

# MANUAL DE INTELIGENCIA COLECTIVA

## HERRAMIENTAS Y DISPOSITIVOS



Réseau  
Éducation  
et Solidarité



CEMEA-HAÏTI



be great



Wallonie - Bruxelles  
International.be



## ÍNDICE

¿QUÉ ES LA INTELIGENCIA COLECTIVA? .....	5
HERRAMIENTAS Y DISPOSITIVOS DE INTELIGENCIA COLECTIVA .....	7
• Marco de seguridad.....	7
• Turno de inclusión o “clima interno” .....	8
• Gestión de la palabra.....	9
• Lenguaje de las manos .....	12
• Escucha activa .....	13
• El debate en movimiento o juego de posicionamiento 13	
• Juego de los pequeños pasos .....	15
• Foro Abierto .....	17
• World Café.....	21
• Sombreros de Bono.....	23
PUNTOS SOBRE EL PAPEL Y ACTITUD DEL/DE LA FACILITADOR/A Y DE LAS/LOS GUARDIANAS/ES.....	25



## ¿QUÉ ES LA INTELIGENCIA COLECTIVA?

### **Perspectiva general**

Cuando las personas trabajan o debaten juntas, forman un tipo de inteligencia colectiva que no se da a nivel individual. La inteligencia colectiva surge de la colaboración, del debate, de la escucha y de los esfuerzos colectivos de diferentes individuos.

*Según Pierre Lévy (1997), existe “una forma de inteligencia que es susceptible de ir más allá, integrándolos, de las inteligencias individuales y los conocimientos especializados”. Esta inteligencia colectiva ha de surgir de diferentes dispositivos, presentados más adelante.*

### **Fundamentos de la inteligencia colectiva**

- Disposición en círculo

El círculo es una forma ancestral de reunirse. Es una organización de debate igualitario: todo el mundo se ve y todas las personas tienen espacialmente la misma importancia. De esta forma, el círculo aporta un sentimiento de inclusión y permite la equivalencia del peso de la palabra.

- Instauración de un ambiente de seguridad

Establecer reglas comunes al grupo y construir un ambiente de seguridad entre las/los participantes es esencial al objeto de garantizar el valor añadido de la reunión. El objetivo es que los miembros cooperen y que cada una/uno pueda dar vía libre a su creatividad.

- Turnos de palabra

Efectuar turnos de palabra sistemáticos permite al conjunto de las/los participantes expresarse cada cual en su turno (incluso a las/los más reservadas/os) y ofrece un tiempo de reflexión. Este dispositivo permite responsabilizar la toma de palabra.

- Respeto de la palabra

El respeto de la palabra de otra persona presenta un doble sentido. Cada cual debe dar curso a sus observaciones, individualizarlas sin generalizar. Ha de darse preferencia al uso del pronombre personal “yo” frente al pronombre “se”, impersonal. Inversamente, cuando son los demás quienes se expresan, es importante escuchar atentamente.

- Importancia del silencio

Los momentos de silencio son propicios a la reflexión y permiten intercambios constructivos.

## HERRAMIENTAS Y DISPOSITIVOS DE INTELIGENCIA COLECTIVA

Estos son algunos ejemplos de herramientas y de dispositivos de Inteligencia Colectiva:

- **Marco de seguridad**

Objetivo: Instaurar una cultura común que favorezca el buen desarrollo de la reunión actual y del futuro. Se trata de reflexionar sobre los elementos que van a permitir a todas las personas presentes sentirse a gusto, en seguridad, a fin de poder trabajar en buenas condiciones.

Duración: Entre 15 y 30 minutos. Una vez establecido, el marco puede ser evocado rápidamente en los inicios de las sesiones.

La seguridad psicológica de las/los participantes es primordial: cada cual debe estar en condiciones de poder asumir riesgos en sus intervenciones orales sin sentirse juzgada/o o estigmatizada/o por los demás. Esta seguridad permite liberar la palabra, poder abordar los asuntos en su complejidad y permitirá una mejor eficacia de los intercambios. Para garantizar la sostenibilidad de este clima de seguridad, el marco puede ser evocado al comienzo de la reunión.

## **Los post-it: herramienta para la puesta en práctica colectiva del marco de seguridad**

El/la facilitador/a entrega a cada cual dos o tres post-it en los que pide que se anoten los elementos que parecen esenciales para el buen desarrollo de la reunión. A continuación cada cual debe exponer sus ideas en un soporte mural para que después la o el facilitador, con la ayuda de las/los participantes, clasifique las ideas para formar reglas comunes. Es importante mostrar estas reglas en el muro de forma que puedan ser fácilmente consultadas y modificadas de ser necesario. Esta herramienta permite la reflexión individual y después el debate en torno a las ideas mostradas.

- **Turno de inclusión o “clima interno”**

Objetivo: Crear un clima de seguridad para que cada cual se sienta a gusto con las personas que la/le rodean.

Duración: Entre 15 y 30 minutos.

Al comienzo de la sesión, el turno de inclusión, igualmente llamado “clima interno”, permite expresar su estado de ánimo y depositar una flor que simboliza algo que nos hace felices y/o una maleta que simboliza algo que nos inquieta y que puede justificar nuestro estado de ánimo. Este momento de presentación es esencial ya que permite “romper el hielo” y aprender a conocer a las personas presentes.

### Material facultativo

Para facilitar la expresión y “narrarse de otra forma”, pueden ponerse a disposición herramientas simbólicas tales como



cartas de fotolenguaje (como las del juego Dixit, por ejemplo) o personajes (juguetes infantiles, por ejemplo). El/la facilitador/a puede colocarlas en medio del círculo e invitar a cada participante a escoger una relativa a su estado de ánimo y a explicar el motivo de su elección.

- **Gestión de la palabra**

Existen varios dispositivos que permiten gestionar la toma de palabra en un grupo, en función de las necesidades, del tiempo disponible y del número de personas.

- 1. Tomar la palabra sistémicamente**

Objetivo: Permitir a todo el mundo expresarse y responsabilizar la toma de palabra.

Una primera persona voluntaria toma la palabra, y después a partir de ella, la palabra circula en el sentido de las agujas del reloj.

## 2. Tomar la palabra en “palomitas”

Objetivo: Hacer surgir las ideas y opiniones de forma espontáneamente, “en caliente”.

Cada cual es libre de tomar la palabra cuando ella o él lo desee.

## 3. La palabra en el centro

Objetivo: Reforzar el sentimiento colectivo y evitar los diálogos. La persona que se expresa se dirige al conjunto del grupo y “ubica” así su palabra en el centro del círculo. Conviene evitar el uso de “tú” ya que favorece los diálogos entre algunas personas en detrimento del debate colectivo.

## 4. Reloj de arena

Objetivo: Tomar conciencia del tiempo disponible para expresarse.

Se trata de establecer un tiempo dado (que varía en función de las necesidades) por persona o por tema. Con un tiempo de expresión por persona limitado, la persona que no utilice todo su turno de palabra puede ofrecerlo a otra/o participante.

## 5. El “kapla” o ticket de palabra

Objetivo: Reforzar la reflexión antes de tomar la palabra.

Cada participante dispone de dos o tres piezas “kapla” o tickets de palabra (a definir según las necesidades) y las deposita cuando ella/él desea expresarse. Este dispositivo es propicio para la reflexión y permite que se hagan más estratégicas las intervenciones de cada cual dado el número limitado de intervenciones posibles.

## 6. Objeto de la palabra

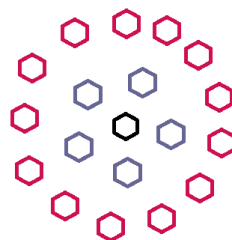
**Objetivo:** Favorecer la escucha y establecer intercambios respetuosos y sosegados.

Se trata de escoger un objeto (una pelota o un bolígrafo, por ejemplo) que permite tomar la palabra cuando se posee alguno de éstos. La palabra circula al mismo tiempo que ese objeto.

## 7. Círculos concéntricos

**Objetivo:** Permitir la implicación del mayor número posible en el debate de un pequeño grupo.

Las sillas deben estar dispuestas en dos círculos, un gran círculo (rojo) en cuyo centro hay un círculo más pequeño de sillas (violetas), en medio del cual hay una silla.



- Las personas sentadas en las sillas del círculo mayor no pueden participar en la discusión.
- Las personas sentadas en el círculo pequeño son las que se expresan, y la silla central está vacía.
- Si una persona del círculo mayor desea integrarse en la discusión, debe venir a instalarse en la silla ubicada en el centro del círculo pequeño
- En ese momento una persona del círculo pequeño debe dejar su sitio, ya que la silla central siempre ha de permanecer desocupada.

En la puesta en aplicación de este dispositivo puede ser preferible que una persona “de recursos” (que conoce los

temas debatidos) lance el debate y vaya alimentándolo progresivamente. Se aconseja también que el/la facilitador/a permanezca en el círculo para regular el debate.

- **Lenguaje de las manos**

Objetivo: Comunicar sin interrumpir el debate.

Estos signos manuales permiten aprobar o desaprobar las observaciones, pedir una ralentización del ritmo de la discusión, hablar más fuerte, etc.

Éstos son 5 ejemplos (pueden inventarse otros signos):

		
Pido la palabra	Preciso una aclaración	
		
Estoy de acuerdo	No estoy de acuerdo	Me opongo

- **Escucha activa**

Objetivo: Ser capaz de escuchar atentamente a una persona sin interrumpirla y restablecer sus observaciones.

Se trata de un ejercicio de escucha activa o atenta a efectuar por dos personas. Durante un tiempo definido (entre 1 y 3 minutos aproximadamente), la persona “A” debe hablar a la persona “B” sin interrumpirla y sin tomar notas. Después “B” debe restituir a “A” las observaciones en un tiempo limitado (menos que el tiempo de expresión de “A”). El ejercicio es renovado y las personas cambian de papel. El asunto del ejercicio debe ser el mismo para las/los dos participantes, y es elegido previamente por el/la facilitador/a. Un simple comienzo de frase puede bastar para lanzar el ejercicio: *“En mi vida me apasiona...”* o *“A mí, lo que me indigna es...”*.

- **El debate en movimiento o juego de posicionamiento**

Objetivo: Implicar activamente al conjunto de las/los participantes y favorecer la escucha, la argumentación y la reflexión.

Es una forma de debate dinámico en el que cada cual es invitado/a a expresar su acuerdo/desacuerdo con las observaciones formuladas por el/la facilitador/a y a argumentar sobre su elección si así lo desea. Se necesita un gran espacio porque este tipo de debate precisa que las/los participantes se desplacen.

Para delimitar el espacio y permitir a las/los participantes posicionarse, son posibles varias técnicas:

1. Puede trazarse una línea (virtual o no) en el suelo para delimitar por un lado el espacio “de acuerdo” y por el otro lado el espacio “de desacuerdo”. En el punto medio, la línea representa un espacio de duda, de incertidumbre.
2. Los rincones de la sala pueden representar varias respuestas posibles, más matizadas: está prohibido, es aceptable, más bien de acuerdo, completamente de acuerdo, etc.

El/la facilitador/a formula una observación polémica, propicia al debate. Las/los participantes se distribuyen entonces en la sala en función de su elección. Los grupos formados en torno a diferentes polos son invitados a intercambiar entre ellos los argumentos que han justificado su elección. El/la facilitador/a da a continuación la palabra a una persona por grupo para que cada grupo pueda exponer sucesivamente sus argumentos. En el transcurso del debate, cada cual puede cambiar de opinión y desplazarse hacia otro polo. Estas personas pueden entonces ser invitadas a que justifiquen su elección si así lo desean. Si el debate se debilita, el/la facilitador/a puede incitar a expresarse a quienes todavía no han tomado la palabra o apenas la han tomado.

- **Juego de los pequeños pasos**

**Objetivo:** Hacer tomar conciencia de las desigualdades y suscitar el planteamiento de preguntas y el debate.

El juego de los pequeños pasos es fácil de poner en práctica pero precisa disponer de un gran espacio y crear:

- tarjetas “Perfil” para cada participante, que contienen informaciones ficticias sobre el estatus de una persona a la que deberán identificarse: situación socioeconómica, nacionalidad, sexo, edad, etc.
- tarjetas “Situación” con acciones, hechos, eventos que permitirán a las/los participantes avanzar o no.

### **Desarrollo**

- Cada participante recibe una tarjeta “perfil”, la consulta (pero no debe dar a conocer sus informaciones antes del fin del juego) y se posiciona con los demás para formar una línea.
- El/la animador/a, que posee las tarjetas “situación” las lee sucesivamente haciendo una pausa entre cada tarjeta para dar tiempo a que las/los participantes den un paso adelante si pueden responder “sí”. En cambio, si piensan que su estatus no les permite aprobar las observaciones del/de la animador/a, deben permanecer en su sitio.
- Al final de la partida, las/los más privilegiadas/os habrán avanzado más, mientras que los menos privilegiados quedarán cerca de la línea de salida. Es interesante que

cada cual anuncie o adivine el estatus de las/los participantes.

Así, este juego permite darse cuenta visualmente de las desigualdades y puede ser el punto de inicio de un debate.

Ejemplo: En el marco de una actividad sobre las desigualdades sociales acerca de la salud, las tarjetas “perfil” pueden ser, por ejemplo:

- Vendedora con actividad no declarada, sin pareja y con hijos, 24 años, México
- Hombre que ha tenido recientemente un accidente laboral, 45 años, Burkina Faso
- Enseñante en escuela de primaria, 34 años, Malí

Las observaciones enunciadas por el/la animadora/a pueden ser:

- “Tengo acceso a un/una médico/a a menos de una hora de donde vivo”
- “De caer enferma/o, encuentro fácilmente los medicamentos que necesito”
- “Cuento con una protección social proporcionada por mi empleador”



- **Foro Abierto**

Objetivo: Facilitar que surjan ideas dentro de un gran grupo.

El concepto de Foro Abierto (FA) tiene su origen en la constatación de que los intercambios más interesantes tienen lugar en momentos no formales, como en las pausas o en las comidas. El objetivo del FA es por tanto crear un ambiente, un espacio y un momento en que cada cual pueda expresarse tan espontáneamente como en los momentos no formales. El FA permite reunir toda una diversidad de actores en torno a una problemática común. La libertad es una noción en pleno núcleo del concepto de FA: las/los participantes son libres de escoger los temas abordados, de desplazarse entre los talleres y de expresarse.

### **Principios**

El Foro Abierto se rige por 5 principios:

1. El principio de movilidad o “regla de los dos pies”: si una persona piensa que no está aprendiendo nada en un taller o que no puede aportar nada, puede dirigirse libremente a otro taller.
2. Las personas presentes son las apropiadas
3. Lo que sucede es lo que debía suceder
4. El Foro Abierto comienza cuando comienza, libremente
5. Concluye cuando concluye

## **Preparación**

El FA puede dirigirse a un grupo de entre 10 y 2.000 personas y debe durar como mínimo una jornada. Organizar un FA precisa una inversión humana, financiera y logística. Deben preverse tentempiés y comidas para las/los participantes. Varias salas son necesarias:

- Una grande para la asamblea plenaria, dispuesta en un gran círculo
- Varias pequeñas para los talleres, dispuestas en pequeños círculos
- Una con ordenadores y una impresora

## **Desarrollo**

El FA comienza por una fase de surgimiento y concluye por una fase de convergencia.

### 1. Acogida y lanzamiento del FA

Las/los participantes son acogidas/os en un círculo por el/la facilitador/a que explica el funcionamiento y las reglas del FA y expone la cuestión principal previamente escogida.

### 2. Plaza del mercado: definición del orden del día

Se invita a las/los participantes a que vengan a proponer ideas de talleres relacionados con el tema precedentemente enunciado. En el centro del círculo se encuentra la plaza del mercado, en la que cada cual puede venir a exponer oralmente su idea y mostrarla (en formato A3). Una vez recopiladas todas las propuestas, pueden reunirse ideas si es necesario. Una vez decididos el número y elección de los talleres, cada

participante viene a “montar su negocio” inscribiéndose en los diferentes talleres propuestos. El/la facilitador/a debe entonces designar las salas y el tiempo impartido para cada taller. Limitar a tres o cuatro el número de talleres en paralelo permitirá más intercambios.

### 3. Gestión de los talleres

En cada taller, un/a iniciador/a (una de las personas que han propuesto el tema del taller, así como un/a ponente) deben, imperativamente, permanecer durante toda la duración del taller. Las/los demás participantes son libres de participar en los diferentes talleres.

### 4. Puesta a disposición de los informes

Finalizado el taller, la/el ponente que ha tomado nota de los intercambios, así como el/la iniciador/a, redactan e imprimen (en A3) el informe de los intercambios en la “Sala de noticias”. A continuación debe mostrarse en el “Gran Periódico”, pared en la que se ponen a disposición el conjunto de informes.

### 5. Elaboración del plan de acción

Esta etapa marca el inicio de la fase de convergencia. Cada participante vota por un máximo de tres informes cuyos asuntos estima los más pertinentes. La votación puede hacerse sirviéndose de pegatinas, depositando cada una de ellas sobre los informes elegidos. A partir de los informes que han obtenido más votos, se organizan nuevos talleres de la misma forma que en la fase de surgimiento. Al menos una/un ponente debe permanecer a lo largo de todo el taller y será el/la

encargado/a de efectuar el informe o acta del taller en la “Sala de noticias”. Las/los demás participantes pueden desplazarse entre los diversos talleres según lo deseen. El objetivo de estos nuevos talleres es elaborar un plan de acción.

#### 6. Clausura en sesión plenaria

Con ocasión de esta sesión que agrupa al conjunto de las/los participantes, los diferentes planes de acción son presentados por el/la facilitador/a o por las/los ponentes. Para clausurar el Foro Abierto, es importante dedicar un tiempo de intercambios en el que cada cual exprese lo que ha sentido con esa experiencia, y es libre de proponer nuevas ideas.

#### 7. Evolución del Foro Abierto

Dar curso al Foro Abierto enviando los diferentes informes y planes de acción producidos permite mantener el dinamismo y favorecer la implicación de todas/os en la puesta en práctica del plan de acción.

- **World Café**

Objetivo: Permitir a un gran grupo abordar y profundizar en cuestiones concretas.

El World Café es un medio de convivencia por el que intercambiar en torno a una problemática común, ya que su formato permite reunirse en pequeños grupos, lo que facilita la toma de palabra. La creación del concepto de World Café se basa igualmente en la constatación de que los momentos no formales son propicios para los intercambios. Lo que se desea es favorecer los intercambios y favorecer la reflexión desplazándose de una mesa a otra cada 15 o 30 minutos.

### **Preparación**

Al igual que el Foro Abierto, el World Café puede dirigirse a un gran número de personas. Puede desarrollarse a lo largo de media jornada o de una jornada entera. Sólo se precisa de una sala, que debe estar provista de mesas que puedan acoger entre 4 y 8 personas. La elección del tema debatido deber estar previamente definido.

#### 1. Acogida y lanzamiento del World Café

El/la facilitador/a acoge a los participantes, explica el concepto y las reglas del World Café y presenta el tema que será objeto de debates. Después, él/ella invita a las/los participantes voluntarias/os a ser ponente de mesa, a razón de una/uno por mesa. Esta persona tendrá la misión de tomar notas del debate, de las ideas, así como sintetizar y restituir las reflexiones

cuando lleguen a la mesa nuevas personas. El/la facilitador/a indica el número y duración de las discusiones (por ejemplo: tres discusiones, las dos primeras de 20 minutos, y la tercera de 30 minutos para poder sintetizar los debates).

## 2. Desarrollo de las discusiones

Las personas se reparten en grupos de 4 a 8 personas en torno a diferentes mesas, para debatir el tema propuesto. El/la facilitador/a se ocupa de cuánto tiempo impartido ha transcurrido, informando cuando ya se haya sobrepasado. A partir de ese momento, a todas las personas presentes en torno a una mesa, salvo la/el ponente, se las invita a una nueva mesa. Una vez que todas/os se han instalado, la/el ponente restituye las ideas que han surgido en la sesión precedente, permitiendo que así el nuevo grupo se enriquezca y que se estimule la reflexión colectiva.

La última sesión debe tener mayor duración que las precedentes para dar tiempo a las personas a seleccionar las ideas más importantes e interesantes con relación a la cuestión de inicio y así sintetizar los debates.

## 3. Sesión plenaria de clausura

La/el ponente u otro miembro de la mesa expone la síntesis de las reflexiones para que el conjunto de las/los participantes puedan tener conocimiento del conjunto de debates que han tenido lugar. Como para el Foro Abierto, sirviéndose de pegatinas puede darse prioridad a las ideas que se estiman las más interesantes y pertinentes.

- **Sombreros de Bono**

Objetivo: Crear un clima de discusión creativo y organizar sus pensamientos para una reflexión colectiva eficaz.

Se trata de un concepto ideado por Edward de Bono (psicólogo, médico y especialista en ciencias cognitivas). Estos sombreros son un medio de gestionar su forma de pensar y de evitar la censura de determinadas ideas. Pueden ser de utilidad para organizar el balance de una reunión, de un programa, etc., o para dar con nuevas ideas, soluciones, estrategias, etc. El orden de los sombreros se adapta en función de las reuniones.

Existen 6 sombreros de diferentes colores, que permiten exponer su punto de vista desde diferentes perspectivas. El/la facilitador/a explica el concepto y después pide al grupo que se exprese acerca de cada sombrero. Cada cual es invitada/o a hacer el esfuerzo de “ponerse” cada sombrero para que resulten confrontados los diferentes puntos de vista adoptados en función de los sombreros. El orden aquí propuesto puede variar en función de las necesidades del grupo:

1. **Sombrero blanco: la neutralidad.** Permite la exposición de los hechos, sin juzgar.

Ejemplos de preguntas: ¿De qué informaciones disponemos? ¿De cuáles carecemos?

2. **Sombrero rojo: la crítica emocional.** Permite exponer su experiencia, lo que se ha sentido, sus intuiciones, sin tener que justificarse.

Ejemplos de preguntas: ¿Qué habéis experimentado? ¿Cuáles son vuestras intuiciones en lo sucesivo?

3. **Sombrero negro: la crítica negativa.** Permite expresar un juicio crítico negativo, se trata de hablar de los aspectos negativos, de las dificultades encontradas, de los riesgos futuros.

Ejemplos de preguntas: ¿Cuáles son nuestros puntos débiles? ¿Qué podría ocurrir que sea negativo?

4. **Sombrero amarillo: la crítica positiva.** Permite expresar un juicio crítico positivo, se trata de hablar de los aspectos positivos, de la ausencia de dificultades, a fin de poner en común su optimismo.

Ejemplos de preguntas: ¿Cuáles son los aspectos positivos? ¿Cuáles podrían ser las nuevas oportunidades? ¿Qué ideal deseamos alcanzar?

5. **Sombrero verde: la creatividad.** Permite mencionar nuevas ideas, alternativas, y aportar una respuesta constructiva.

Ejemplo de pregunta: ¿De qué otra forma podríamos actuar?

6. **Sombrero azul: la organización del pensamiento.** Permite un meta-análisis, se trata de dar su punto de vista sobre el desarrollo de la reunión actual y sobre la forma en que se ha llevado a cabo. Permite crear un vínculo entre las diferentes ideas surgidas de los otros sombreros.

Ejemplos de preguntas: ¿Qué nos ha aportado esta reunión? ¿Qué prevemos en lo sucesivo?



## PUNTOS SOBRE EL PAPEL Y ACTITUD DEL/DE LA FACILITADOR/A Y DE LAS/LOS GUARDIANAS/ES

- El/la facilitador/a

Primeramente, el/la facilitador/a debe estar reconocido/a por su comunidad. Esta persona debe estar legitimada para asumir este papel de garante del buen desarrollo de la reunión. Debe velar por instaurar una cultura y una postura común, así como garantizar el respeto de las reglas así como de los horarios.

A lo largo de las reuniones, el/la facilitador/a debe:

- Reformular y sintetizar los diferentes puntos de vista
- Reabrir los debates formulando preguntas
- Volver a encaminar la conversación sobre el tema
- Saber gestionar el espacio (distribución del espacio, adaptación en función del número de participantes) y el tiempo
- Aportar respuestas a las/los participantes

- Las/los Guardianas/es

Diferentes personas pueden ayudar al/a la facilitador/a con ocasión de una reunión: son las/los guardianas/es. Designarlas/les permite responsabilizar a personas al mismo tiempo que se obtiene un mejor desarrollo de la reunión.

- La/el **secretaria/o** toma notas, lo que el/la facilitador/a no puede o no debe hacer ya que debe estar presente con los miembros de la

reunión, principalmente manteniendo un contacto visual con los miembros.

- El/la **guardián/a del tiempo** se asegura de que se respete el tiempo de turno de palabra acordado a cada cual y a cada temática (duración delimitada de antemano).
- El/la **guardián/a de las respuestas** tiene como misión restituir los elementos clave de la reunión a las personas no presentes.
- El/la **guardián/a de la sala** o el/la **administrador/a** se asegura de que el material necesario esté presente en la sala y llama al orden de ser necesario.
- El/la **guardián/a de comidas y bebidas** se asegura de que los tentempiés propuestos (tés, cafés, pastelitos) estén siempre a disposición de las personas.
- El/la **guardián/a de la bondad** se ocupa del respeto y de la atmósfera agradable del grupo. Frecuente cuenta con címbalos tibetanos que utiliza cuando el tono se acalora o aumenta en exceso.



