnos a comprometernos más, podemos ser redundantes como un disco rayado, repitiéndoles que nosotros ya hemos hecho concesiones y que ahora es su turno de hacerlas. “Una vez nosotros, una vez vosotros”. Por otro lado, persuadimos al otro equipo de que hacer múltiples compromisos es una forma muy efectiva de influir en el resultado de las negociaciones.
- **Glorificamos nuestros compromisos y concesiones mientras despreciamos los de otros.** Debe hacerse un énfasis en cuánto hemos entregado para llegar a un compromiso. Incluso una lista simple de concesiones funcionaría a nuestro favor. Esto le informa al otro equipo de que hemos sacrificado mucho para alcanzar un acuerdo y que no hay espacio para más compromisos. Debemos, en cambio, incitar al otro a comprometerse. Estas concesiones son siempre mucho más pequeñas e insignificantes. Puedes enfatizar las concesiones utilizando frases como: “nosotros hemos cedido más de/por encima de/mucho más de X, mientras que vosotros habéis cedido sólo/apenas /mucho menos de Y”.
- **Cualquier compromiso posterior debería ser menor.** Esto le dice al otro equipo que tenemos poco que ofrecer, por lo que si ellos quieren llegar a un acuerdo deben conformarse como nosotros.

Preguntas guía

¿Por qué es importante quién acepta comprometerse primero?

¿Cómo es generalmente el orden de las concesiones?

¿Cómo convencemos al otro equipo de que no tenemos nada más para dar?

3.4. Transferencia de la experiencia a la vida real ^{15-30 MINUTOS}

La actividad posterior a la segunda ronda consistirá en recopilar y resumir el conocimiento y las habilidades adquiridas. Esto será especialmente ventajoso cuando la experiencia de las rondas previas sea utilizada para sacar conclusiones de los escenarios del mundo real.

Código de conducta del negociador ^{15-30 MINUTOS}

En conjunto con los participantes o en grupos, crea una lista de conclusiones en base a sus experiencias.



Al inicio de la lista escribe: “Código de conducta del negociador”. Pregunta a los participantes cómo debería comportarse un buen negociador y escribe las respuestas con el formato de un código de conducta o un conjunto de reglas/recomendaciones. Pide a los participantes que comenten cada punto. En conjunto, reflexionad sobre qué sucedería si se comportaran de forma contraria a la del código recomendado. Intenta parafrasear las conclusiones de los participantes, usando los conceptos aprendidos en los módulos de conocimiento. Abajo, proponemos un código de conducta del negociador:

1. Separa la persona del problema: la persona con la cual estás negociando no es parte del problema, sino que te ayudará a resolverlo.
2. Ten un acercamiento “suave” con las personas, pero uno “firme” con el problema: una comunicación hostil podría dar una impresión equivocada, que puede llevar a una agresión o, frecuentemente, interferir con el logro de un acuerdo.
3. Determina criterios de selección objetiva que satisfagan las necesidades de todas las partes.
4. Enfócate en los intereses, no en las posiciones: los argumentos presentados por el otro grupo reflejan sus necesidades. Entender al otro equipo puede darnos opciones creativas para generar acuerdos personalizados, lo que puede ser mucho más rentable que las posiciones presentadas anteriormente.
5. Trabaja en generar soluciones creativas: este enfoque se refiere, frecuentemente, a “expandir el pastel”. En el caso de las negociaciones, las posturas de los equipos están enfocadas en obtener el mayor pedazo del pastel. En las negociaciones exitosas, el objetivo es hallar una solución que se adapte a las necesidades de todos los grupos.

Dependiendo del nivel, el tamaño del grupo y el tiempo disponible, se puede realizar el ejercicio en subgrupos, haciendo una discusión moderada. Trabajar en subgrupos implicará un entrenamiento más extenso de unos 15 minutos. La lista del código de conducta del negociador se debe guardar para la próxima reunión.

4. Resumen de la Ronda 3 ^{130-265 MINUTOS}

4.1. Guiar a los jugadores fuera de la simulación ^{5-10 MINUTOS}

Esta etapa del juego es igual a las rondas anteriores y a la [Parte 1 del Manual](#).

4.2. Conclusiones de la simulación ^{60-120 MINUTOS}



Reflexiones y conclusiones ^{30-60 MINUTOS}

Esta etapa del juego es igual a las rondas anteriores y a la [Parte 1 del Manual](#).

Recuerda que los participantes han completado recientemente el juego y han descubierto si pudieron o no salvar el pueblo. Probablemente estén llenos de energía y emoción. En ese momento, permíteles expresarse libremente. Esto les ayudará a salir de la simulación y concentrarse en sacar conclusiones del juego.

4.3. Evaluación de los resultados de la ronda ^{30-60 MINUTOS}

Este paso es el mismo que fue descrito anteriormente y en la [Parte 1 del Manual](#). Después de la tercera ronda, se pueden comparar los resultados finales entre los equipos y los jugadores. Es de esperar que esta etapa tome más tiempo que la primera y segunda rondas. Asegúrate de mostrar sus resultados a los participantes y déjalos que los comparen con los otros equipos. Recuerda que en esta etapa el sistema tiene toda la información del juego y las estadísticas están completas. El taller de negociación guía a los participantes a que se centren más en la competición que en otros temas.

4.4. Transferencia de la experiencia a la vida real ^{60-135 MINUTOS}

Este paso es el mismo que se ha descrito [previamente](#).

La última ronda es un momento ideal para hacer un *feedback* con los jugadores. Las prácticas de negociación y el aprendizaje de los errores ajenos son extremadamente importantes. Después de la tercera ronda, el nivel de conocimiento entre los participantes es más alto que al principio del juego. Es posible que el *feedback* anterior haya afectado al comportamiento de los jugadores en las rondas posteriores. Por lo tanto, proponemos discutir el juego en parejas.



Feedback en parejas ^{10-30 MINUTOS}

1. Coloca a los participantes en parejas. Es importante que las parejas sean aquellas que negociaron entre sí durante el transcurso del juego.
2. El objetivo de los participantes es retroalimentarse entre sí de acuerdo al método descrito en la [Parte 1 del Manual](#).
3. Estas preguntas-guía pueden ayudarles:
 - ¿Cuáles son las fortalezas de la persona con la que estás hablando?
 - ¿Cuáles son sus debilidades y cómo crees que podría mejorar?
 - Describe un momento del juego en el que recuerdes que tu pareja haya sido el centro de atención.
4. Cada persona tiene 3 minutos para establecer un *feedback*; después, las parejas cambiarán de turno.

Proponemos que esta actividad se alargue máximo hasta 30 minutos. Si dura más, los participantes comenzarán a perder interés en el ejercicio.

Discusión del juego ^{15-45 MINUTOS}

Después del *feedback*, proponemos debatir acerca de la situación que haya sido crucial dentro del proceso de negociación.



Puede centrarse el debate en algunas preguntas básicas como:

- ¿Qué momento del juego ha sido crítico para el resultado final?
- ¿Cuál fue el desarrollo de la situación descrita?
- ¿Cuál fue el jugador implicado en este punto?
- ¿Cómo afectó al resultado final del juego?
- ¿Qué sería lo más reseñable de ese momento? (un truco, un engaño, un compromiso clave, convencer al grupo de tomar cierta decisión, etc.).



Conclusiones

Una vez completado el ejercicio, se hará un resumen del taller. Piensa en ello como una herramienta para analizar y consolidar el material.

- Divide a los participantes en grupos de 4 a 6 personas. Entrégales un rotafolio y rotuladores.
- Cada grupo hará una lista de las 5 cosas más importantes que han aprendido durante el taller. Dales 10 minutos. Durante este tiempo, expón el *Código de conducta del negociador* en un lugar visible.
- Ahora vienen las presentaciones. Cada grupo tiene 5 minutos para presentar su lista. Cada punto de la lista debe estar argumentado con evidencia y razones.
- Después de la presentación, ubica el rotafolio al lado del *Código de conducta del negociador* y compáralos.



Resumen final 15-30 MINUTOS

Una buena idea para finalizar el proceso es que cada participante haga comentarios con todo el grupo.

Elige una pregunta

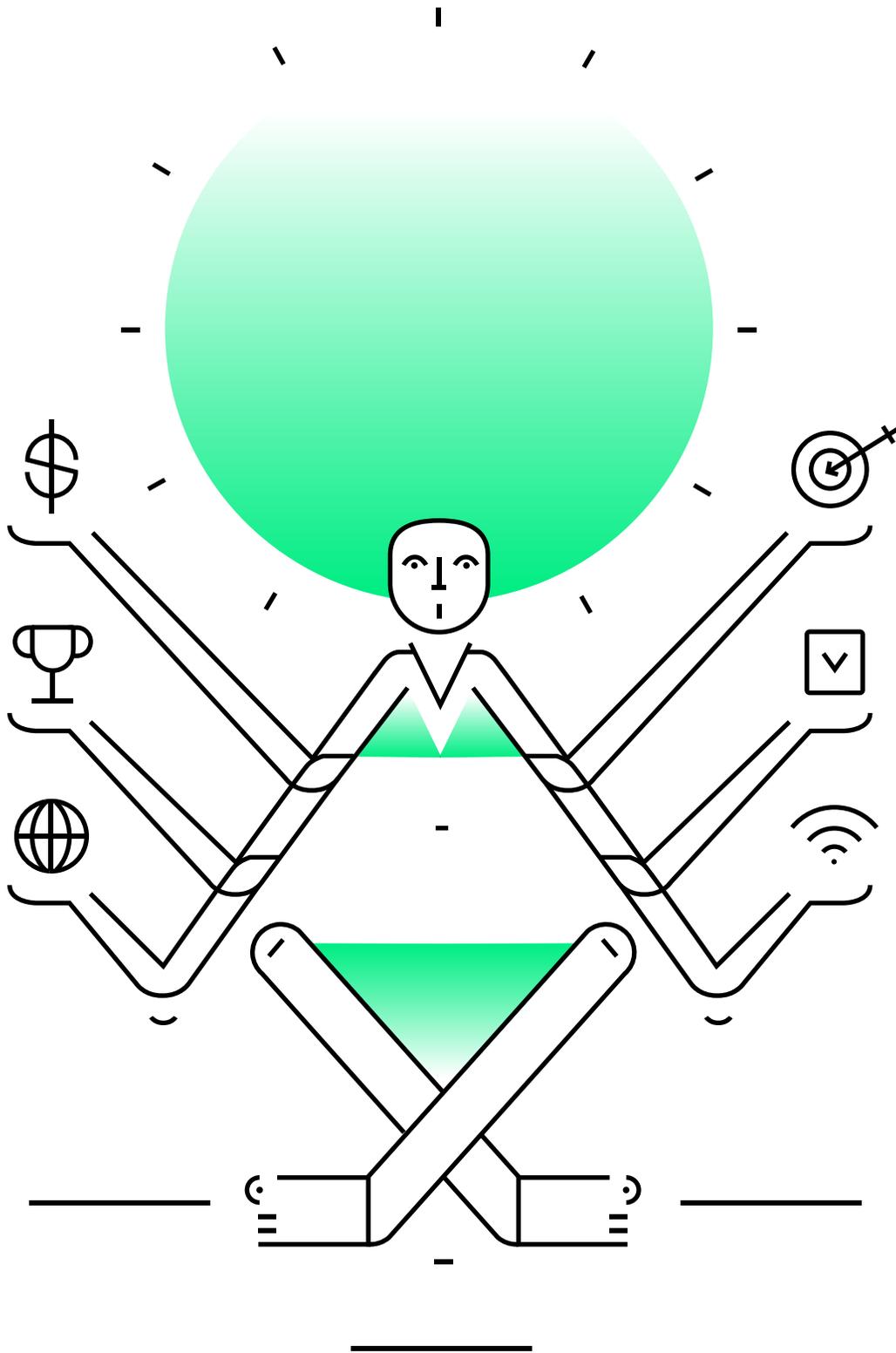
- ¿Qué he aprendido sobre mí en esta simulación?
- ¿Qué voy a hacer para convertirme en un negociador efectivo?
- ¿Qué me llevo de este taller?

Las preguntas prosiguen con la siguiente persona (en el sentido de las agujas del reloj). Cada respuesta debería durar no más de un minuto.

Al finalizar el taller, los participantes deberían:

- Estar familiarizados con los conceptos y definiciones usados durante los módulos de conocimiento. Por ejemplo: negociación ganar-ganar, BATNA, negociaciones posicionales vs basadas en el interés.
- Poder negociar de forma efectiva y estratégica.
- Conocer las técnicas de ceder en la negociación.
- Haber trabajado experiencias y emociones en el juego y poder transferirlas a los escenarios de la vida real.

Gestión del tiempo





EJERCICIO



DEFINICIÓN



**MÓDULO DE
CONOCIMIENTO**



ENERGISER



TRABAJO EN GRUPO



DISCUSIÓN

Gestión del tiempo

Objetivo del taller

- Hacer que los participantes sean conscientes de los beneficios de la planificación de su propio trabajo y del proceso de toma de decisiones conscientes.
- Indicación de las técnicas básicas de la gestión del tiempo.
- Desarrollo de un código de conducta y consejos de cómo trabajar de modo eficiente.

1. Introducción al juego 40 MINUTOS

Se deben explicar las reglas del juego a los participantes según las instrucciones de la [Parte 1 del Manual](#).

Para este taller, es importante que los participantes entiendan cuáles son sus objetivos individuales y los de la Junta del Pueblo. Deben llegar a conocer y entender los valores e intereses que motivan a sus personajes y dejarse guiar por ellos durante el juego.

Hay que dedicar un tiempo para integrar al grupo antes de comenzar la primera y la segunda rondas. No es imprescindible, pero si los participantes no se conocen, un ejercicio previo ayudará a romper el hielo y construir una relación en el grupo.

Ejercicio previo a la Ronda 1 — “Reparto de roles” 10 MINUTOS

Prepara el cronómetro. Dependiendo de la dinámica de las relaciones en el grupo:

- pide a los participantes que asignen rápidamente los roles (se puede imponer un tiempo específico, por ejemplo 1 minuto).
- o sigue las instrucciones de la [Parte 1 del Manual](#), es decir, reparte los roles o realiza el sorteo ¿Cuánto tiempo? Inicia el cronómetro y calcula lo que tardan.

Haz un resumen del ejercicio anterior. Ten en cuenta que el tiempo es uno de nuestros recursos más importantes y cómo lo manejamos afecta a todas las esferas de nuestra vida. Por tanto es importante una gestión razonable y efectiva del mismo. Puedes preguntar a los participantes del taller:

- ¿Qué significa “gestionar el tiempo”?
- ¿Por qué merece la pena administrar bien vuestro tiempo?
- ¿Cuáles serían unas buenas prácticas de gestión del tiempo? ¿En qué ocasiones las usáis?

Ejercicio previo a la Ronda 2 — “Citas” 10 MINUTOS

Sentaos en un círculo. En un lugar destacado coloca un set de citas que tratan el tema del tiempo (enganchadas en la pared, sobre la mesa, etc.). Pide a los participantes

“

”

que elijan una única cita. Pueden escoger la que consideren más cercana a su visión sobre el tiempo o bien la que les parezca más intrigante. Solicita que cada uno lea su elección y explique porqué la ha considerado la más interesante o adecuada.

Set de citas:

- ¡El momento ideal para la acción es AHORA! *Mark Fisher*
- Hay miles de maneras de matar el tiempo, pero nadie sabe cómo resucitarlo *Albert Einstein*
- Aprende de los errores de otros: no puedes vivir lo suficiente para cometerlos todos *Jacques Deval*
- Hablamos de matar el tiempo como si no fuera el tiempo el que nos mata a nosotros *Alphonse Allais*
- El tiempo que tenemos no es corto; pero perdiendo mucho de él, hacemos que lo sea, y la vida es suficientemente larga para ejecutar en ellas cosas grandes, si la empleáramos bien *Seneca*
- En comparación con la capacidad de organizar el trabajo diario, todo lo demás en la vida parece ser sólo pueril *Johann Wolfgang Goethe*
- El tiempo es como el viento: bien utilizado nos lleva a todos los destinos *Lothar J. Seiwert*
- Siempre tenemos tiempo para todo si lo usamos bien *Johann Wolfgang Goethe*
- Lo que es importante pocas veces es urgente y lo que es urgente pocas veces es importante *Dwight D. Eisenhower*
- Cualquier acción tomada sin un plan detrás se encuentra en el núcleo de cualquier fallo *Alec McKenzie*
- Sueño con la suspensión del tiempo. Me gustaría regresar una vez más a algún cruce de caminos en mi vida, leer con atención las palabras en los indicadores e ir en una dirección distinta *Janusz Leon Wisniewski*
- Todo es posible. Para lo imposible sólo se necesita más tiempo [...] *Dan Brown*

2. Transcurso del juego ^{90 MINUTOS}

Durante las sucesivas rondas, podrán darse situaciones que requieran de tu intervención:

- **Algunos miembros del grupo excluyen a uno de los jugadores:** no dejan que hable, no toman en serio sus opiniones, se burlan de su punto de vista, etc. Si esto sucede, hay que recordarles que se trata de un ejercicio de integración y que el pueblo y el mundo es una “red” en la que todos dependen de todos. Por eso, hay que tener en cuenta todas las opiniones.
- **Los participantes se olvidan de que el experimento es un juego y empiezan a identificar los puntos de vista y creencias de los personajes con los de los jugadores.** En este momento, se debe recordar claramente a los participantes que el juego es una simulación, una situación teatral y que las opiniones de cada persona las asigna el guión. Si el modo de controlar el juego que has adoptado es el de Facilitador, te recomendamos que pases a ser Moderador. Más información sobre cómo conducir el juego en la [Parte 1 del Manual – Estilos de conducción: tu rol durante la partida](#).
- **Durante la simulación se revelan conflictos grupales que tienen un origen externo al juego y que pueden interrumpirlo o destruirlo.** En estos casos propo-

Recuerda a los jugadores que en el juego es muy importante tener en cuenta los puntos individuales y tomar una decisión en 90 minutos. Todos los participantes reciben un punto negativo por cada 15 minutos de tiempo adicional que utilicen.

nemos realizar un pequeño parón. Si estás conduciendo un taller en una escuela, consulta esta situación con el profesor. Después del descanso puedes conversar con los participantes sobre lo que es un conflicto, cuáles son sus aspectos positivos y negativos o cómo podemos enfrentarnos a él. Es importante dejar que ambas partes expresen sus opiniones y presenten sus puntos de vista. Se trata de una situación de emergencia que debe solucionarse sin demora. Sólo una vez resuelta se podrá retomar el juego.

¿A qué prestar atención?

Durante el juego, presta atención a la organización del trabajo de los participantes:

- ¿Los participantes están organizando de algún modo su trabajo (individualmente o como grupo)?
- ¿Han elegido a un líder del grupo, que realmente controla el tiempo y organiza el trabajo de la Junta del Pueblo?
- ¿Se ha revelado un líder que ha asumido las responsabilidades del Alcalde? Si es así, ¿quién es el líder real?
- ¿Qué actividades han ocupado la mayor parte del tiempo (decisión sobre si comprar o no análisis, debate sobre la ubicación del hotel, etc.)?
- ¿En cuánto tiempo han alcanzado el primer acuerdo?
- ¿El grupo prioriza tareas?
- ¿Cómo están tratando las cuestiones importantes y menos importantes?
- ¿Cómo cambia la dinámica del grupo cuando sienten la presión del tiempo al final de la ronda?

Relación entre los jugadores:

- ¿Los participantes son capaces de ponerse de acuerdo sobre el establecimiento del plan de trabajo de la Junta?
- ¿Las relaciones entre ellos hacen que sea difícil trabajar de manera eficiente (por la lucha por la posición en el grupo, conversaciones sin enfoque en el tema principal, etc.)?
- ¿Qué efecto están provocando los conflictos que surgen (sirven para mejorar la toma de decisiones, son un ladrón de tiempo...)?
- ¿Qué tipos de relaciones interpersonales favorecen la toma rápida y positiva de decisiones?

Toma notas de tus observaciones y escribe ejemplos específicos de las declaraciones de los participantes, que podrían proporcionar una respuesta a estas preguntas.

3. Resumen de las Rondas 1 y 2

Como las discusiones sobre el juego serán similares en las dos primeras rondas, puedes usar el escenario que se indica a continuación una vez finalizadas.

3.1 Guiar a los jugadores fuera de la simulación 5-10 MINUTOS

Los juegos de simulación a veces afectan emocionalmente a los jugadores, así que para que los conflictos del juego no afecten a la vida real, asegúrate de guiar a los jugadores fuera de sus papeles. Más información sobre los métodos para el abandono de roles en la [Parte 1 del Manual](#).

Gracias a los *energisers*, se puede separar el juego y la discusión de los resultados. Selecciona uno de los *energisers* propuestos o utiliza uno propio. A continuación,



presentamos dos ejemplos de ejercicios que tratan sobre el tema de los talleres.

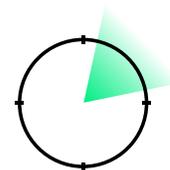


“¿Cuánto dura un minuto?”

Pide a los participantes que se sienten en silencio en un círculo. Cuando digas “YA” todos deben cerrar los ojos y calcular en su pensamiento un minuto de tiempo (en grupos de adultos puedes prolongar el tiempo a dos minutos). Pídeles que abran los ojos cuando consideren que ha pasado un minuto. Controla el tiempo y toma notas de los resultados de cada participante. El energiser termina cuando abre los ojos el último jugador.

Este ejercicio puede ser una excusa para reflexionar acerca del sentido del tiempo para cada individuo. Para cada uno de nosotros el tiempo tiene un ritmo diferente. Es importante ser consciente de esto y de lo importante que es aprender a controlar el tiempo.

Si te das cuenta de que el grupo se está quedando sin fuerzas, los participantes están en estado letárgico o, por el contrario, tienen demasiada energía, te sugerimos que uses los *energisers* entre rondas o entre las distintas partes del juego.



“Princesas, caballeros, dragones”

Este *energiser* es similar al juego *Piedra, papel, tijeras*. Divide a los participantes en dos grupos. El propósito es que determinen entre ellos quién jugará cada rol: princesa, caballero o dragón (tienen como máximo 30 segundos para decidirlo). Los grupos opuestos no pueden informarse unos a otros sobre el resultado. A continuación, realizando una cuenta atrás (3, 2, 1) cada jugador deberá realizar un gesto determinado:

- Los dragones imitan con las manos el hocico del animal
- Los caballeros muestran el gesto de clavar su espada al dragón
- Las princesas ejecutan una reverencia con gracia

¿Quién gana? El dragón se come a la princesa, el caballero mata al dragón, la princesa gana al caballero con su gracia. Sin embargo, si en cada grupo no todos los participantes realizan el mismo gesto (por ejemplo una persona comete un error: el caballero imita con las manos el hocico del dragón), el equipo pierde.

Este ejercicio puede ser una excusa para hablar sobre la gestión eficaz del tiempo dentro de un grupo. Ten en cuenta que los participantes están obligados a decidir rápidamente a qué papel incorporarse, en silencio (para que el segundo grupo no lo oiga) y a adaptarse a las decisiones del grupo (es decir, cada uno ha tenido que aceptar el gesto correspondiente a su personaje). Habla con los participantes acerca de lo que les ha resultado difícil y divertido en este juego. ¿Qué es lo que rápidamente decidieron? ¿Cuánto tiempo todavía podrían seguir jugando?



3.2 Extraer conclusiones de la simulación 60-75 MINUTOS



Reflexiones y conclusiones 30 MINUTOS

Durante esta etapa de los talleres, los participantes comparten sus experiencias asociadas con el juego. Pueden intercambiar sus sensaciones y hablar de las emociones que surgieron durante el juego. Cuando moderes las discusiones, comienza con la pregunta “¿Cómo fue?”; a continuación, procede a preguntar “¿Por qué pasó eso?” y “¿Cuál es la conclusión?”.

Durante el debate, usa tus notas [Ver: [¿A qué prestar atención?](#)] y las preguntas que te sugerimos:

- ¿Cómo habéis planificado la reunión de la Junta del Pueblo?
- Retrospectivamente, ¿podéis afirmar que habéis llevado la reunión de la Junta de manera efectiva?
- ¿Cambiaríais algo en la organización de vuestro trabajo? ¿Que implicaría el cambio?



- ¿Qué problemas podríais haber dejado para más tarde y cuáles deberíais haber priorizado como más importantes?
- ¿Os ha faltado información para tomar alguna decisión? Si es así, ¿cuál? ¿Cómo habéis actuado en tal caso?
- ¿Cómo se podría trabajar de manera más eficaz en la siguiente ronda?

Análisis de los resultados ^{15 MINUTOS}

Al final de cada ronda, el sistema genera automáticamente información sobre los resultados. Dado el objetivo del taller, no es necesario hacer referencia a los mismos. Sin embargo, la mayoría de los participantes deseará conocerlos y compararlos para saber cómo les ha ido [Ver: [Parte 1 del Manual](#)]. Este momento brinda dinamismo y energía al grupo, que será útil para los ejercicios siguientes. Los resultados también sirven para que los participantes tomen decisiones informadas. Al analizar el ranking, el grupo puede plantearse objetivos a cumplir en la siguiente ronda.

Los resultados parciales de las primeras dos rondas no son definitivos. Es imposible terminar la primera ronda sin ningún indicador en rojo, aunque esta situación se revierte después de dos rondas. En esta etapa, los niveles preocupantes en los indicadores no son señales de fallos, pero ayudan a los jugadores a decidir qué hacer en la siguiente ronda.

4. Módulos de conocimiento ^{115-155 MINUTOS}

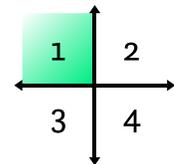
En esta parte del manual presentamos algunos módulos útiles para fomentar el conocimiento y desarrollar herramientas sobre gestión del tiempo. La selección de estos módulos depende del formador. De todos modos, nuestra sugerencia es seguir el orden indicado.



4.1. Matriz de Eisenhower ^{40-55 MINUTOS}

A la hora de establecer las prioridades, debemos guiarnos por dos factores: la importancia y la urgencia de la decisión o tarea. Por lo general, nos centramos en lo que es urgente (lo que se tenía que hacer para ayer), mientras que las cuestiones importantes que realmente afectan a nuestro desarrollo o progreso a menudo las aplazamos para más tarde. Esto se debe al hecho de que éstas últimas no ejercen presión sobre nosotros, por lo tanto, no nos dan la sensación de ser muy urgentes.

Con el fin de determinar lo que es realmente importante, vale la pena usar la matriz de Eisenhower. Sus cuatro recuadros indican el grupo de acciones a las cuales dedicamos nuestro tiempo.



	URGENTE	NO URGENTE
Importante		
No importante		

Ejercicio

Dependiendo del número de participantes y su perfil profesional/educativo, anima a los jugadores a trabajar de forma individual (cuando el equipo no es muy grande), en pareja (cuando el grupo es mediano, compuesto por representantes de profesiones similares) o en grupos (cuando el grupo es más grande y se compone de representantes de diversas especialidades).

Pide a los jugadores que reflexionen sobre sus acciones ejecutadas durante la semana pasada (en los ámbitos laboral, familiar y personal). Deben rellenar todos los campos de la tabla anterior.

A continuación, anima a los jugadores a que muestren su matriz al resto de miembros del grupo. Comienza un debate.

Debate

Preguntas para la discusión

- ¿Cuál de estas acciones es más importante para vosotros?
- ¿Cuál de estas tareas tienen el mayor impacto en vuestra vida a la hora de lograr vuestros objetivos?
- ¿Cuál de estas tareas os provoca más estrés?
- ¿Cuál de estas tareas os gustaría tratar más y cuál menos?

Basándote en las respuestas de los jugadores, explica el significado de cada categoría; usa también las informaciones de abajo.

Importante, urgente

Ésta es la categoría que incluye los asuntos más importantes, aquellos que exigen una reacción rápida, urgente. Recuerda que la idea es administrar el tiempo de tal modo que tus tareas no se encuentren ubicadas en esta categoría.

Importante, no urgente

Los casos de esta categoría definitivamente no se pueden descuidar. En este marco planeamos nuestras acciones, anticipamos los problemas y buscamos soluciones. La mayor parte de nuestra atención debería concentrarse en este tipo de asuntos. Su descuido provoca que a veces caigan en la categoría “importante y urgente”. Esto acaba provocando un aumento del estrés en nuestro trabajo y que, poco a poco, “nos quememos” profesionalmente.

No importante, urgente

Son asuntos que no favorecen nuestro desarrollo, pero que nos toman mucho tiempo. A menudo, pueden ser una prioridad para otra persona. Por ser urgentes nos parecen importantes, pero en sí no tienen para nosotros un valor significativo. Vale la pena delegarlos en otros.

No importante, no urgente

Se les denomina “devoradores de tiempo”. Básicamente, no deberíamos hacernos cargo de ellos, pero a menudo, cansados de otras categorías, recurrimos a su disposición.

Ejercicio ^{15 MINUTOS}

Divide a los participantes en grupos. Pídeles que asignen algunas de las tareas de su propia vida (estudios, trabajo, vida familiar) a cada una de las categorías mencionadas. Da unos cinco minutos para esta parte del ejercicio. A continuación, haz que presenten brevemente sus listas, argumentando por qué han establecido la clasificación de ese modo.

4.2. Principio de Pareto ^{10-20 MINUTOS}

Esta regla debe su nombre al economista italiano Vilfredo Pareto, quien observó que el 80% de la riqueza se encuentra en manos de tan sólo el 20% de la población. Esta relación se manifiesta en muchos ámbitos de la vida social y económica y es conocida como la regla 80/20. Éstos son algunos ejemplos:

- El 20% de la duración de la reunión produjo el 80% de los resultados – se puede saber únicamente después de la reunión.
- El 20% de las cosas que uno tiene son utilizadas el 80% del tiempo – es imposible saberlo si no se tiene nada.
- El 20% del personal de ventas realiza el 80% de las ventas – para encontrar a estas personas específicas, primero hay que haber analizado los resultados.

Aplicando la regla de Pareto en la gestión del tiempo, podemos concluir que el 20% del tiempo dedicado equivale al 80% de los resultados alcanzados o, lo contrario, el 80% del tiempo empleado es responsable únicamente del 20% de nuestra eficacia.

Por lo tanto no se trataría de trabajar más tiempo, sino de reconocer ese 20% de las actividades que afectan al logro del 80% de nuestros objetivos.

Ejercicio ^{10 MINUTOS}

Pide a los participantes que se dividan en 2 o 3 grupos. Cada grupo va a tratar uno de los temas del Orden del Día aprobados en la ronda anterior. Para este ejercicio, los más adecuados son los proyectos pequeños (*Mercado semanal, Ritual sagrado, Sellado de los tanques sépticos*) o bien las normativas (*Prohibición del uso pesticidas, Prohibición de alimentos genéticamente modificados*). El objetivo del ejercicio es examinar los pasos que hay que seguir para aprobar el proyecto o la normativa. Cada grupo debe crear una lista de 10 acciones que se pueden tomar para lograrlo. Una vez que la lista esté hecha, los grupos deben proceder de acuerdo con la Regla de Pareto y elegir el 20% de las actividades (2 puntos de la lista) que tienen el mayor impacto en el logro del objetivo. Finalmente, analizaremos entre todos las listas y actividades seleccionadas.

4.3. Ley de Parkinson ^{25 MINUTOS}

Antes de explicar esta ley, plantea el siguiente debate:

- ¿Si tuvierais más tiempo en esta ronda, habría otros asuntos o temas adicionales de los cuales os gustaría hablar?
- ¿Habríais tomado otro tipo de decisiones en el caso de que hubierais tenido más tiempo?
- ¿Cuánto tiempo necesitaríais para acordar las mejores decisiones?

La ley de Parkinson es la regla según la cual el trabajo se expande hasta llenar el tiempo disponible para su realización. En otras palabras, la gente tiende a realizar la tarea en el mayor tiempo posible. Por esta razón, vale la pena establecer plazos específicos para la realización de las actividades y determinar una posible fecha de finalización. Siempre se va a poder mejorar o perfeccionar algo; sin embargo, esto no implica necesariamen-



*Dr. Joseph M. Juran, *Quality Control Handbook*, publicado por primera vez en 1951.

te una mayor efectividad [Ver: [Principio de Pareto](#)]. No vale la pena preocuparse excesivamente por el hecho de cometer errores; por lo general, son mucho menos costosos que el retraso en la toma de una decisión o la falta de finalización de las tareas.



4.4. Análisis DAFO 30-45 MINUTOS

Pida a los participantes que hagan un análisis DAFO de la gestión del tiempo durante el juego. El ejercicio puede realizarse tanto después de la primera como de la segunda ronda.

También puedes proponer que los jugadores elijan una meta/objetivo que les gustaría alcanzar en su vida y realicen el correspondiente análisis DAFO.

Debilidades

¿Qué comportamientos o hábitos han impedido o dificultado el uso eficiente del tiempo durante el juego?

Amenazas

¿Qué factores (eventos, fenómenos, informaciones) ajenos al grupo han impedido o dificultado llegar a un acuerdo? ¿Cuáles de estos factores provocaron un mal uso del tiempo?

Fortalezas

¿Qué puntos fuertes del grupo (habilidades, capacidades relacionadas con la gestión del tiempo, planificación, organización del trabajo) contribuyeron positivamente a lograr los resultados?

Oportunidades

¿Qué factores (eventos, fenómenos, informaciones) ajenos al grupo ayudaron a llegar a un acuerdo? ¿Cuáles de estos factores facilitaron un buen uso del tiempo?

4.5. Transferencia de la experiencia a la vida real 30-60 MINUTOS

Opción 1

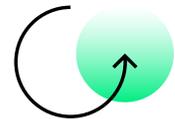
El objetivo de esta parte del taller es establecer conclusiones, directrices y buenas prácticas que los jugadores puedan aplicar en su vida diaria.

Distribuye entre los jugadores notas adhesivas de tres colores diferentes. Pídeles que escriban:

- experiencias que han vivido durante el juego
- conocimientos que han adquirido
- ideas que quieren incorporar en su práctica diaria (pueden ser ideas que se les ocurrieron durante el taller).

Asigna un color diferente a cada una de las categorías. Los jugadores tienen que escribir una única frase en cada hoja, pero se pueden utilizar las hojas que sean necesarias (por ejemplo: tres experiencias, cuatro ideas y un conocimiento). Designa un lugar para pegar las notas (por ejemplo, la pared, la mesa o el rotafolio).

A continuación, invita a los participantes a visitar la exposición de las experiencias, conocimientos e ideas. Pide que cada uno elija un par de notas de otros participantes que le parezcan interesantes. Al final, anima a los jugadores a leer las notas y explicar por qué han llamado su atención.



Se puede proponer a los participantes que añadan en trozos de papel dibujos que describan las experiencias, conocimientos e ideas.

Opción 2

En lugar de pegar las notas a la pared, pide a los participantes que se junten en equipos de 4-5 personas. Dentro de cada grupo, cada participante presenta sus conclusiones personales (experiencias, conocimientos, ideas). Los grupos debaten todas las propuestas y eligen una para presentarla al resto en forma de juego de palabras. El resto tratará de adivinar la experiencia/conocimiento/idea presentados.

5. Resumen de la Ronda 3 ^{135-195 MINUTOS}

5.1. Guiar a los jugadores fuera de la simulación ^{5-10 MINUTOS}

Esta etapa del juego es igual a las rondas anteriores y a la [Parte 1 del Manual](#).

La torre/El puente ^{5-20 MINUTOS}

Divide a los participantes en grupos de 3-5 personas. Entrega a cada equipo la misma cantidad de periódicos viejos, hojas de papel, pegamento/cinta adhesiva. El reto de cada grupo es la creación de la torre más alta (también se puede construir el puente más largo). Establece el tiempo que los grupos tienen para completar la tarea (estimado en 10-15 minutos).

Persiguiendo la pelota

Los participantes se colocan de pie en un círculo. Cuentan del 1 al 2 y se dividen en dos equipos. Los representantes de los grupos se alternan entre sí, es decir: 1-2-1-2-1... El educador entrega las pelotas a la primera persona de los equipos 1 y 2 que estén más alejadas entre sí. A la orden de "YA" los jugadores de ambos equipos se entregan la pelota entre ellos. El ganador es el equipo cuya pelota adelanta la pelota de su oponente.

5.2. Conclusiones de la simulación ^{30 MINUTOS}

Reflexiones y conclusiones

Esta etapa del juego es igual a las rondas anteriores y a la [Parte 1 del Manual](#).

Un resumen de la última ronda desarrolla y une el contenido de todo el taller. En esta parte es importante permitir a cada participante expresar libremente las emociones experimentadas durante el juego.

5.3. Evaluación del juego ^{30 MINUTOS}

Una parte importante del taller consiste en debatir sobre los resultados finales del juego y evaluar el progreso. Durante el debate, trata de dirigir la atención de los participantes hacia asuntos importantes directamente relacionados con los temas del taller.

Preguntas para la discusión

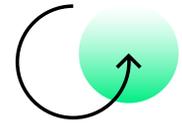
- El tiempo del que habéis dispuesto para jugar, ¿ha tenido un impacto en el resultado final? ¿Con más o menos tiempo, hubiera cambiado algo?
- Si pudierais jugar de nuevo, ¿plantearíais de modo diferente la reunión de la Junta del Pueblo?
- ¿De qué manera han controlado el tiempo el Alcalde y el resto de jugadores?



¿Cómo ha afectado al resultado final?

- ¿Qué momentos diríais que han sido los más críticos? ¿Quién de vosotros ha provocado un mayor impacto en el resultado final? ¿Por qué?
- ¿Cómo han impactado las técnicas que habéis trabajado durante este taller (planificación del trabajo, regla del Pareto, ley de Parkinson) en la calidad de las decisiones finales tomadas durante el juego?

5.4. Transferencia de la experiencia a la vida real ^{60-125 MINUTOS}



El objetivo de los ejercicios realizados durante esta sesión es resumir el taller, haciendo una recapitulación de las principales conclusiones del juego y sus sesiones. Su efecto debería ser tangible; la elaboración de un *Código de la gestión del tiempo* redundará, por ejemplo, en la mejora de la gestión por parte de los participantes de su propio tiempo.



Código de gestión del tiempo ^{30-65 MINUTOS}

Anima a los participantes a crear dentro del equipo un *Código de gestión del tiempo*. Enfatiza los siguientes aspectos a tener en cuenta:

- dificultades asociadas con la planificación de la sesión de la Junta del Pueblo y la toma de decisiones durante el juego
- conocimientos que han adquirido entre las sesiones
- conclusiones del análisis DAFO
- experiencias con las cuales llegaron a este juego

7 pasos para lograr metas, por Brian Tracy ^{30-60 MINUTOS}

Este ejercicio está diseñado para estimular la auto-reflexión entre los participantes. Solicita que escojan una meta/objetivo en la vida que les gustaría alcanzar (si en el análisis DAFO ya trabajaron un tema similar, se puede preguntar, por ejemplo, que indiquen sus planes para las próximas vacaciones). Ten en cuenta que el objetivo seleccionado debería ser lo más simple y comprensible posible. A continuación, pide a los jugadores que:

1. Decidan exactamente lo que quieren
2. Escriban su objetivo. *Los objetivos no guardados son deseos que vuelan lejos como el humo de un cigarrillo.*
3. Fijen un plazo preciso para alcanzar el objetivo
4. Hagan una lista de todas las cosas que puede hacer para lograrlo
5. “Limpien” su lista y le den formato de algo planificado
6. Tomen medidas inmediatas
7. Dividan su trabajo de modo que cada día consigan acercarse más a su meta.

Es importante resumir este ejercicio. Pídeles que trabajen en parejas (si el número de jugadores es impar, habrá un equipo de tres personas. Es recomendable que cada par esté formado por personas que no han trabajado juntas antes y que tampoco hayan tenido conflictos de interés durante el juego). Tienen que presentar a su pareja los resultados de su trabajo. Anima a los participantes para que hablen de los siete pasos de su pareja, por ejemplo:

- ¿La fecha límite es real? ¿Cómo ven la secuencia de las actividades previstas?
- ¿Son capaces de ayudar a su compañero a tomar una acción inmediata?
- ¿Cómo se pueden aplicar los métodos de gestión del tiempo aprendidos en este ejemplo en particular?

Es una buena idea escribir todos estos pasos en un rotafolio.

CONSEJO: comienza la discusión con aquellos participantes que estén dispuestos a intervenir. Si no los hay, empieza hablando tú mismo y luego pregunta a la persona que esté a tu lado, ya sea siguiendo el sentido de las agujas del reloj o bien en sentido contrario.

Si dispones de tiempo suficiente y crees que el grupo no está perdiendo atención, cada uno de los participantes puede presentar sus 7 pasos.

Resumen final ^{30 MINUTOS}

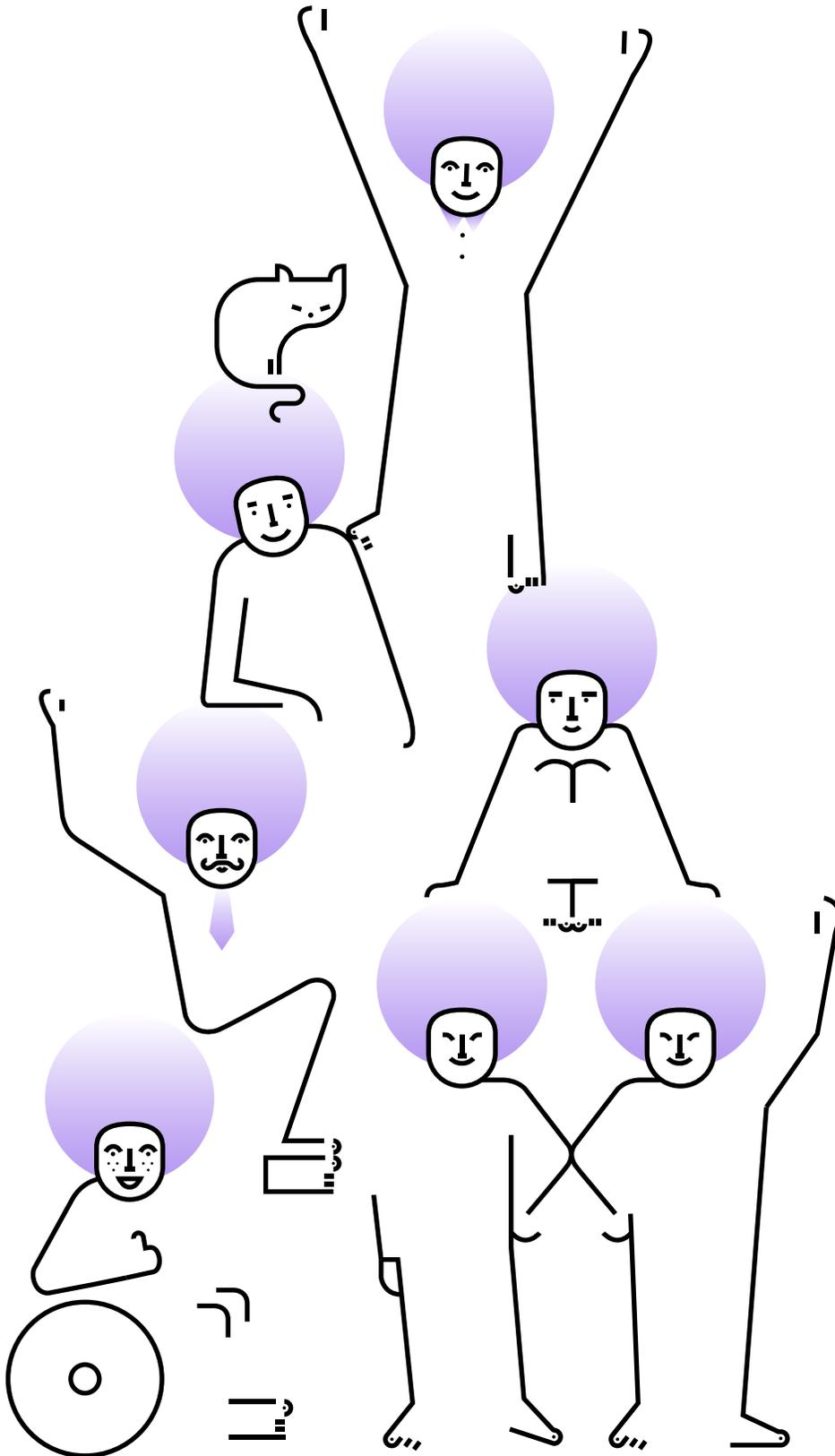
Ronda de preguntas para resumir el taller:

- ¿Qué he aprendido sobre mí mismo en esta simulación?
- ¿Qué me gustaría cambiar de mi comportamiento para gestionar mejor el tiempo?
- ¿Qué voy hacer para usar mejor mi tiempo?

Al finalizar el taller, los participantes deberían:

- Conocer las técnicas básicas de gestión del tiempo (regla de Pareto, ley de Parkinson, matriz de Eisenhower, análisis DAFO, 7 pasos de Brian Tracy).
- Entender cómo la planificación y organización adecuada afectan a la calidad de las decisiones tomadas.
- Saber cómo gestionar eficazmente su tiempo.
- Ser capaces de analizar el uso de su tiempo.

Capital social





EJERCICIO



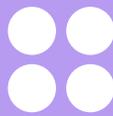
DEFINICIÓN



**MÓDULO DE
CONOCIMIENTO**



ENERGIZER



TRABAJO EN GRUPO



DISCUSIÓN

Capital social — participación

Objetivos del taller

- Familiarizar a los participantes con los siguientes conceptos: capital social, sociedad civil, participación social y de los ciudadanos, escala de participación ciudadana.
- Demostrar cómo el capital social influye en la sociedad civil y, consecuentemente, en la participación social y ciudadana.
- Ampliar las actitudes ciudadanas: animar a la participación activa en la vida de la comunidad e implicarse en el proceso de tomar decisiones que afecten al ámbito próximo.

Habituarse a los participantes al uso de los distintos métodos de participación ciudadana.

1. Introducción al taller

Introduce a los jugadores al juego, siguiendo las indicaciones de la [Parte 1 del Manual](#).

Para construir el capital social y realizar el taller de participación social es importante que los participantes entiendan la importancia de tener en cuenta los intereses de todos los grupos sociales que serán representados por roles individuales.

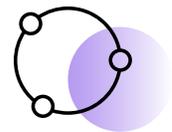
Recuerda a los jugadores que los puntos individuales no les benefician sólo a ellos, sino también a los grupos a los que representan. Por lo tanto, no deben ignorar sus propios intereses. Merece la pena mencionar la posibilidad de usar los resultados de los análisis, a los cuales nos referiremos al introducir sucesivos métodos de participación.

“La red” y la elección del Alcalde 15 MINUTOS

Objetivo del ejercicio

- integrar al grupo
- crear un ambiente relajado
- introducir el tema del capital social y la participación

Se sugiere que los participantes se sienten en un círculo y que se repartan unas notas adhesivas. Si los participantes no se conocen, podrían escribir en ellos su nombre y el primer concepto que les viene a la mente cuando se les habla de capital social y que empiece con la inicial de su nombre. En los grupos en los que los participantes ya



Antes de realizar el primer ejercicio, deberás diseñar conjuntamente con el grupo un contrato por el cual se establezcan las reglas básicas que todos deberán cumplir durante el taller.

se conozcan, pueden escribir en la nota cualquier palabra que relacionen con el capital social.

Una vez que los participantes estén preparados, se le da a uno de ellos una bola de lana o cuerda. Cada participante dice su nombre o la palabra que asocia con el capital social, pega la nota en su pecho y lanza la bola a otra persona, que hace lo mismo. Una vez que todos los participantes se han presentado, la última persona dice la palabra que asocia con el capital social y tira la bola al participante que, en su opinión, tiene la nota con la mejor asociación. Cuatro minutos después, el educador para el juego. De este modo, se forma entre los participantes una red de asociaciones de palabras.

El participante que sostiene más hilos (por el que más veces haya pasado la bola) se convierte en el Alcalde (si hay 8 participantes, esta persona se convierte en el Agricultor tradicional). Si varios participantes sostienen el mismo número de hilos, será elegido el mayor de ellos o aquél cuya inicial vaya antes en el abecedario.

Distribución de los roles:

Ya se ha elegido al Alcalde; a continuación, se explica a los participantes qué otros roles hay y se pide que el grupo asigne al resto de participantes los papeles más parecidos según sus notas:

- Agricultor moderno
- Propietario del mercado
- Pescador
- Líder espiritual
- Director de la escuela
- Inversor
- ONG

Resumen del ejercicio

Al resumir el ejercicio, haz notar a los participantes que han creado una red de trabajo. Es fácil compararla con el capital social de la comunidad residente en el pueblo cuyo destino están a punto de decidir. Date cuenta de que, al escoger al Alcalde, el grupo se ha decantado instintivamente por la persona que goza de una mayor confianza pública. Haz notar que este tipo de red de relaciones sociales también puede encontrarse en la vida real.

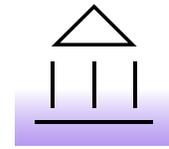
Preguntas adicionales

- ¿Hasta qué punto cada uno de vosotros tiene libertad de movimiento sin influenciar al resto?
- ¿Cuáles son las ventajas que pueden derivarse de la interdependencia con el resto?
- En la vida real, ¿a qué respondería la atribución de estos roles a cada individuo?

2. Transcurso del juego 90 MINUTOS

Durante las sucesivas rondas, podrán darse situaciones que requieran de tu intervención:

- **Los participantes excluyen a uno de los jugadores** (no le permiten intervenir, no tienen en cuenta su opinión, se burlan de su punto de vista...). Una vez más, esfuérzate en recordar al grupo el objetivo del juego y explica las reglas prin-



Si hay 9 participantes, será necesario elegir a una persona para que sea el Agricultor tradicional.

Una vez que los papeles se han distribuido, recuerda a los participantes que son los encargados de representar los intereses de sus grupos sociales. Los puntos que ganen durante el juego tendrán una gran influencia en la mejora o empeoramiento de su estatus.

cipales de la democracia, tales como el derecho de cada persona a expresarse libremente o el respeto mutuo.

- **Los jugadores olvidan que SmileUrbo es una experiencia lúdica y empiezan identificar las opiniones y creencias de los personajes con sus propios valores.** Este momento requiere un claro recordatorio de que el juego es una simulación, una situación teatral en la cual las opiniones de los jugadores están derivadas del guión y no tienen necesariamente que reflejar las creencias de cada persona fuera del juego. Si el modelo que has elegido es Facilitador o Máster, te recomendamos que cambies tu papel al de Moderador. Encontrarás más información acerca de las formas de llevar el juego en la [Parte 1 del Manual – Estilos de conducción: tu rol durante la partida](#).
- **Durante la simulación se revelan conflictos grupales que tienen un origen externo al juego y que pueden interrumpirlo o destruirlo.** En estos casos proponemos realizar un pequeño parón. Si estás conduciendo un taller en una escuela, consulta esta situación con el profesor. Después del descanso puedes conversar con los participantes sobre lo que es un conflicto, cuáles son sus aspectos positivos y negativos o cómo podemos enfrentarnos a él. Es importante dejar que ambas partes expresen sus opiniones y presenten sus puntos de vista. Se trata de una situación de emergencia que debe solucionarse sin demora. Sólo una vez resuelta se podrá retomar el juego.

Evita que tus intervenciones sean demasiado categóricas. Recuerda a los jugadores el objetivo de esta experiencia, explica las formas que existen para llegar a un compromiso y destaca el papel de cada jugador para el éxito global del juego. Si tienes que intervenir, hazlo de la manera más suave posible.

2.1. ¿A qué prestar atención?

Durante el juego, presta atención a:

Relaciones entre los participantes

- ¿Permiten que todos puedan expresarse?
- ¿El debate mantiene las formas adecuadas y se respetan las reglas de conducta?
- ¿Por qué valores se guían a la hora de tomar decisiones? ¿Cómo los verbalizan?

Argumentos consistentes de los participantes

- ¿Aluden al bienestar de la comunidad o sólo a sus intereses particulares?
- ¿Intentan tener a ambas realidades en consideración durante la negociación?
- ¿Tratan de apelar a los valores de la comunidad?
- ¿Intentan predecir la influencia de sus decisiones en los indicadores de bienestar del pueblo?
- ¿Surgen algunas ideas para proyectos participativos que incluyan a los representantes de todos los grupos sociales?

Intenta tomar notas de tus observaciones y de algunos ejemplos de afirmaciones de los participantes; te serán útiles en el momento de resumir las rondas.

3. Resumen de la Ronda 1 155-225 MINUTOS

3.1. Guiar a los jugadores fuera de la simulación 10 MINUTOS

Los juegos de simulación a veces afectan emocionalmente a los jugadores, así que para que los conflictos del juego no repercutan en la vida real, asegúrate de guiar a los jugadores fuera de la simulación. Más información sobre métodos para el abandono de los roles en la [Parte 1 del Manual](#).



Gracias a los *energisers*, se puede separar el juego y la discusión de los resultados. Selecciona uno de los *energisers* propuestos o utiliza uno propio. A continuación, presentamos tres ejemplos de ejercicios que tratan sobre el tema central del taller y las tres áreas del desarrollo sostenible.



El nudo 10 MINUTOS

Los participantes se colocan en círculo en el medio de la sala. Pídeles que cierren los ojos (una banda puede resultar útil), extiendan los brazos hacia adelante y, moviéndose hacia el centro del círculo, cojan la mano de otra persona. Cuando todas las manos estén sosteniendo otra mano, pide a los participantes que abran sus ojos y deshagan este “nudo humano” sin que nadie se suelte. Al final, cada uno debería estar dentro de una fila. Si esto no ocurre en 5 minutos, para el ejercicio.



El gato del cura es... 10 MINUTOS

Si crees que el grupo preferiría no tener contacto físico, tal y como sucede necesariamente en el ejercicio anterior, puedes ofrecerles un juego con palabras. Los participantes se sientan en círculo. La tarea consiste en completar la frase “El gato del cura es...” con un adjetivo que empiece por la inicial de sus nombres.

3.2. Reflexiones y conclusiones 30 MINUTOS

Permite que los participantes compartan sus impresiones sobre el juego; es fundamental poner en común las emociones y experiencia del grupo. Lo más probable es que estén exaltados y con ganas de charlar acerca de las sensaciones provocadas por la simulación. Será un buen punto de partida para el debate. En esta parte del taller, aprovecha tus apuntes de la primera ronda [Ver: [¿A qué prestar atención?](#)]. A partir de la experiencia de los participantes y de tus notas, da comienzo al proceso de extraer conclusiones.

4. Módulos de conocimiento

Los talleres sobre capital social y participación social pueden enriquecerse con los módulos de conocimiento descritos a continuación. Estos módulos son opcionales, pero es importante familiarizar a los participantes con los conceptos de capital social, sociedad civil y participación social, así como garantizar que son capaces de usarlos libremente.



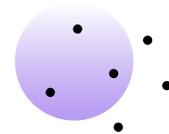
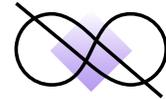
4.1. Capital social — definición 20-30 MINUTOS

Para empezar el debate sobre el tema de la participación ciudadana, debemos analizar dos conceptos intrínsecamente relacionados con éste: capital social y sociedad civil.

Definición del capital social según Robert Putnam.

El capital social se refiere aquí a las características de organización social como la confianza, las normas y las relaciones que pueden aumentar la eficiencia de la sociedad mediante la facilitación de acciones coordinadas. Al igual que otras formas de capital, el capital social es productivo y hace posible el logro de ciertos fines que serían inalcanzables en su ausencia [...] Por ejemplo, un grupo cuyos miembros manifiestan confiabilidad, y confían ampliamente unos en otros, estará en capacidad de lograr mucho más en comparación con un grupo donde no existe la confiabilidad ni la confianza [...] En una comunidad agrícola [...] donde un agri-

Si te das cuenta de que el grupo se está quedando sin fuerzas, los participantes se encuentran en un estado letárgico o, por el contrario, tienen demasiada energía, te sugerimos que uses los *energisers* entre rondas o entre las distintas partes del juego.



cultor necesita que otro le embale el heno y donde los instrumentos agrícolas son en su mayoría prestados, el capital social le permite a cada agricultor realizar su trabajo con menos capital físico en forma de herramientas y equipos. Se favorece la cooperación espontánea mediante el capital social.

A la hora de hablar sobre el capital social, recuerda a los participantes el ejercicio con el que empezaron el día: “La red”.

Lanzándose la bola unos a otros, los participantes crearon una red de relaciones y a quienes recibieron más lanzamientos se les asignaron los roles clave en el pueblo. Aludiendo a esta metáfora, pregúntales si son capaces de explicar qué capital social se basa en la experiencia obtenida del ejercicio. Asegúrate de que los participantes sientan que cada idea aportada es buena y que cada asociación libre puede ayudar a elaborar una definición común. Apunta las respuestas en un cartón o pizarra. Después ordénalas y selecciona aquellas que conforman la definición del capital social.

- confianza
- normas del grupo
- lazos y relaciones dentro del grupo
- cooperación para obtener beneficios mayores

4.2. Sociedad civil — definición 20-30 MINUTOS

La cooperación es uno de los elementos básicos de la sociedad civil.

1. Distribuye notas adhesivas de colores entre los participantes y pídeles que escriban conceptos relacionados con la sociedad civil. Puedes incluso acotar más la pregunta, solicitando que escriban únicamente una característica de la sociedad civil en un solo papel.
2. Recoge las notas de los participantes. Al leer sus ideas, pega las notas adhesivas en el rotafolio o la pizarra, agrupando las sugerencias.
3. Al resumir, presenta la definición de **sociedad civil** como aquella sociedad que se caracteriza por la actividad de sus miembros y que tiene la habilidad de auto-organizarse, así como de fijar y alcanzar unos objetivos sin incentivos por parte del gobierno. Se acepta generalmente que los siguientes atributos se incluyen en la definición: activismo social, autogobierno, ONG, trabajo voluntario, colaboración por el bien de la comunidad y desarrollo sostenible.



4.3. ¿Qué es la participación? 20-30 MINUTOS

Recuerda nuevamente a los participantes el juego de “La red”. Pídeles esta vez que aporten conceptos asociados a la participación. Escríbelos en la pizarra o en el rotafolio.



Sugerencias relacionadas con la moderación del debate

- Si no hay nadie en la sala que desee hablar, recuérdales cómo hemos definido el capital social y la sociedad civil, explicando que estos conceptos pertenecen al mismo ámbito. Sin este capital sería muy complicado para la comunidad local construir la sociedad, el estado o la sociedad civil y, en consecuencia, educar a ciudadanos activos que participen de su vida.
- Puedes también sugerir a los participantes que traten de analizar el concepto a partir de los términos que lo componen (capital + social).

Forma una definición a partir de lo que los participantes han dicho, por ejemplo: *La participación ciudadana significa la implicación de los habitantes y, más concretamente, de los ciudadanos en su entorno más cercano, con la finalidad de influir en las decisiones de las autoridades públicas.*

En este punto, vale la pena preguntar a los participantes qué creen ellos que constituye la participación. Deberían mencionarse los siguientes términos:

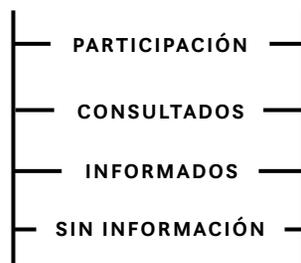
- acceso a la información pública
- presentación de mociones y solicitudes
- habilidad para contactar con el gobierno local
- consulta pública
- referéndum
- iniciativa legislativa ciudadana
- numerosos cuerpos de representantes intermedios

Enumerar estos elementos puede ayudar a los participantes a entender mejor el tema sobre el que se está trabajando.

Durante el debate, es buena idea enfatizar otra vez que estos conceptos se incluyen el uno al otro: la suma del capital social de los grupos individuales forma la sociedad. Si funciona dentro del marco de un estado democrático, se convierte en sociedad civil, una de cuyas dimensiones es la participación social – una actividad asumida por los propios ciudadanos con el fin de poder intervenir en las decisiones que afectan al entorno en el que viven.

4.4. El ejercicio de “subir la escalera” — el modelo simplificado de la escalera de participación ciudadana por Sherry Arnstein 10-20 MINUTOS

Cuelga en la pared un dibujo de una escalera con cuatro peldaños (que habrás dibujado antes de la clase). Prepara cuatro tarjetas que contengan:



Puedes dibujar también dos líneas verticales en el papel y utilizar las tarjetas como peldaños. Pide a los participantes que se coloquen a sí mismos en la escalera. De esta manera, introducimos el concepto de escalera de la participación ciudadana. El grupo reflexionará sobre lo que necesita para subir al escalón más alto. Asegúrate de que, durante el debate, los participantes utilizan las palabras clave adecuadas:

información -> evaluación -> recopilar ideas -> consultas -> toma de decisiones

Lo que acabamos de construir no es más que un proceso de participación propiamente dicho.



4.5. Participación ciudadana y social ^{15-30 MINUTOS}

En esta etapa del taller introduciremos la distinción entre **participación ciudadana (vertical)** y **social (horizontal)**. El primer concepto se refiere a la relación entre los ciudadanos y el gobierno en el proceso de toma de decisiones. El segundo es la relación entre los diferentes grupos sociales que luchan para conseguir un objetivo común. La participación social se explica fácilmente con el ejemplo de una iniciativa local.

Vamos a suponer que los residentes de un vecindario se asocian para recoger la basura, limpiar las zonas verdes, pintar los bancos del parque u organizar un picnic. Esto es participación social. Sin esto, la participación ciudadana sería muy difícil de conseguir, cuando no imposible, porque para apreciar la importancia de la toma de decisiones al más alto nivel, debemos aprender a actuar en el nivel de nuestro entorno inmediato. Cuando empezamos a tener influencia en las decisiones sobre nuestro vecindario y nos familiarizamos con proyectos de revitalización o tomamos parte en consultas públicas, podemos hablar de participación ciudadana.

4.6. Análisis de los resultados ^{15 MINUTOS}

Al final de cada ronda, el sistema genera automáticamente información sobre los resultados. Dado el objetivo del taller, no es necesario hacer referencia a los mismos. Sin embargo, la mayoría de los participantes deseará conocerlos y compararlos para saber cómo les ha ido [Ver: [Parte 1 del Manual](#)]. Este momento brinda dinamismo y energía al grupo, que será útil para los ejercicios siguientes. Los resultados también sirven para que los participantes tomen decisiones informadas. Al analizar el ranking, el grupo puede plantearse objetivos a cumplir en la siguiente ronda.

4.7. Conclusión de la primera parte del taller ^{15 MINUTOS}

Al final de esta parte invita a los participantes a responder a esta pregunta: “¿Qué he aprendido?”. Puedes hacer que la persona que responda señale a la siguiente para responder. Es importante que tú, como educador, hables también.

5. Resumen de la Ronda 2 ^{135-165 MINUTOS}

5.1. Guiar a los jugadores fuera de la simulación ^{5-10 MINUTOS}

Esta etapa del juego es igual a las rondas anteriores y a la [Parte 1 del Manual](#).

5.2. Conclusiones de la simulación ^{60-75 MINUTOS}

Ideas y conclusiones

Esta etapa del juego es igual a las rondas anteriores y a la [Parte 1 del Manual](#).

Preguntas adicionales

- ¿Has dedicado tiempo suficiente a analizar las opciones disponibles?
- ¿Tu enfoque en el debate ha cambiado en la segunda ronda? Si así ha sido, ¿cómo?
- ¿Hasta qué punto has sido capaz de trabajar para conseguir el bien común?
- ¿Has tenido en cuenta los intereses de todos los participantes?

Los resultados parciales de las primeras dos rondas no son definitivos. Es imposible terminar la primera ronda sin ningún indicador en rojo, aunque esta situación se revierte después de dos rondas. En esta etapa, los niveles preocupantes en los indicadores no son señales de fallos, pero ayudan a los jugadores a decidir qué hacer en la siguiente ronda.



Revisión de los talleres previos ^{20 MINUTOS}

Coloca la **escalera de la participación** que preparaste antes en un lugar destacado. Brevemente, recuerda la definición de participación ciudadana y comenta el proceso de participación. Cuando hables, puedes ir señalando los distintos peldaños, lo que atraerá la atención de los estudiantes.

Introdúceles en el llamado **Café del mundo**, que se utiliza para recoger información y opiniones sobre distintos temas. Su ventaja es que se puede usar prácticamente en cualquier situación, ya sea la planificación de cómo gestionar el patio de la vecindad o cómo organizar la fiesta de graduación del colegio.



5.3. Café del mundo ^{45-60 MINUTOS}

Café del mundo es un conocido método utilizado ampliamente para dirigir talleres. Antes de empezar a debatir, pregunta si alguno de los participantes ha tomado parte en un taller similar o ha organizado alguno. Si hay alguien con experiencia en este tipo de método, puedes utilizarlo como un especialista que te ayudará a explicar cómo funciona.

¿A qué se parece?

Una ventaja del *Café del mundo* es su atmósfera informal que prevalecerá durante el taller. Si es posible, intenta ofrecer algunas bebidas y algo de picoteo. Sitúa las zonas de trabajo de forma que los grupos puedan trabajar de modo separado, sentándose cuatro o cinco personas (dependiendo del tamaño del grupo). Pide a los participantes que nombren a un anfitrión de la mesa y divídelos en pequeños grupos de al menos cuatro personas. Cubre las tablas con manteles de papel o rotafolios (las personas que participan en el debate escribirán sus ideas o las ilustrarán en el mantel/rotafolio). Cada grupo tiene 5-10 minutos para trabajar en una mesa. Tras ese tiempo, el grupo se va a la mesa siguiente. Los anfitriones se quedan y su tarea será resumir las conclusiones del grupo anterior al nuevo y animarlos para que continúen con el debate.

¿Qué debatir?

Una vez que hayas enseñado a los participantes las reglas del juego y los hayas dividido en grupos, selecciona los temas para debatir juntos. Es posible que los participantes propongan temas, relacionados con su localidad y la participación. Si el grupo no propone ningún tema, ofrécéles que cojan alguno de los sugeridos a continuación:

- ¿Qué podemos hacer para que nuestro vecindario sea más verde/apto para ciclistas/adaptado para personas con discapacidad o madres con hijos pequeños?
- ¿Cómo estimular a los vecinos para que organicen una acción social? (es bueno sugerir algo específico, como limpiar el bosque, reparar los bancos del parque, transformar un terreno vacío, instalar una pista de patinaje en la plaza, etc.).
- ¿Cómo podemos racionalizar el proceso de toma de decisiones durante el juego, para asegurarnos que se satisfaga el mayor número posible de necesidades de todos los grupos sociales y que cada jugador tenga la sensación de que tiene un impacto importante en el resultado del juego?
- Si alguno de los participantes toma parte en las consultas populares, puedes pedirle que explique al grupo cuál fue el tema de esa consulta. Podéis imaginar que implique una renovación o un cambio, como planificar el uso



de un parque, la reordenación del tráfico en una intersección o construir una nueva urbanización en la zona.

Tras elegir el tema, anima al grupo para que seleccione a los anfitriones. Dale un momento para que preparen su papel. Después invita a los participantes a que empiecen el ejercicio.

Resumen del ejercicio

Tras la realización del ejercicio, dedica un momento a debatir la metodología de esta herramienta con los participantes y permíteles compartir sus experiencias.

Preguntas adicionales para el debate

- Como participante en el *Café del mundo*, ¿cómo clasificas esta herramienta?
- ¿Es difícil de implantar? ¿Qué dificultades puede encontrar el instructor si decide desarrollar los talleres utilizando este método?
- ¿En qué situaciones puede funcionar mejor este método para generar ideas?
- ¿Has visto la posibilidad de emplear este conocimiento para el beneficio de la comunidad?

5.4. Evaluación de los resultados de la Ronda 2 ^{15-30 MINUTOS}

Este apartado es el mismo que en las rondas anteriores y que en la [Parte 1 del Manual](#).

6. Resumen de la Ronda 3 ^{15 MINUTOS}

6.1. Guiar a los jugadores fuera de la simulación ^{5-10 MINUTOS}

Esta etapa del juego es igual a las rondas anteriores y a la [Parte 1 del Manual](#).

6.2. Conclusiones de la simulación ^{30 MINUTOS}

Reflexiones y conclusiones

Esta etapa del juego es igual a las rondas anteriores y a la [Parte 1 del Manual](#).

Un resumen de la última ronda desarrolla y da cohesión a todo el taller. En esta parte es importante permitir que cada participante verbalice libremente las emociones experimentadas durante el juego.

7. Módulos de conocimiento ^{75-95 MINUTOS}

Durante los talleres anteriores, se practicó el empleo de herramientas de participación para la evaluación y recogida de ideas y opiniones. Durante estos talleres, se aprenderá un método para ayudar al proceso de toma de decisiones.





7.1. Código de debate 10-20 MINUTOS

Puedes empezar el taller preguntando a los participantes qué principios deberían gobernar un debate en SmileUrbo. Toma nota de las sugerencias, para que a lo largo del intercambio de experiencias e ideas puedas elaborar un *Código de debate universal*.

Preguntas adicionales para el debate

- ¿Qué dificultó el debate durante el juego?
- ¿Qué lo facilitó?
- Si tuvieras que establecer reglas para otros grupos que jueguen a SmileUrbo, ¿qué incluirías?

Tras completar el ejercicio, pregunta a los participantes si saben qué es un debate. Infórmalos de que a continuación vais a organizar juntos un debate “a favor y en contra”.



7.2. Ejercicio — debate “a favor y en contra” 65-75 MINUTOS

Prepara en un rotafolio las reglas para dirigir un debate “a favor y en contra” y ponlas en la pared mientras las explicas.

- Dos grupos participan en un debate “a favor y en contra”: partidarios y detractores de una idea.
- El moderador se encarga del debate.
- El moderador es el encargado de asegurar el civismo durante el debate, mantener el tema y controlar el tiempo para hablar.
- El tema del debate debe ser controvertido, para asegurar que los participantes manifiesten distintas opiniones y se puedan dividir fácilmente en dos grupos opuestos.
- El tema del debate será comprensible para todos los participantes.
- No participarán en el debate “a favor y en contra” más de 30 personas.

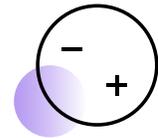
Seleccionad juntos el tema del debate. Pueden ser temas controvertidos presentados durante el juego (por ejemplo: ¿Vale la pena invertir recursos con propósitos educativos, aunque ello implique disminuir el presupuesto del pueblo? ¿Es positivo que el Inversor pueda ganar dinero por las inversiones en que ha contribuido?). O bien basarse en la experiencia de los miembros del grupo fuera del juego. Formula el tema del debate de la forma más precisa y clara posible. Asegúrate de que todo el mundo lo entiende de la misma manera y después escribe el título en un rotafolio en un lugar visible, preferiblemente cerca de las normas del debate.

Organiza el espacio para que las partes puedan sentarse una frente a otra.

Ahora **elige al moderador** (si nadie se ofrece, puedes ser tú) y **divide a los participantes en dos grupos**, defensores y detractores de la idea formulada anteriormente. Si hay mucha disparidad entre el tamaño de los grupos, puedes intentar redistribuir a sus miembros marcando líneas o cambiando el tema del debate.

Da a los grupos **tiempo para prepararse** (sobre 10-20 minutos). Mientras tanto, prepara al moderador para su rol con ayuda del código de debate elaborado. Cuando los participantes y el moderador estén listos, empieza el debate (no debería durar más de 30 minutos).

Tras finalizar el ejercicio, sugiere alguna actividad motivadora breve o deja que los participantes tengan un descanso.



Resumen del ejercicio

Tras el descanso, haz un resumen; habla sobre las impresiones de los participantes acerca de la organización del debate y las emociones que han experimentado. Tratad de hacer todos juntos una lista de ventajas e inconvenientes de este método.

Preguntas adicionales

- ¿Cómo os habéis sentido durante el debate?
- ¿Os habéis ajustado a las normas establecidas?
- ¿Cómo evaluáis el papel de moderador en este método?
- ¿Cuáles son las ventajas de este método?
- ¿Cuáles son las desventajas?
- ¿Os gustaría hacer alguna modificación de las normas?



7.3. Evaluación del juego 45-75 MINUTOS

Una parte importante del taller es debatir los resultados finales del juego y evaluar su progreso. Durante el debate, intenta dirigir la atención de los participantes a los temas importantes directamente relacionados con el tema de los talleres.

Preguntas adicionales

- ¿Cómo evaluáis el nivel de indicadores y el número de puntos que los jugadores han alcanzado durante el juego? ¿Tienen todos los grupos sociales la misma influencia en las decisiones que se toman? ¿Hubo algún grupo marginado?
- Si pudieras jugar nuevamente, ¿tomarías decisiones diferentes? Si es así, ¿cuáles?
- ¿Qué decisiones fueron cruciales para el resultado positivo o negativo al final del juego?
- ¿Cómo afectó la familiaridad con los análisis al resultado final?
- ¿Cómo han influido los temas tratados durante los talleres a la calidad de las decisiones tomadas?
- ¿Te gustaría vivir en tu pueblo?



7.4. Ejercicios finales 15-40 MINUTOS

Si tenéis tiempo, puedes utilizar este ejercicio, que os ayudará a resumir el taller:

Dibuja un mapa 25 MINUTOS

Pide a los jugadores que dibujen cómo sería el pueblo 5 o 10 años después del final del juego y que lo presenten al resto del grupo. Esta tarea les permitirá analizar cuidadosamente la situación de la comunidad, a la vez que ayudará a ver el juego desde una perspectiva más amplia.

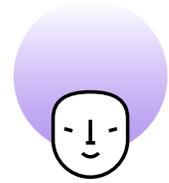


Retrato chino ^{15 MINUTOS}

Esta técnica consiste en otorgar características humanas a objetos o lugares. Pide a los jugadores que describan o dibujen al pueblo como si fuera una persona. Deja que se centren tanto en su aspecto físico como en los rasgos de carácter. Este ejercicio se puede hacer en grupos o en forma de debate moderado por ti.

Resumen final ^{30 MINUTOS}

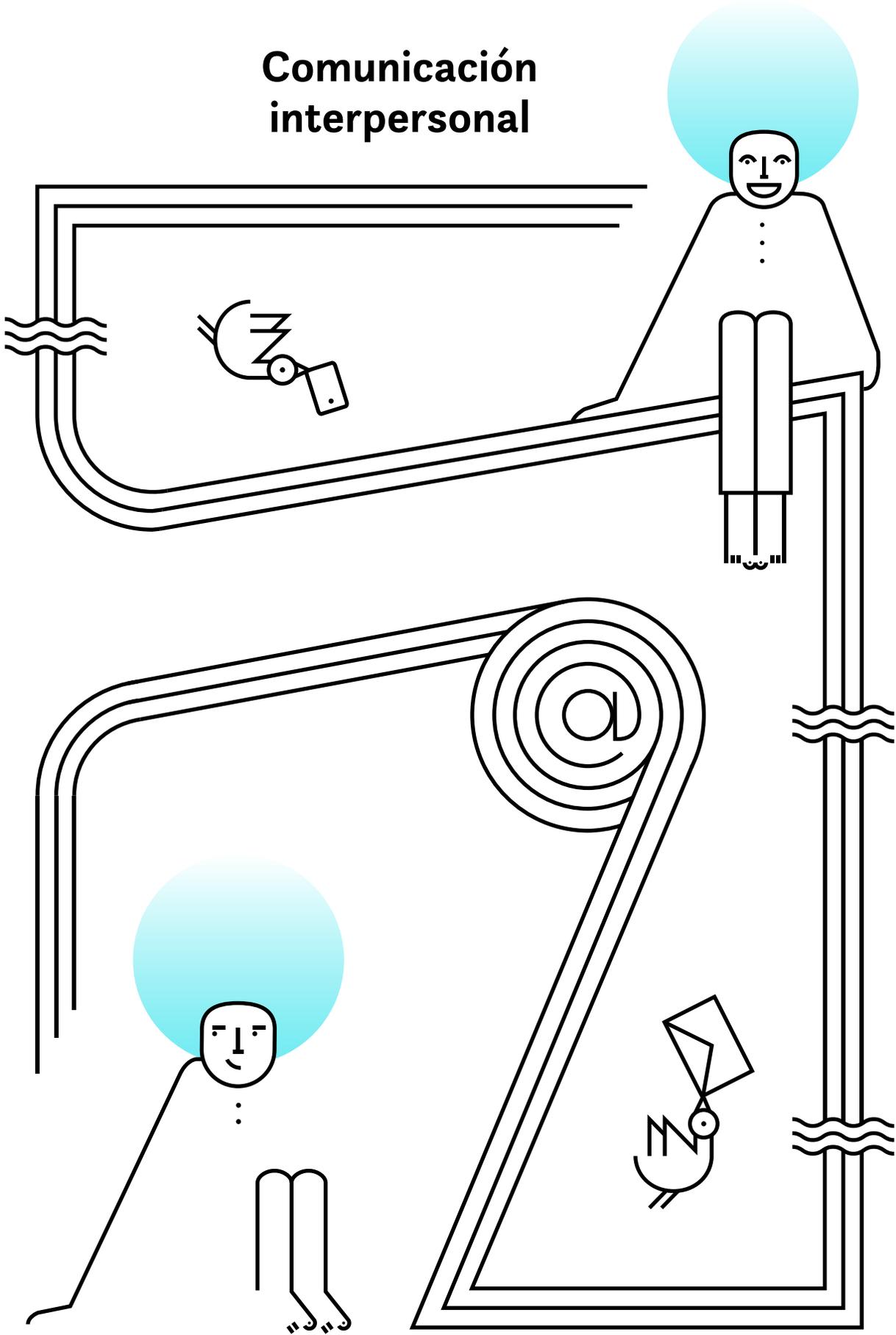
Para reflexionar y evaluar los talleres, deberías repartir por el suelo postales, fotos o cartas de juego de memoria. Es importante que haya suficientes para que los participantes puedan elegir entre varias. Empieza tú mismo. Elige la imagen que piensas que mejor representa el taller. Deja que ellos hagan lo mismo. A continuación, todos explicarán por qué han elegido esa metáfora. Sugerimos que los primeros en hablar sean los que se sientan preparados. Si no hay voluntarios, empieza tú. Una vez que todos hayan hablado, coloca una flecha en la pared o en la mesa. La flecha tendrá marcados puntos del 1 al 10. Pide a los participantes que coloquen sus tarjetas en la escala, de acuerdo con su evaluación del juego y del taller.



Al finalizar el taller, los participantes deberían:

- Ser capaces de definir capital social, sociedad civil, participación social y ciudadana.
- Ser capaces de demostrar cómo estos conceptos se originan unos a partir de otros.
- Conocer los principios para llevar a cabo correctamente el proceso de participación.
- Ser capaces de emplear tres métodos para promover la participación.

Comunicación interpersonal





EJERCICIO



DEFINICIÓN



**MÓDULO DE
CONOCIMIENTO**



ENERGIZER



TRABAJO EN GRUPO



DISCUSIÓN

Comunicación interpersonal

Objetivo del taller:

- Comprender los factores que afectan a la comunicación interpersonal, tanto positiva como negativamente.
- Entender la importancia de escuchar para alcanzar un objetivo común.
- Aprender y practicar técnicas de escucha activa.
- Aprender a lidiar con situaciones en las que se dan dificultades en la comunicación.
- Delimitar áreas de crecimiento, durante y después del taller.

1. Introducción al juego 40-130 MINUTOS

Según el perfil del grupo, las necesidades y lo familiarizados que estén los participantes, puedes prolongar la fase de preparación para el juego:

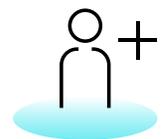
Introducción y calentamiento 40-60 MINUTOS

Si el tiempo lo permite, puede que quieras empezar la reunión con los participantes del taller con un clásico módulo introductorio. Este módulo conllevaría:

- una presentación de ti mismo, el programa del taller, la logística (cuándo están programados los descansos, dónde están los servicios, etc.).
- una presentación a los participantes sobre las normas de funcionamiento del trabajo durante la reunión.
- familiarizar a cada participante con el resto.
- elaborar un contrato con los participantes (o un conjunto de reglas que se aplicarán durante el juego/taller).
- fijar metas individuales para el desarrollo de las habilidades comunicativas.
- realizar actividades de animación, a saber, ejercicios de calentamiento que den a conocer el tema de comunicación a los participantes y, al mismo tiempo, les permitan abrirse a futuras experiencias (por ejemplo, familiarizar a los participantes de los grupos que no se conozcan entre sí). A continuación puedes encontrar un ejemplo de este tipo de ejercicio.

En referencia a... 15 MINUTOS

- Pide a los participantes que permanezcan de pie y formen un círculo.
- Explica que la tarea consistirá en escuchar atentamente a la persona que esté hablando y, posteriormente, retomar dicha exposición añadiendo información.



- El turno de palabra se decide lanzando una pelota:
 1. la persona que sostiene la pelota habla
 2. ésta la lanza al participante que elija
 3. éste, a su vez, hace referencia a lo que ha expuesto la primera persona y añade información sobre sí mismo
 4. pasa la pelota a la siguiente persona, etcétera.
- ¿Qué tipo de información se les debe proporcionar? Información de interés para los participantes, que diga algo sobre ellos mismos y preferiblemente elaborada (es decir, no limitarse a frases simples del tipo “*Me gustan los espaguetis*”). Pueden ser historias, descripciones de actividades favoritas, recuerdos, observaciones u opiniones.
- ¿Cómo referirse a lo expuesto anteriormente por otro participante? Hay que intentar que suene natural y asegurarse de que hacen referencia a lo que ha contado la persona anterior.
- El instructor comienza eligiendo un tema. Por ejemplo: “*Cuando aparecen los primeros signos de primavera, de repente me siento más activo, como si pudiera conseguir cualquier cosa. Entonces me siento y me dedico a mi pasatiempo favorito... hacer planes. Curiosamente, todos los años hago una lista infinita de cosas que puedo hacer y sé, simplemente sé, que puedo terminar. Al final nunca me doy por satisfecho, lo que evidentemente no significa que sea menos optimista y entusiasta antes de la lista de planes para la próxima primavera*”.

Reparto de los roles

La distribución de los papeles está descrita minuciosamente en la [Parte 1 del Manual](#). Es necesario prestar especial atención al papel del Alcalde, que es posible que deba asignarse a una persona distinta a la que juegue como Agricultor tradicional.

El papel del Alcalde

En grupos de personas que no se conozcan entre sí o en que los participantes tienen una menor capacidad cognitiva o experiencia a la hora de realizar y facilitar reuniones, conviene separar los papeles de Alcalde y Agricultor tradicional y crear dos personajes distintos. Si crees que un jugador no puede dirigir la reunión y mantener su personaje al mismo tiempo, añade un nuevo personaje para el Alcalde (para ello serán necesarios 9 jugadores).

Introducción a la historia 15 MINUTOS

Una buena idea sería introducir un nuevo elemento al juego antes de que empiece a correr el tiempo, que sirva a los participantes para identificarse mejor con el rol y el argumento. Pide a cada uno que diga brevemente algo sobre sí mismo, es decir, sobre el personaje que interpreta en SmileUrbo (los jugadores pueden dar vida a sus personajes aportando sus intereses, pasatiempos favoritos, sueños y aspiraciones).

Si crees que algún participante tiene dificultades para interpretar el personaje, intenta ayudarlo a identificarse con éste. Puedes hacerle otras preguntas (Director de la escuela: “¿Qué haces durante las vacaciones de verano?”) o facilitarle información que le sirva de ayuda para identificarse con el rol (Pescador: “Sé que este trabajo ha estado presente en tu familia durante generaciones. Tu abuelo ayudó a promocionar nuestro pueblo al batir el récord Guinness de pesca con caña. Debes estar muy orgulloso”).



2. Transcurso del juego 90 MINUTOS

2.1. ¿A qué prestar atención?

Observa a los participantes y presta atención a todos los aspectos de la comunicación que hagan más fácil el llegar a un acuerdo, así como los elementos que dificulten

o impidan la comunicación entre los jugadores.

Durante el juego intenta observar y anotar:

- expresión concreta: aquello que dificulte la comunicación; expresiones que contengan juicios, que impidan llegar a un consenso, por ejemplo: “*Déjalo, Álex, no es una buena idea. Vamos a hacerlo de esta forma...*”; así como aquellas que ayuden a llegar a un acuerdo, por ejemplo: “*Entiendo tu punto de vista, pero si cada uno damos un pequeño paso atrás, podemos conseguir más juntos...*”.
- formas de expresar el mensaje:
 1. volumen de voz de los jugadores (hablar muy bajo puede hacer más difícil conseguir atraer la atención de otros participantes, hablar muy alto puede percibirse como un ataque, etc.).
 2. entonación (una voz monótona pueden interpretarse como una falta de participación, aburrimiento, etc.).
 3. lenguaje corporal, que incluye la posición del cuerpo (postura), contacto visual, gestos, expresiones faciales, así como el uso del espacio, entre otros.
- casos de escucha activa de los interlocutores, siguiendo el hilo de su discurso, haciendo preguntas auxiliares, manteniendo el contacto visual, etc.
- reacciones de los participantes frente a los elementos anteriormente citados.
- hechos que determinen decisiones clave.
- momentos decisivos a la hora de llegar a soluciones constructivas.

2.2. Situaciones difíciles que requieran intervención

Durante el juego puede que te encuentres con situaciones que precisen tu intervención.

Algunos ejemplos son:

- **los participantes dejan de identificarse con el rol, de manera que reducen el realismo psicológico del juego;** el participante se sale del personaje, hace comentarios del juego durante su desarrollo sin expresarse desde el punto de vista del personaje (por ejemplo, “*mi Pescador no sabe nada de...*”, “*no sé quién de nosotros tiene un papel más difícil*”, etc.) o discute temas que no tienen relación con el juego.
- **los participantes cuestionan que sea razonable intentar obtener un buen resultado;** se desaniman en su esfuerzo por conseguir un buen resultado (debido a la falta de participación) o dejan de cooperar y de intentar llegar a un acuerdo, de manera que votan según sus preferencias individuales.
- **un jugador tiene poca motivación y desmotiva a los demás.** Algunos jugadores pueden dejar de participar en los debates o disuadir a otros de participar activamente.
- **se excluye a un jugador:** marginar a un jugador de manera intencionada impidiéndole hablar, sin tener en cuenta su opinión.

Estas situaciones se denominan “situaciones difíciles” y se dan con poca frecuencia durante el transcurso del taller. En gran medida las puedes evitar si fomentas la participación de los jugadores al inicio del juego y además les introduces en la historia. Recuerda que tienes que crear la atmósfera del juego para que los participantes actúen. ¡Gánatelos!

¿Qué hacer en estas situaciones? Te recomendamos que:

- hagas referencia al objetivo del juego.
- centres la atención de los participantes en discutir temas fundamentales, haciendo hincapié en que el tiempo corre.
- pares el juego durante un instante (lo que también se conoce como “congelar la imagen”) para demostrar el valor educativo del juego y la oportunidad que

se les ofrece, que probablemente no encontrarán en la vida real (ser miembro de un ayuntamiento, decidir el destino de los habitantes de la ciudad y observar los efectos de las decisiones propias sin responsabilidad ante un posible fracaso).

3. Resumen de las Rondas 1 y 2 70-190 MINUTOS

La discusión del juego entre las rondas debe ser similar a lo descrito a continuación:

3.1. Guiar a los jugadores fuera de la simulación 5-10 MINUTOS

Entre distintas rondas, durante los debates, los participantes están fuera del rol y pueden analizar lo que pasa durante el juego “a vista de pájaro”. Para evitar que el conflicto trascienda del juego a la realidad, asegúrate de guiar a los participantes fuera de la simulación. Para más información, véase la [Parte 1 del Manual](#).

Te aconsejamos que no introduzcas más de dos módulos de conocimiento a la hora de sacar conclusiones de las simulaciones después de cada ronda.

3.2. Extraer conclusiones de la simulación 35-175 MINUTOS

Reflexiones y conclusiones 20 MINUTOS

Los jugadores estarán emocionados por lo que ha ocurrido en la ronda, por lo que quizá quieras darles la oportunidad de compartir sus ideas y sentimientos. Dale espacio para expresar sus emociones y comentar el juego. Sus relaciones serán buenos puntos de partida para introducir un módulo de conocimiento sobre la comunicación, que se basa en la retrospectiva y el análisis del “material” proporcionado en el juego.

El ejercicio descrito a continuación incluye preguntas que puedes utilizar si decides no llevar a cabo el ejercicio hasta el final. Te animamos a que anotes tus conclusiones clave en el rotafolio.

Además recuerda que debes hacer uso de tus propias observaciones y de las notas que has tomado durante el juego [Ver: [¿A qué prestar atención?](#)].

Análisis de los resultados de las Rondas 1 y 2 15-30 MINUTOS

Al final de cada ronda, el sistema genera inmediatamente información sobre los resultados. Puedes presentarlos ante los jugadores, lo que debería causarles un impacto positivo y animarles para un mayor debate.

Sin embargo, desde el punto de vista del tema del taller no es necesario presentar los resultados después de cada ronda y puedes limitarte a mostrar la clasificación final tras la Ronda 3.



Los resultados parciales tras las dos primeras rondas no son definitivos. Es imposible terminar la primera ronda sin ningún indicador en rojo, mientras que después de la segunda esto ya es viable. Un nivel alarmante de los indicadores en esta etapa no señala un fracaso, sino que tan sólo apunta cuáles son las cuestiones más importantes que se deberán solucionar de ahora en adelante.

Buenas prácticas 20 MINUTOS

Crema junto con los participantes una lista de palabras clave relacionadas con lo que facilita la comunicación efectiva. Sobre todo bázate en tu experiencia con el juego. Puedes plantear las siguientes preguntas auxiliares a los participantes:

- ¿Qué facilita la buena comunicación?
- ¿Qué expresiones/gestos te animaron a cooperar y buscar un acuerdo?
- ¿En qué manera influyen las palabras clave citadas en tu actitud frente al debate?
- ¿En qué situaciones te sentiste más flexible a la hora de llegar a un acuerdo?
- ¿Qué es lo que te ha ayudado a dejar a un lado (de manera total o parcial) tus intereses? ¿Qué emociones despertó en ti? ¿Qué es lo que te ha ayudado



a sentir satisfacción?

Para obtener más información específica, preguntar y definir:

- ¿Qué más?
- ¿Y exactamente qué más?
- ¿Cómo se manifestó?
- ¿Qué palabras exactas se emplearon? ¿Qué más, aparte de las palabras?

Barreras comunicativas 20 MINUTOS

Las respuestas a las siguientes preguntas (en forma de palabras clave) deberán aportarse a los jugadores por escrito durante el taller:

- ¿Qué ha dificultado el debate constructivo?
- ¿Qué es lo que te ha resultado más difícil a la hora de presentar tu propia postura o entender a los demás?
- ¿Qué comportamientos/expresiones te han hecho centrarte en tu propio interés? ¿Qué es lo que ha hecho difícil el llegar a un acuerdo?

Escucha activa 10 MINUTOS

Vuelve a remitir al ejercicio introductorio [Ver: [En referencia a...](#)] y a lo ocurrido durante el juego y dales una breve charla explicando las siguientes cuestiones:

- **La definición de la escucha activa.**

La escucha activa es una manera de tener una conversación que se basa en el respeto mutuo y aceptación del otro, que se manifiesta mostrando interés personal; por ejemplo, siguiendo el hilo de su discurso, haciendo preguntas, manteniendo el contacto visual, expresando interés en lo que dice el interlocutor, etc.

- Presenta las técnicas de escucha activa elegidas y explica el objetivo de cada una:
Paráfrasis – repetir, en tus propias palabras, lo más importante (a nuestro parecer) de lo expresado por el interlocutor.

Aclaración – calificar o especificar nuestros estados emocionales u opiniones sobre la otra persona.

Reconocimiento – dar al interlocutor una respuesta positiva sobre lo que ha dicho o cómo piensa, etc.

Resumen – hacer referencia a todos los elementos fundamentales de la conversación.

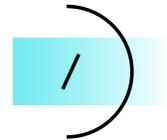
Técnicas de escucha activa 30 MINUTOS

Divide a los participantes en parejas. Explica que la tarea de cada pareja será leer el testimonio de una persona que el tutor les facilitará. Después deberán escribir las posibles reacciones del interlocutor mediante una de las técnicas de escucha activa descritas anteriormente. Todos los participantes recibirán el mismo testimonio. Asigna una técnica diferente a cada pareja (si hay más de 8 participantes, algunas parejas obtendrán la misma técnica).

Ejemplo de testimonio:

Hace poco tuvimos la oportunidad de hablar y siento que hay muchas cosas que os quiero contar. Todo empezó el viernes pasado cuando el jefe me comunicó que no me iban a dar el aumento que había pedido. Es más, me obligó a trabajar más horas sin remuneración extra. Decidí hacer algo para sentirme mejor y compré un abono para el gimnasio de mi barrio, pero resulta que por las tardes está bastante lleno y tardo muchísimo tiempo

Antes de las siguientes rondas, comunica a los participantes que los elementos de comunicación constructiva (rotafolio 1) y las barreras comunicativas (rotafolio 2) son sus pistas para saber cómo llevar a cabo mejores debates y que pueden añadirlos después de cada ronda. Cuelga los dos rotafolios en la pared, en un lugar visible para todos, y animales a usarlos durante el taller.



Si el grupo realiza solamente una ronda se pueden limitar las técnicas introducidas a la paráfrasis y el resumen. A la hora de debatir los ejercicios, acuérdate de insistir en que las técnicas pueden y deberían utilizarse en las siguientes rondas.

en utilizar los aparatos que me gustan. Y, por si eso no fuera suficiente, mi hermana dejó la universidad, por lo que mis padres han propuesto que ella se mude a mi casa y encuentre un trabajo. Tiemblo solo con pensar qué otras “alegrías” me esperan el mes que viene...



Consejos para todos 30 MINUTOS

Antes de empezar la siguiente ronda, divide a los participantes en tres o cuatro equipos (si hay 16 participantes). Cada equipo deberá escribir tres consejos que ayuden a dirigir un debate constructivo y significativo (sin despertar emociones innecesarias), dando lugar así a una solución satisfactoria para todas las partes.

Preguntas auxiliares para el debate – hazlas antes de que los equipos empiecen a trabajar

- ¿Cómo consigues mantener las emociones a raya o tranquilizar las de otras personas?
- ¿Qué te ayuda a mantener la calma cuando te sientes atacado?
- ¿Cómo afrontas las situaciones en las que tu interlocutor expone una opinión completamente distinta a la tuya, aun cuando es posible que exista consenso?

Los equipos anotarán su consejo en el rotafolio. Para cada uno de los consejos deberán crear un icono que simbolice un matiz particular.

Los consejos más importantes que deberían aparecer en este ejercicio son:

- Centrarse en el problema (analizarlo y buscar una solución) y no en la persona (en atacarla, criticarla o en la aversión personal hacia dicha persona).
- Ser consciente del objetivo común, exponerlo frente al interlocutor.
- Presuponer la buena voluntad del interlocutor.
- Cuando sientas que la discusión se calienta demasiado, toma un respiro, propón hacer un descanso o debate otro tema. Retoma el tema problemático cuando la voluntad de cooperar reaparezca.
- Empatizar con el resto de participantes, intentar entenderles y respetar sus puntos de vista.
- No insistas en algo por pura cabezonería; en vez de seguir el principio de “diente por diente”, recuerda que “todo lo bueno que haces vuelve a ti”.



Consolidación de conocimientos. Antes de cada ronda, pide a los participantes que en la siguiente ronda del juego intenten aplicar las técnicas que aprendieron, pues ésta es la forma más efectiva de aprender.

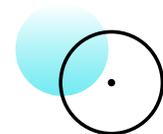
3.3. Transferencia de la experiencia a la vida real 30-60 MINUTOS

Después de cada ronda es aconsejable animar a los jugadores a poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el juego, así como sus resúmenes y ejercicios, tanto en su vida privada como profesional. Para ello puedes iniciar un debate y pedirles que rellenen el recuadro “Mi objetivo” progresivamente.



Mi objetivo 10-30 MINUTOS

Invita a los jugadores a reflexionar brevemente sobre sí mismos. Puedes regresar a esta herramienta después de cada ronda o utilizarla de manera selectiva en función



del tiempo disponible.

Pide a los participantes que rellenen el siguiente cuadro:

¿CON QUÉ ME SIENTO SATISFECHO?	¿QUÉ DEBERÍA MEJORAR?	MI OBJETIVO PARA LA SIGUIENTE RONDA (teniendo en cuenta las técnicas aprendidas)	MI OBJETIVO PARA EL FUTURO TRAS FINALIZAR EL TALLER
--------------------------------	-----------------------	--	---

Después de la Ronda 1.

Después de la Ronda 2.

Después de la Ronda 3.

4. Resumen de la Ronda 3 140-175 MINUTOS

4.1. Guiar a los jugadores fuera de la simulación 5-10 MINUTOS

Esta etapa se llevará a cabo de la misma forma en que se realizó en las rondas anteriores y en la [Parte 1 del Manual](#).

4.2. Extraer conclusiones de la simulación 30 MINUTOS

Ideas adicionales y conclusiones

Esta etapa se llevará a cabo de la misma forma en que se realizó en las rondas anteriores y en la [Parte 1 del Manual](#).

A menudo ocurre que las emociones que los jugadores experimentan tras la última ronda no les permiten entablar un debate significativo. Si a los jugadores les resulta difícil concentrarse en extraer conclusiones del juego sin conocer las puntuaciones finales, enséñales la clasificación y volved a la extracción de conclusiones cuando las emociones se hayan diluido.

4.3. Evaluación del juego 30-45 MINUTOS

Tu tarea es resumir todo el juego, tanto los resultados como el progreso en el contexto del tema debatido y el trabajo realizado por los participantes a lo largo de todo el taller. En este punto resulta conveniente enseñarles el [ranking](#). Las puntuaciones ya son finales y tú y los participantes podéis centraros ahora en la evaluación del trabajo en grupo. Tras debatir los resultados dirige la atención del grupo hacia la extracción de conclusi-



nes en cuanto a la comunicación. Quizás te resulte útil la siguiente tabla:

CONCLUSIONES	PREGUNTAS
La comunicación está condicionada por diversos factores que facilitan y dificultan alcanzar un acuerdo.	<ul style="list-style-type: none">• Dirígete a las preguntas de debate de las Rondas 1 y 2.
Hacer demasiado hincapié en las motivaciones e intereses propios, así como en demostrar la razón que uno mismo tiene puede afectar de forma negativa al hecho de que el grupo nos entienda y escuche.	<ul style="list-style-type: none">• ¿Cuándo tuviste la sensación de ser objeto de un malentendido por parte del grupo?• ¿Cómo te afectó que otros participantes expusieran sus posturas sin tener en cuenta el bien común o tus necesidades personales?
Exponer (de forma sincera) las intenciones propias ayuda a que el resto las entienda.	<ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo te afectó que otros participantes expusieran sus intenciones? Por ejemplo, <i>“No es una solución que me ofrezca los mejores beneficios pero compruebo los gastos y creo que, llegados a este punto, es necesario”</i>.
La tendencia natural a centrarse en las relaciones y no en el resultado ayuda a alcanzar un acuerdo.	<ul style="list-style-type: none">• Recuerda qué fue lo que te convenció a tomar las decisiones que tomaste, en qué pensabas durante los debates: la puntuación de tu grupo vs escuchar a todos los participantes, los razonamientos y su peso vs el buen ambiente y entendimiento del resto (etc.)
Cuanto mayor es la implicación emocional, más difícil resulta llegar a un resultado común y satisfactorio para todas las partes.	<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué opinas de la influencia que tienen las emociones sobre la calidad de la comunicación?• ¿Cómo repercutieron en la manera en que escuchabas a los demás o les dejabas su espacio?
La presión del tiempo puede reducir la flexibilidad de los jugadores y su capacidad de alcanzar un acuerdo. Sin embargo, con los criterios de grupo adecuados (centrándose en el bien común) la presión del tiempo puede acelerar la toma de decisiones que beneficien al grupo.	<ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo cambió la flexibilidad de los jugadores a lo largo de la ronda?• ¿Sentiste la presión del tiempo al final de la ronda? ¿Cuáles fueron sus consecuencias?
Para alcanzar un acuerdo es verdaderamente importante establecer un objetivo común y cumplir con las condiciones (por ejemplo: queremos salvar el pueblo, empezamos entonces por los indicadores que estén en rojo).	<ul style="list-style-type: none">• ¿Teníais un objetivo común? ¿Fue útil a la hora de alcanzar un acuerdo? ¿En qué momentos el acordarse de todo esto ayudó a conseguir unos resultados mejores?

Cuanto mayor sea la confianza entre los miembros del equipo, mayor será su predisposición a sacrificar sus intereses individuales en favor del bien común.

- ¿Cómo valoras tu confianza para con el resto del grupo?
- ¿De qué dependió?
- ¿Cómo se tradujo en las decisiones que tomaste?
- ¿Qué ocurriría si no hubiera confianza?

Designar un líder fuerte que sea reconocido por el grupo ayuda a establecer las normas grupales (por ejemplo, que sólo una persona pueda hablar a la vez) e influye en las decisiones individuales de los participantes, como puede ser el perseguir los intereses del grupo imitando la actitud del líder.

- ¿Surgió un líder en el equipo?
- ¿Cómo lo sabes?
- ¿Qué papel jugó el líder en el contexto comunicativo y en la búsqueda de soluciones?
- ¿Dirías que la influencia del líder siempre es la misma que la que ha habido en tu caso?

4.4. Transferencia de la experiencia a la vida real 70-125 MINUTOS

Aconséjame 30 MINUTOS

En este punto los participantes ya cuentan con un conocimiento considerable sobre la comunicación. Diles que ya es hora de utilizarlo en el contexto de las dificultades que afrontan en su día a día.

- Entrega a cada participante una nota adhesiva y pídeles que escriban las dificultades o dudas que puedan tener en cuanto a la comunicación y que puedan surgir en la vida profesional o privada (por ejemplo, *“cuando le comento a mi pareja que algo podría haberse hecho de otra forma, él se enfada y se ofende”*).
- Recoge las notas adhesivas de los participantes y colócalas en un sombrero, en una cesta, etc.
- Permite que los participantes extraigan una nota. Si alguien saca su propio “problema”, pídele que coja otra.
- Ahora tienen que turnarse para leer en voz alta los problemas y ofrecer soluciones. Si dispones de mucho tiempo, puedes debatir cada problema para que hablen 2 o 3 personas más. Asegúrate de recomendar también tus propias soluciones.

¡Escribe! 15-30 MINUTOS

Siempre es bueno hacer que los participantes acaben el taller con la sensación de que han reforzado sus puntos fuertes y son conscientes de ello. Por eso es necesario que se lleve a cabo el siguiente ejercicio:

- Entrega a cada participante un folio A4 y un alfiler o imperdible y pídeles que se lo cuelguen en la espalda.
- La tarea del jugador es escribir los puntos fuertes de sus compañeros en el campo de la comunicación (tantos como les sean posibles) en la hoja situada en la espalda de cada uno de ellos.
- 10 minutos más tarde los participantes vuelven a sus asientos y leen los comentarios que han recibido por parte del resto de compañeros.
- Si el tiempo lo permite, puedes invitar a los jugadores a que expongan los comentarios y los debatan.



Este ejercicio expone el contexto general de la comunicación, por lo que es recomendable ir más allá del conocimiento adquirido en el taller.



Resumen final ^{30 MINUTOS}

Sería buena idea acabar el taller dejando que cada participante hable ante el grupo al completo, lo que a veces se convierte en una ronda de preguntas.

Formula las siguientes preguntas

- ¿Qué he aprendido de mí mismo gracias a esta simulación?
- ¿Qué quiero cambiar en mi comportamiento?

Empieza la ronda de respuestas contigo mismo. Pide al resto de participantes que respondan a las preguntas en el sentido de las agujas del reloj. Cada respuesta no deberá durar más de 1 minuto.

Al finalizar el taller, los participantes deberían:

- Saber qué aumenta o hace disminuir la calidad de la comunicación.
- Ser capaces de reaccionar de forma constructiva en situaciones emocionalmente difíciles.
- Saber qué es la escucha activa.
- Conocer las técnicas de escucha activa y ser capaces de ponerlas en práctica.
- Ser conscientes de sus puntos fuertes en el contexto comunicativo y los ámbitos que se pueden mejorar.
- Establecer metas personales en las que seguir trabajando más allá de los talleres.



¡Suerte!



El manual ha sido creado por la Asociación Smilemundo y la Fundación Innowatorium, con el apoyo del Programa Erasmus Plus de la Unión Europea.

Redacción: Teodor Sobczak y Aleksandra Zemke

Diseño e ilustraciones: Marta Czuban y Matylda Zawadzka

Agradecimientos especiales: Nina Aguiló, Carmen Andú, Viviana Bello, Laura Bruna, Victoria Corbellini, Begoña Esteban, Victoria Estrada, Rebeca Febrer, Sara Fernández, Elgars Felcis, Katarzyna Mirkiewicz, Anna Niemira-Jurek, Elena Nieto, Antonina Przybyszewska, Olalla Rodríguez, Lara San Mamés, Agata Sawka, Piotr Sienkiewicz, Anna Sobczak, Maria Stawska, Gabrielle Weininger

El manual está maquetado con las fuentes Questa y Questa Sans de los autores Jos Buivenga y Martin Majoor

Barcelona y Varsovia, 2016