

PROMOVRIENDO UNA GESTIÓN PÚBLICA ÉTICA

Módulo II Ética y cultura organizacional



Presidencia del
Consejo de Ministros

Secretaría
General

Departamento de
Gestión Pública



Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Programa Juan Valdez y
Relación del Estado



Elaboración de contenidos

Instituto Peruano de Educación en Derechos Humanos y la Paz - IPEDEHP



Supervisión de contenidos

Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros

Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GIZ (GmbH)

Introducción

El proceso de modernización del Estado es, por naturaleza, un ejercicio de mejora continua que busca responder las crecientes y cada vez más sofisticadas necesidades de los ciudadanos. La oportuna atención a la demanda por servicios públicos, por tanto, requiere un aparato administrativo con la suficiente flexibilidad para responder a los cambios y las prioridades de la sociedad.

Ello obliga al Estado a reforzar los puntos de referencia, los criterios y los valores que guían su proceso de modernización. Hoy en día, por ejemplo, se sostiene que los procesos de modernización de la gestión pública tienen como objetivo la entrega de servicios al ciudadano no sólo bajo criterios de eficiencia y eficacia sino también bajo valores vinculados a la transparencia y la ética. En efecto, la evidencia muestra que mucho del éxito de los procesos de modernización y la confianza general de la población en la administración pública dependen de la honestidad y probidad de los funcionarios públicos.

El proceso de modernización del Estado que introduce la dimensión ética en la función pública es capaz de revertir la visión patrimonialista en el aparato estatal, a través de reformas que colocan al Estado al servicio de sus ciudadanos, con responsabilidad, integridad y eficiencia. Este nuevo enfoque incorpora la dimensión ética como un atributo intrínseco de la gestión pública, y no como un resultado fortuito de la presencia de un grupo determinado de personas.

Pero hacer de la dimensión ética un valor intrínseco de la gestión pública requiere su institucionalización, lo cual no se logra con un esfuerzo estrictamente normativo. Se requiere, fundamentalmente, la construcción de una infraestructura ética sobre la base de un compromiso político, un marco legal moderno, mecanismos de rendición de cuentas, códigos de conducta claros, sistemas de vigilancia ciudadana, y un órgano coordinador multisectorial en la materia.

Desde la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), ente rector de las políticas de modernización del Estado y de fomento de la ética pública, de transparencia y acceso a la información y vigilancia ciudadana, se vienen implementando acciones destinadas a promover la construcción de esta infraestructura ética, una arquitectura multidimensional que afronte con éxito la compleja tarea de implementar el ejercicio de la ética en la función pública.

En esta oportunidad, la PCM pone a disposición de los funcionarios públicos la publicación “Promoviendo una Gestión Pública Ética”, cuatro módulos auto-instructivos que pretenden fomentar la reflexión personal sobre la naturaleza y los principios del Código de Ética de la Función Pública, basada en el análisis crítico de la realidad nacional y las necesidades específicas de las distintas entidades del Estado. El material, además, busca identificar las condiciones institucionales necesarias para promover la inclusión de los valores éticos en la cultura organizacional de las entidades públicas, a través de propuestas y acciones que puedan articularse a los niveles de planificación existentes, con la finalidad de institucionalizarlas.

Juan Jimenez Mayor

Presidente del Consejo de Ministros
Presidencia del Consejo de Ministros

Presentación

Plantear una propuesta formativa de promoción de una gestión pública ética demanda, en primer lugar, la necesidad de asumirla como un **proceso** en el que los cuatro módulos de capacitación que se presentan a continuación constituyen únicamente su punto de partida. De esta forma los módulos, en su conjunto, pretenden generar las condiciones más favorables para que se pueda desarrollar tanto una competencia ética en los servidores públicos, como promover una cultura de la ética y transparencia en la gestión pública a nivel institucional, en la que dicha competencia pueda desarrollarse plenamente.

En segundo lugar, el eje central del proceso lo constituye la **persona** y la dimensión ética de su desarrollo como ser humano, que se proyecta al ámbito social como ciudadano y ciudadana, así como al de la gestión pública al asumir una responsabilidad en la administración del Estado como empleada y servidor público. La apuesta parte entonces de poner en el centro de la reflexión el debate entre una ética para las instituciones o una ética para las personas. Así como plantea Óscar Bautista¹, *Ante la pregunta sobre qué es mejor, si un gobierno de buenas leyes o uno de buenos hombres, los antiguos griegos respondían que cuando las leyes son buenas benefician a la comunidad política siempre que los hombres las respeten y las apliquen, pero ante la evidencia de que éstas no se respetaban, sin duda era mejor contar con hombres buenos pues éstos, además de actuar correctamente en cada uno de sus actos, respetaban la ley.*

En tercer lugar, el enfoque de intervención si bien considera la importancia y necesidad de establecer unos límites y sanciones para aquellos actos que no sean éticos, tiene un carácter eminentemente **preventivo**. Es así como la ética deja de ser una respuesta a la existencia de situaciones de corrupción en la gestión pública, para asumirse como una dimensión inherente a la propia naturaleza de una gestión pública que tiene su razón de ser en la búsqueda del bien común; siendo su consecución lo que la hace verdaderamente eficaz y eficiente.

Finalmente, en este **segundo módulo de capacitación** se promueve el desarrollo de una competencia ética en los servidores públicos, desde la construcción de una cultura organizacional basada en un liderazgo democrático y una comunicación dialógica, asertiva y empática que fortalezca y consolide una dinámica de trabajo en equipo como apuesta institucional para el logro de una gestión de calidad.

¹ BAUTISTA, Oscar. La ética en la gestión pública: Fundamentos, estado de la cuestión y proceso para la implementación de un sistema ético integral de los gobiernos. Memoria para optar al grado de doctor. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología. 2007.

0.1 OBJETIVO DEL MÓDULO

A. OBJETIVO DEL MÓDULO

- Brindar al facilitador/a un instrumento metodológico que le ayude a realizar con eficiencia el taller “Ética y cultura organizacional”.

B. OBJETIVOS DEL TALLER

Objetivo general

- Contribuir con el desarrollo y fortalecimiento de una competencia ética de los empleados/as del sector público.

Objetivos específicos

- Al finalizar el taller, las y los participantes:
 - ▶ Han reconocido la importancia de generar un clima de confianza en las relaciones interpersonales de los equipos de trabajo.
 - ▶ Han identificado las principales problemáticas para el desarrollo de una dinámica de trabajo en equipo.
 - ▶ Han reflexionado sobre los estilos de liderazgo en la gerencia del capital humano y las dinámicas de trabajo grupal.
 - ▶ Han reflexionado críticamente acerca de las condiciones y decisiones necesarias para la promoción de una cultura organizacional en la administración del Estado.
 - ▶ Han desarrollado actitudes de empatía y asertividad favorables a una comunicación horizontal basada en el diálogo.

C. DURACIÓN

- El módulo de capacitación ha sido planificado para su desarrollo en 3 horas y 30 minutos.

PRIMERA PARTE

ACTIVIDADES INICIALES

1.0 OBJETIVO, CONTENIDOS Y SECUENCIA DE LA PRIMERA PARTE

A. OBJETIVO

- Propiciar un primer encuentro de las y los participantes, informarles sobre los objetivos y momentos del taller y, participativamente, revisar y establecer unos acuerdos de convivencia.

B. CONTENIDOS

- 1º Características, exigencias y resultados esperados del taller.
- 2º Expectativas de las y los participantes respecto del curso – taller y sus objetivos.
- 3º Acuerdos de convivencia.

C. SECUENCIA DE ACCIONES

- 1.1 Bienvenida y presentación del equipo y del curso taller.
- 1.2 Presentación y socialización de los participantes. Dinámica: “Cadena de cualidades”.
- 1.3 Recojo de expectativas y presentación de los objetivos del curso taller. Dinámica “La mano”.
- 1.4 Revisión de acuerdos de convivencia.

1.1 Bienvenida y presentación del equipo y del curso taller

Objetivo	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Las y los participantes cuentan con información básica sobre el taller que se inicia y sobre las condiciones y actitudes necesarias para su desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> El facilitador/a recuerda el marco general formativo, de promoción de una gestión pública ética, en el que se contextualiza el taller. Luego habrá una breve presentación del taller: título, secuencialidad, duración, condiciones, partes, etc. De todos los comentarios que se deseen hacer, creemos que no deben faltar los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> Este taller responde a una metodología basada en el interaprendizaje y el aprendizaje cooperativo: sus resultados dependen del aporte de todos. No es un conjunto de charlas ante las cuales el participante pueda, indistintamente, ausentarse: todas las actividades están secuenciadas y cada acción es requisito para la siguiente. Es conveniente que la participación sea libre. El taller presenta un reto y busca actitudes acordes con dicho reto: su propósito no es meramente informativo o técnico. Finalmente, se plantea una articulación de este segundo módulo con el primero, de carácter introductorio, a partir de sus resultados y conclusiones. 	<u>Educativos</u> <ul style="list-style-type: none"> La palabra. 	<u>Estimado</u> 10 minutos <u>Real</u> ... minutos



Ideas - fuerza para el facilitador/a

En la temporización de las dinámicas de trabajo propuestas se considera un tiempo estimado, que responde a la planificación realizada, y un tiempo real, que está orientado a que pueda registrarse el tiempo que en su aplicación práctica se requiere para su desarrollo; de esta forma se busca establecer un mayor control por parte del facilitador/a sobre la variable temporal.

1.2 Presentación y socialización de las y los participantes

Dinámica “Cadena de cualidades”

Objetivo	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Las y los participantes se presentan y construyen un clima de distensión que estimula la confianza entre todos y todas.	<ul style="list-style-type: none"> Se entrega a cada participante una tira de papel, donde se les pide que escriban su nombre con un plumón. Se ubica a los participantes en círculo y se les indica que deben pensar en una cualidad que empiece con la primera letra de su nombre. Escriben la cualidad en la tira de papel, debajo de su nombre y se la pegan en el pecho. El facilitador/a indica que iniciarán la presentación diciendo su nombre y acompañándolo de la cualidad; por ejemplo: “Soy Mario y soy maravilloso”. Luego, se despega la tira de papel y se arma con ella un eslabón de una cadena, pegándola con cinta adhesiva por ambos extremos. A partir de la presentación de cada participante se va armando simultáneamente una cadeneta circular, donde cada uno aporta un eslabón. El facilitador/a inicia la reflexión en torno a las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo te has sentido? ¿Qué significado tendrá haber formado una cadena con nuestras cualidades? ¿Qué relación tiene esta dinámica con el fortalecimiento de la ética en la gestión pública? 	<u>Materiales</u> <ul style="list-style-type: none"> Plumones Tiras de papel de unos 5 cm de ancho y 15 de largo. Cinta adhesiva 	<u>Estimado</u> 20 minutos <u>Real</u> ... minutos



Ideas - fuerza para el facilitador/a

- En la dinámica se han identificado cualidades personales que representan aspectos positivos que nos caracterizan como personas y también deberíamos identificar aquellos valores fundamentales que deben orientar la gestión pública.
- El conjunto de principios y valores que sustentan la gestión pública deberían de estar articulados como, simbólicamente, lo están las personas en la dinámica a través de la cadeneta.
- El grado de interiorización de los valores en los empleados públicos y su concreción en la práctica determinan finalmente la calidad de la gestión pública.



1.3 Presentación de los objetivos del taller

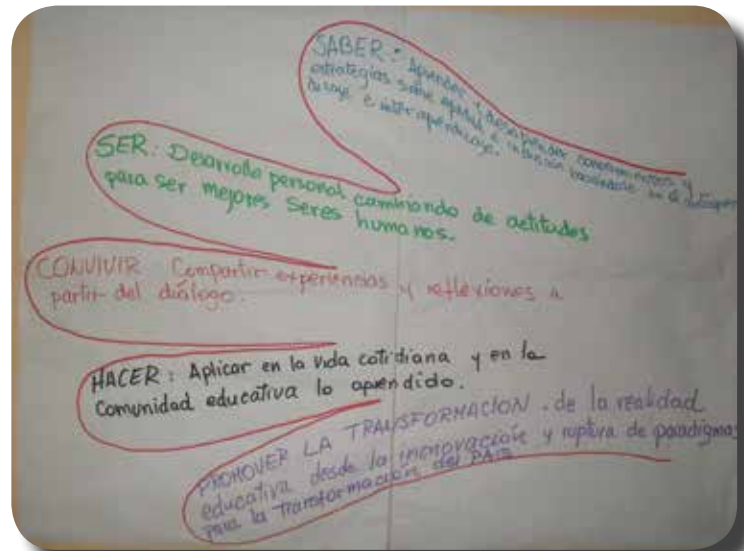
Dinámica “La mano”

Objetivo	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Las y los participantes identifican y dialogan sobre las motivaciones que tienen para asistir al taller, contrastando sus expectativas con los objetivos del taller.	<ul style="list-style-type: none"> El facilitador/a entrega a cada participante una hoja donde dibuja la silueta de una de sus manos, escribiendo en cada dedo qué espera del curso taller. Las y los participantes ubican las hojas con las expectativas en una pared que resulte visible para todos. El facilitador/a presenta en una mano gigante, dibujada en un papelote, las conclusiones de las expectativas planteadas por las y los participantes, agrupándolas en relación a los pilares de la educación propuestos por Jacques Delors (una expectativa por dedo): aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a convivir. El facilitador/a promueve el contraste de los objetivos del taller (general y específicos, presentados también en la silueta de una mano), con las expectativas de las y los participantes, determinando el grado de relación entre estos. Finalmente, el facilitador/a recuerda que para cumplir con las expectativas y con los objetivos del taller, necesitamos acuerdos de convivencia que nos ayuden a aprovechar al máximo el tiempo del que disponemos. 	<p><u>Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Hojas de tamaño A4. Cinta adhesiva. Plumones. <p><u>Educativos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Papelote con la mano para presentar las conclusiones de las expectativas. Papelote con los objetivos del taller. 	<p><u>Estimado</u></p> <p>30 minutos</p> <p><u>Real</u></p> <p>... minutos</p>



Ideas - fuerza para el facilitador/a

- En un proceso de aprendizaje la expectativa de las y los participantes no se limita a la dimensión cognitiva, a aprender nuevos conocimientos o profundizar los existentes, sino también a la funcionalidad del aprendizaje (aprender a hacer), el desarrollo personal (aprender a ser) y la relación con los demás para establecer niveles de convivencia (aprender a convivir). Además e igual que los dedos de una mano, todos estos saberes se encuentran interrelacionados entre sí.



1.4 Revisión de acuerdos de convivencia

Objetivo	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Las y los participantes llegan a un consenso respecto a las reglas que todos deben asumir, que orienten y establezcan límites a sus conductas, para poder alcanzar los objetivos anteriormente presentados, comentados y aprobados.	<ul style="list-style-type: none"> Se procede a una revisión de las normas de convivencia acordadas en el desarrollo del primer módulo para confirmar su vigencia en el presente módulo, realizando los cambios que se consideren oportunos. El facilitador/a promueve la reflexión en cuanto a la relación entre las normas de convivencia y los valores éticos que les sirven de sustento. Los participantes plantean qué valores sirven de sustento a cada una de las normas propuestas. Finalmente, una vez las normas están redactadas y sustentadas en valores éticos, se reflexiona en torno a las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué importancia tiene la identificación de los valores éticos que sustentan las normas de convivencia? ¿Qué proceso se debería de seguir para la elaboración de unas normas de convivencia a nivel de los diferentes equipos de trabajo en la gestión pública? 	<p><u>Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Papelotes. Plumones. Cinta adhesiva. <p><u>Educativos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Papelote con los acuerdos de convivencia del módulo II. 	<p><u>Estimado</u></p> <p>20 minutos</p> <p><u>Real</u></p> <p>... minutos</p>



Ideas - fuerza para el facilitador/a

- El cumplimiento de los acuerdos de convivencia establecidos nunca puede basarse en evitar una sanción o castigo, sino en la práctica de valores éticos fundamentales, que los sustentan, para nuestro desarrollo personal y colectivo.

SEGUNDA PARTE

PROMOCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO

2.0 OBJETIVO, CONTENIDOS Y SECUENCIA DE LA SEGUNDA PARTE

A. OBJETIVO

- Las y los participantes reflexionan acerca de la importancia para la calidad de la gestión y sobre las condiciones necesarias para que se pueda generar una dinámica de trabajo en equipo, que promueva el desarrollo personal y el logro de los objetivos institucionales.

B. CONTENIDOS

1. Estilos de liderazgo y trabajo en equipo.
2. Trabajo cooperativo, comunicación y concertación de objetivos.
3. Discriminación, exclusión y estrategias inclusivas e integradoras.

C. SECUENCIA DE ACCIONES

- 2.1 Formación de grupos. Dinámica “Valores en la espalda”.
- 2.2 Reflexión sobre estilos de liderazgo. Dinámica “Concurso de aviones”.
- 2.3 Reflexión sobre el trabajo cooperativo. Dinámica “Las sillas”.
- 2.4 Reflexión sobre situaciones de exclusión. Dinámica “Círculo cerrado”.
- 2.5 Síntesis y evaluación. Dinámica “Globos mensajeros”.

2.1 Formación de grupos. Dinámica “Valores en la espalda”

Objetivo	Procedimiento	Recursos	Tiempo
<p>Las y los participantes forman grupos heterogéneos de un promedio de 6 personas, promoviendo un mayor nivel de integración y reflexionando sobre la práctica de los valores en la gestión pública.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se ubica a las y los participantes en un círculo, hombro con hombro, y el facilitador/a pega en la espalda de cada uno de ellos una tarjeta donde está escrito un valor. Al final habrá pegado tantas tarjetas con valores distintos como grupos quiere formar. • El facilitador/a indica que en silencio y pudiendo hacer uso de cualquier otra estrategia comunicativa, como la mímica, tienen que unirse todos los que tienen escrita la misma palabra en la espalda. Esto supone que cada uno necesita que otra persona le indique, con gestos, lo que tiene escrito en la espalda y viceversa. • El facilitador/a promueve la reflexión a partir de las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Cómo se han sentido? ▶ ¿Cómo lograron formar los grupos? ▶ ¿Qué significa llevar los valores en la espalda? ▶ ¿Qué relación tiene la dinámica con una gestión pública ética? 	<p><u>Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cinta adhesiva <p><u>Educativos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas con valores escritos. 	<p><u>Estimado</u></p> <p>30 minutos</p> <p><u>Real</u></p> <p>... minutos</p>



Ideas - fuerza para el facilitador/a

- La incorporación de los valores éticos a la gestión pública tiene que ver, más que con un discurso, con prácticas que los concreten y evidencien. Simbólicamente tener los valores en la espalda puede interpretarse como que los valores que orientan formalmente la gestión pública no se hacen visibles para los ciudadanos y ciudadanas, por lo que es necesario que se hagan explícitos en nuestros desempeños cotidianos.

2.2 Reflexión sobre estilos de liderazgo Dinámica “Concurso de aviones”

Objetivo	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Las y los participantes reflexionan sobre los niveles y tipos de liderazgo al interior de equipos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> El facilitador/a comunica a los grupos que van a participar en un concurso, que ganará quien construya el mayor número de aviones de papel de tamaño de mitad de A4 y que vuelen al menos 2 metros. El facilitador/a nombra un coordinador por grupo al que le da la orientación (en privado) de desarrollar tanto el rol de observador al interior del grupo como el de un tipo de liderazgo distinto: dictador (le gusta ordenar, imponiendo sus ideas), autocrático (toma todas las decisiones sin tener que justificarlas ante el resto), democrático (toma decisiones tras propiciar la reflexión grupal, ofreciendo opciones diversas), dejar hacer - dejar pasar (asume un rol pasivo, dejando el poder en manos del grupo). El facilitador/a entrega a cada equipo 5 hojas tamaño A4, dándoles 2 minutos para la fabricación de los aviones. Cada equipo lanza sus aviones para ver cuántos vuelan los 2 metros requeridos, proclamándose a continuación el ganador del concurso. El facilitador/a promueve la reflexión a partir de las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Cómo nos hemos sentido? ▶ Cada grupo responde ¿cómo fue el liderazgo en el grupo? ▶ ¿Cuáles son los comentarios de las y los coordinadores de cada grupo en relación al liderazgo desarrollado? ▶ ¿Qué relación hay entre los estilos de liderazgo puestos en práctica y los resultados obtenidos? Qué explicación le damos. ▶ ¿Qué relación tiene la dinámica con los estilos de liderazgo que caracterizan a la gestión pública? 	<u>Materiales</u> <ul style="list-style-type: none"> Hojas de papel tamaño A4. 	<u>Estimado</u> 30 minutos <u>Real</u> ... minutos



Ideas - fuerza para el facilitador/a

- El facilitador/a, en el momento en que los grupos fabrican los aviones, va diciendo cuánto tiempo queda, cada 30 segundos, con el objetivo de incorporar el trabajo bajo presión como factor a tener en cuenta.
- Después de escuchar los comentarios de los respectivos coordinadores de cada grupo, el facilitador/a revela el rol que desempeñó cada uno en relación a un estilo de liderazgo.
- Se puede generar la reflexión en relación a cómo un estilo de liderazgo dictatorial o autocrático puede resultar tanto o más eficaz, a veces, que uno democrático, si únicamente se evalúa el logro de los resultados; sin embargo, desde una visión ética se hace ver que es tan importante el proceso como el resultado obtenido y, por ello, siempre resulta mejor un liderazgo democrático.
- Se puede generar la reflexión en relación al origen de la autoridad ante un equipo de trabajo, contrastando la determinada por el poder o el cargo que se desempeña, con la que se origina en el liderazgo que se demuestra en la manera en la que se desempeña el cargo o la función.

2.3 Reflexión sobre el trabajo cooperativo

Dinámica “Las sillas”

Objetivo	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Las y los participantes reflexionan acerca de la necesidad de promover la concertación de objetivos y acciones basada en una comunicación horizontal y el diálogo.	<ul style="list-style-type: none"> El facilitador/a proporciona las consignas a todos los participantes, reunidos en un gran círculo: <ul style="list-style-type: none"> La participación en la dinámica es en silencio. Cada participante recibe una cuartilla en la que hay un número del 1 al 5 y una indicación que debe cumplir y de la que depende la evaluación de su nivel de eficacia. Se entregan cinco consignas distintas: <ol style="list-style-type: none"> Coloca todas las sillas en círculo. Coloca todas las sillas cerca de la puerta de entrada. Coloca todas las sillas formando una figura geométrica. Siéntate cerca de uno de los facilitadores. Siéntate al costado de un compañero o compañera de tu mismo sexo. Cada participante recibe una cuartilla y trata de cumplir la consigna que ha recibido. Después de unos minutos en los que se genera confusión entre los participantes y también conflictos al tratar cada uno de cumplir la tarea asignada, se permite a todos los que tienen el mismo número en la cuartilla (que tienen además la misma consigna), conversar durante un minuto para ponerse de acuerdo sobre cómo actuar. Después de 2 minutos en los que cada equipo trata de cumplir con su tarea, se reúne en el centro del salón un representante de cada equipo y juntos tienen un minuto para acordar cómo actuar. 	<p><u>Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Sillas o carpetas (tantas como participantes). <p><u>Educativos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Cuartillas de tamaño de mitad de A4 con las indicaciones personales. 	<p><u>Estimado</u></p> <p>30 minutos</p> <p><u>Real</u></p> <p>... minutos</p>

Objetivo	Procedimiento	Recursos	Tiempo
	<ul style="list-style-type: none"> • Se da unos minutos para que de nuevo cada equipo pueda cumplir con las tareas asignadas. • El facilitador/a, si el grupo no ha conseguido cumplir todas las consignas, demuestra cómo sí se pueden cumplir simultáneamente. • Se plantea la evaluación de la dinámica promovida por el facilitador/a a partir de las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Cómo nos hemos sentido? ▶ ¿Qué limitaciones tuvieron para cumplir con las consignas planteadas? ▶ ¿Qué estrategias se han utilizado para llegar al logro del objetivo propuesto? ▶ ¿Qué conclusiones de la dinámica se pueden extraer en relación con la gestión pública? 		



Ideas - fuerza para el facilitador/a

- Una comunicación fluida, horizontal y basada en el diálogo es fundamental para articular acciones que comprometen el logro de objetivos generales e institucionales, así como para consolidar una gestión democrática.
- La articulación entre distintos equipos de trabajo debe realizarse desde la búsqueda de la complementariedad de sus respectivos objetivos específicos, desde la visión general que dan los objetivos generales.

2.4 Reflexión sobre situaciones de exclusión Dinámica “Círculo cerrado”

Objetivo	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Las y los participantes reflexionan en relación a las situaciones de exclusión y al concepto de inclusión como respuesta colectiva.	<ul style="list-style-type: none"> El facilitador/a pide 20 voluntarios con los que se forman dos equipos de trabajo de 8 personas y 4 personas externas (2 por grupo). El facilitador/a proporciona tres consignas distintas a cada grupo: <ol style="list-style-type: none"> Formar un círculo bien cerrado que impida el ingreso de cualquier persona externa. Los representantes externos de cada grupo deben elegir y poner en práctica una estrategia que les permita ingresar al círculo sin utilizar la violencia. Los representantes externos del grupo tienen 3 minutos para ingresar al círculo. El facilitador/a, si ve que en ninguno de los grupos las personas externas consiguen ingresar, disimuladamente da la consigna a uno de los círculos para que dejen ingresar a la persona que está fuera. En plenaria se reflexiona a partir de las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo se han sentido las personas que conformaban el círculo? ¿Cómo se han sentido las personas que intentaban entrar al círculo? ¿Cómo se han sentido las personas que consiguieron ingresar al interior del círculo? ¿Cómo se han sentido las personas que observaban lo que ocurría? ¿Qué relación tiene esta dinámica con nuestra cultura organizacional? 	<p><u>Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Espacio amplio, abierto o cerrado, libre de mobiliario. 	<p><u>Estimado</u></p> <p>30 minutos</p> <p><u>Real</u></p> <p>... minutos</p>



Ideas - fuerza para el facilitador/a

- Para enfrentar las situaciones de discriminación y exclusión no es suficiente con incluir a los sectores marginados sino que además se generen las condiciones para que se integren al grupo y se sientan aceptados por él.
- Evaluar el rol pasivo que una mayoría asume antes situaciones cotidianas de discriminación y exclusión que se dan en nuestra sociedad y que se reproducen en nuestras instituciones.



2.5 Síntesis y evaluación. Dinámica “Globos mensajeros”

Objetivo	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Las y los participantes evalúan el desarrollo general del módulo de forma argumentada.	<ul style="list-style-type: none"> Se entrega a cada participante una cuartilla de papel de tamaño de mitad A4. Se pide a las y los participantes que evalúen el desarrollo del módulo, considerando tres posibles calificaciones: satisfactorio, parcialmente satisfactorio e insatisfactorio, especificando en la cuartilla la calificación y argumentando el porqué. Cada participante enrolla la cuartilla y coge un globo de acuerdo a la calificación que ha hecho del módulo: verde si lo califica satisfactorio, amarillo si lo califica parcialmente satisfactorio y rojo si lo califica insatisfactorio. Cada participante coloca la cuartilla dentro del globo, lo infla, lo anuda y lo pega en tres círculos concéntricos: ubica el globo en el círculo verde si evalúa el módulo como satisfactorio, en el círculo amarillo si lo evalúa como parcialmente satisfactorio y en el rojo si lo evalúa como insatisfactorio. Con el objetivo de poder evaluar libremente el módulo, se aconseja que los facilitadores salgan del salón mientras las y los participantes realizan su evaluación. Al final, el facilitador/a pedirá un fuerte aplauso para todos los participantes por el trabajo realizado. 	<p><u>Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Globos de colores: verdes, amarillos y rojos. Tres círculos concéntricos de color verde, amarillo y rojo. Cuartillas de tamaño de mitad de A4. 	<p><u>Estimado</u></p> <p>15 minutos</p> <p><u>Real</u></p> <p>... minutos</p>



Ideas - fuerza para el facilitador/a

- La evaluación se puede desarrollar con estrategias creativas y lúdicas que representen alternativas a la evaluación tradicional limitada a la prueba escrita.



