

Fortalecimiento de capacidades



**El arte
de la facilitación**

**Principios,
método e instrumentos**

Alfonso González Martínez

Los Talleres de Solaris, S.C.

Con más de diez años de experiencia en el *arte de la facilitación*, en esta obra el autor ha reunido diversos elementos metodológicos y prácticos referentes a la tarea de ayudar a animar, conducir, estimular, orientar y coordinar tareas de acción colectiva y participativa de manera *eficiente, efectiva y agradable*, lo que, desde su perspectiva, es la sustancia de la facilitación. Parte de que la movilización de espíritus que comprende la facilitación es un elemento que puede ayudar a construir democracia directa desde la realidad cotidiana. Comparte el sentimiento que animó alguna vez a los quichés del Petén a decir –en su *Popol Vuh*– que lo importante en la vida social es avanzar a construirla cuidando “que todos lleguemos juntos, que nadie se quede atrás”.

El material aquí reunido está concebido para animar a las personas interesadas en el oficio de la facilitación; para que puedan reconocer y perfeccionar los rasgos efectivos que ya poseen, contribuir al trabajo democrático y efectivo de grupos y ayudar a otras personas a crecer. También está dirigida a cualquier persona que colabora en un equipo o grupo de trabajo y que desea adquirir la habilidad de reconocer cuándo y cómo puede ser una mejor participante desde su propio lugar, desarrollando capacidades adecuadas para lograrlo.

Como parte de la celebración de sus primeros siete años de vida. Los Talleres de Solaris, S.C. inicia con esta obra la colección *Fortalecimiento de capacidades*. Con ella busca compartir hallazgos metodológicos -propios y de otras personas- con los que, acaso, logre contribuir a la construcción y consolidación de talentos democráticos y responsables, tanto en el ámbito personal como en el trabajo organizacional.



Los Talleres de Solaris, S.C.
para enriquecer la calidad de la vida

Fortalecimiento de capacidades

Agradecimientos	7
Introducción	9
Primera Parte: La teoría	15
1. Fundamento	15
Vertientes históricas	16
Principios rectores de la práctica de la facilitación	24
2. El Método	29

El arte de la facilitación **Principios, método e instrumentos**

Alfonso González Martínez



Los Talleres de Solaris, S.C.

Foto de portada: Hodge 301. Hubble Heritage Team (AURA / STSCI / NASA).
Dada a conocer el 7 de abril de 1999.

Fotos de interiores: Archivo fotográfico del PGHS-GEA, A.C.

Edición: Talamasca Servicios Editoriales.

© Alfonso González Martínez.

© Para esta edición, Los Talleres de Solaris, S.C.

Juárez 65-2, Santa Úrsula Coapa, 04650, México, D.F.

Tel / fax 56 17 71 27

Correo electrónico: talleres@solaris.org.mx

Este manual fue financiado por la Fundación David and Lucille Packard (E.U.A).

Primera edición, 2003.

Impreso en Impretej, S.A.

Impreso en México.

Contenido

Agradecimientos	7
Introducción	9
Primera Parte: La teoría	15
1.Fundamento	15
Vertientes históricas	16
Principios rectores de la práctica de la facilitación	24
2. El Método	29
La facilitación como proceso de construcción participativa de la acción social	29
La práctica de la facilitación	36
Aspectos clave del proceso de la facilitación	41
Del plenario al pequeño grupo	47
Características de la persona facilitadora	52
Segunda parte: Los Instrumentos de la facilitación	71
Introducción	71
1. Procedimientos metodológicos	74
Elaboración de una agenda consensada	74
Elaboración del hilo conductor	78
Preparación previa de materiales visuales	80
Relatoría de pared.	81
El parafraseo.	83
La participación democrática	84
Análisis de fuerzas.	86

Celebrar la cosecha, los avances y los resultados	89
Monitoreo y evaluación del trabajo realizado	90
2. Dinámicas semi estructuradas	93
Lluvia de ideas	94
Animación de la participación	96
Priorización de opciones.	97
Construcción de campos de afinidad (Clusters)	100
El silencio: una ayuda para serenar los espíritus	103
La atención de asuntos pendientes	104
Dramatizaciones para enriquecer vivencialmente los temas de trabajo	106
La puesta en escena	106
Señales auxiliares de tráfico	107
3. Materiales y equipos de apoyo	111
Pantallas	111
La visualización	115
Equipos	121
De cómputo	125
Conclusión	127
Bibliografía	131

Agradecimientos

El autor expresa aquí su más amplio reconocimiento a las personas que inspiraron su acercamiento al arte de la facilitación. Agradezco la voluntad de compartir sus conocimientos y experiencia en metodologías participativas de Aarón Zazueta y su equipo de colaboradores de diversos países latinoamericanos del Instituto de los Recursos Mundiales; y de Yolanda Kakabadse y sus colegas de la Fundación Futuro Latinoamericano del Ecuador. He aprendido de la experiencia de los colegas Lorenz Aggens de involve; Gail Binham de resolve, Christopher Moore, del Center for Dispute Resolution, y de Gillian Martin y sus colegas de la Academie Internationale de L'environnement de Suiza.

Agradezco también las facilidades que el Instituto de los Recursos Mundiales (EEUU) y la Agencia Técnica de Cooperación Alemana para el Desarrollo (GTZ) han dado para que el autor desarrolle sus habilidades de facilitador, proveyendo diversas oportunidades de capacitación para ello.

Debo también un reconocimiento amplio a los colegas-y-colaboradores/as que en diversos proyectos, a lo largo de varios años, han colaborado conmigo para la facilitación de eventos en que hemos aprendido juntos este arte maravilloso. Acaso con algunos faltantes, que la historia desdibuja, esta lista de agradecimiento incluye a: Cecile Acosta, Alexandra Aguilar, Jorge Acosta, Celia Alarcón, Luis Arévalo, Juanita Cruz, Tonantzin Gómez, Mauricio González, Israel Guadarrama, Aurora Mora, Daniela Méndez, Gerardo Negrete, Juan Ramos, Beatriz Ruizpalacios, Luis David Suárez, y Olivia Sparza.

Mi más profundo reconocimiento, sin embargo, lo dedico a mi compañera de vida, Margot Aguilar, con cuyo estímulo constante ha nacido, crecido y fructificado esta obra.

Introducción

La *facilitación* es una disciplina de muy reciente aparición en las prácticas profesionales vinculadas a la gestión social. Sus primeros balbuceos se perciben desde mediados de la década de los sesenta del siglo XX, cuando emerge como una nueva actividad de colaboración a la gestión social directa, efectiva y democrática. Su impacto va notándose progresivamente en los campos de acción educativa, del activismo político informal y en el círculo de las empresas preocupadas por la eficiencia de la gestión. Su incubación ocurre en los laboratorios de experimentación psicosocial y política, pero el fenómeno de su adopción empieza a ocurrir en los ámbitos de organizaciones educativas populares y civiles incidiendo, en muy pocos años, en las instancias gubernamentales y empresariales.

Me he ido formando como *facilitador* al mismo tiempo que la disciplina ha ido cobrando cuerpo, experiencia y reconocimiento. Con esta obra busco compartir mi visión del método y de la “caja de instrumentos” de la que puede valerse cualquier persona que quiera actuar como facilitadora. Más que un manual que ofrezca solamente recetas prácticas, este texto abarca una revisión de los principios en que se fundamenta, un cuerpo de elementos metodológicos para su ejercicio y sugerencias acerca de instrumentos que pueden ayudar a la práctica de este *arte*. Lo pongo a disposición de las personas interesadas en conocer la utilidad de esta disciplina, sus características y la conveniencia potencial que puede tener para su propia actividad.

Me siento profundamente motivado a estimular la difusión de los rasgos y características que pueden dar eficacia a la *facilitación*, como medio para impulsar formas de acción social y procesos de toma de decisiones de manera más democrática, ágil y agradable. Esa es la promesa de la *facilitación*.

Aquí he hecho el esfuerzo de acomodar los elementos que parecen más útiles en nuestro ámbito cultural latinoamericano o hispanohablante para las personas que quieran ir formándose como *facilitadoras* y comprender mejor este *arte*.

Esta obra nace de la conjunción de una doble convicción y con una oportunidad extraordinaria. Por una parte, es producto de una búsqueda más o menos recurrente, motivada por el gusto de ejercer la construcción y ampliación de las libertades humanas, desde la propia práctica cotidiana que intento como modo de ejercer mis propias libertades y continuar con mi crecimiento personal y, por la otra, el texto es la expresión de una satisfactoria sensación de querer compartir algo que se siente ya con cierta madurez en la propia fermentación interior. La oportunidad que me empujó definitivamente a la elaboración del texto fue la feliz ocasión en que la Fundación David and Lucille Packard, de los Estados Unidos, me apoyó a través de una amable donación a Los Talleres de Solaris, S.C. para fundamentar la elaboración y difusión inicial del texto, lo cual se agradece profundamente. A todas esas circunstancias se debe su aparición.

En las siguientes páginas he acomodado diversos elementos metodológicos y prácticos referentes a la tarea de ayudar a animar, conducir, estimular, orientar y coordinar tareas de acción colectiva y participativa, de manera *eficiente, efectiva y agradable*, lo que, desde mi perspectiva, es la sustancia de la facilitación. Los ámbitos directos en los que me ha tocado experimentar e ir puliendo los métodos y técnicas de la facilitación abarcan los escenarios más diversos: rurales, urbanos y con diferentes sectores sociales; en el país y en algunas otras naciones latinoamericanas y durante más de 10 años. Por ello, puedo sostener, con cierta confianza, que el material aquí recogido ha probado su consistencia y utilidad. ¡Ojalá pueda ser también útil para quien lo conozca al acercarse a él!

Para iniciar el acercamiento al tema, unas palabras más sobre el sentido práctico con que concibo el mensaje. Cuando se habla de la facilitación normalmente se aplica el término a la tarea de *organizar, conducir, moderar* o *animar* eventos, procesos de investigación, de planeación y trabajo colectivo en general; hacia fines de desarrollo humano, social, comunitario u organizacional. Las experiencias propias al respecto, logradas al aplicar conscientemente esta metodología de la facilitación me han llevado a la grata sensación de que ya forman un cuerpo experiencial de conocimientos suficientemente consistente como método y, por tanto, me han con-

ducido a la situación de sentir que, de cierta forma, estos elementos deben ser “devueltos” de manera organizada a las personas que siguen buscando cómo mejorar su propio desempeño como catalizadoras o dinamizadoras de tareas colectivas.

Eso es para mi una forma humilde y respetuosa de cumplir con el *Hau* o espíritu del don de la Naturaleza, esto es, contribuir con una aportación incondicional, ofrecida de manera abierta, a fluir en el caudal de aportaciones de la “economía de dones” intercambiados en la humanidad.

El contenido de este manual puede ser visto también como un profundo adeudo a otros magníficos avances en esta materia, de los cuales aquí se reconocen como una gran fuente de inspiración y abrevadero.

Avancé inicialmente en este campo desde las actividades de docencia y activismo social ejercidos formal e informalmente desde 1967 y hacia una modalidad de promotor-facilitador del cambio social informal, con experiencias de gestión que, poco a poco, me fueron conduciendo al campo de lo que podemos llamar ahora la facilitación.

Lo que a lo largo de este texto expongo es el producto de un trabajo sistemático de organización de las aportaciones de la experiencia propia y su contrastación con experiencias de colegas, su adecuación a nuestra condición cultural y algunas novedades de perfeccionamiento de diversos elementos de la disciplina de la facilitación que, en algunos casos, se han recogido de contextos más bien lejanos y que se han adaptado lo mejor posible a mi práctica y la de otros colegas y personas interesadas en mejorar su acción colectiva con ánimo democratizador.

Hay una razón adicional, muy propia y crítica de nuestra idiosincrasia, que también me empujó a realizar esta obra. La sensación de que la movilización de espíritus que comprende la acción de la facilitación es un elemento que puede ayudar enormemente (en estas tierras, de “raza de bronce” en proceso históricamente temprano de gestación telúrica, en este territorio de pueblos broncos y enormes inequidades) a construir democracia directa desde la realidad cotidiana, con el sen-

timiento mismo que animó alguna vez a los quichés del Petén a decir -en su *Popol Vuh*- que lo importante en la vida social es avanzar a construirla cuidando “que todos lleguemos juntos, que nadie se quede atrás ” a mejorar la vida.

Esta obra está animada con las experiencias y vivencias al participar cumpliendo diferentes roles en colectivos de aprendizaje, en diversos momentos y escenarios; desde aquellos de la “revolución académica” que se fraguaba y cristalizó en la UNAM con el gran movimiento por libertades democráticas (en 1966-68) y se alimentó de la participación entusiasta en las acciones autogestivas de enseñanza-aprendizaje que fueron impulsadas como parte del trabajo de la Facultad de Arquitectura en Autogobierno en la UNAM (1972-1991); las experiencias de Libre Aprendizaje y de la Licenciatura de Antropología Social abierta en Oaxaca, de la Escuela Nacional de Antropología e Historia (1973-1975 y 1980-1987); de las actividades y el diálogo con los/las colegas ambientalistas de la Red de E-comunicación (1984-85) con quienes compartimos la aventura de construir bases para una acción civil horizontal, ambientalista y biorregionalista en México y, en muy buena parte, de las experiencias de facilitación asociadas a las tareas de investigación- acción, diagnósticos participativos locales-regionales y planeación participativa que realizo con colegas del Grupo de Estudios Ambientales, AC (desde 1977) y también de Los Talleres de Solaris, SC (desde 1996). De todas esas personas con las que he podido interactuar al colaborar en los procesos citados, de las que he aprendido mucho, queda algo en esta obra y también se los agradezco con hondo reconocimiento. En el campo mismo de la facilitación ya reconocida como actividad profesional, agradezco a Aarón Zazueta, que colaboró por un tiempo con el World Resources Institute de los EEUU; a Julio Chang, facilitador y mediador de Guatemala; a los queridos colegas de la Fundación Futuro Latinoamericano de Ecuador que, con Yolanda Kakabadse a la cabeza, insisten en facilitar la transición a una sociedad más abierta y sustentable y, asimismo, a los colegas mediadores de diversos países que, en 1995, nos reunimos en Ginebra para revisar los roles de facilitación y mediación en situaciones conflictivas. Todas sus aportaciones recibidas han sido

recimientos suficientemente consistente como método y, por tanto, me han

enriquecedoras y han ayudado a decir con más claridad lo que aquí sostengo que es la facilitación.

Espero que esta obra anime a otras personas interesadas en el oficio de la facilitación a reconocer y perfeccionar los rasgos efectivos que ya poseen, para ayudar al trabajo democrático y efectivo de grupos y que les pueden permitir ayudar a otras personas a crecer. Espero también que sirva para que cualquier persona que colabora en un equipo o grupo de trabajo reconozca cuándo y cómo puede ser un mejor participante desde su propio lugar.

Sobre las grandes aportaciones que recojo de mis colegas he buscado subrayarlas y reconocerlas, hasta donde es posible hacerlo, pero no comprometo a nadie sobre las limitaciones, afirmaciones inciertas, omisiones y errores que pueda tener esta obra. Agradeceré, verdaderamente, si su lectura anima a alguien a hacerme ver esas limitaciones, abriendo el diálogo sobre nuevos aspectos de este asunto. Con gusto escucharé las sugerencias y espero responder al diálogo.

Primera Parte: La teoría

1. Fundamento

Cuando una persona oye hablar por primera vez de la *facilitación* como actividad específica u oficio le ocurre algo muy comprensible, se pregunta: “¿qué es lo que se va a facilitar? ¿necesitamos realmente alguien que facilite lo que hacemos?” y, por supuesto, tiene razón en su pregunta, pues pareciera obvia la respuesta de que no se requiere de mayor oficio que el propio sentido común para hacer mejor las cosas. Aparentemente cualquier persona puede hacer un poco mejor lo que hace y la vida iría mejor.

Sin embargo, cuando se profundiza un poco sobre ello, se tiene que voltear a reconocer las impresionantes inercias de los procesos de interacción social que ocurren convencionalmente en nuestros escenarios más comunes. En la escuela por ejemplo, la instrucción convencional poco dialogal inhibe muchas veces la construcción de conocimiento en la interacción de enseñanza-aprendizaje; en el ámbito laboral, la gerencia autoritaria de los procesos de trabajo inhibe recurrentemente la aportación-y-responsabilización de todas las personas trabajadoras a mejorar los procesos productivos (y aliena a la persona trabajadora del sentido integral de lo que está ocurriendo como proceso colectivo de producción).

En el ámbito de la vida intelectual y política, por otra parte, es muy común que la manipulación, los “diálogos de sordos” y la cooptación sean los mecanismos opcionales para actuar colectivamente, en vez de arribar a la construcción participativa de diagnósticos que permitan planear y actuar consensualmente o, al menos, con la plena satisfacción de que se participa en un proceso democrático, claro y digno de toma de decisiones de lo público. El uso de la *facilitación* tiene que ver con todo esto.

En efecto, la *facilitación* es el oficio de ayudar a hacer más fluidas, consistentes y útiles las actividades colectivas mediante una disposición sistemática de apoyos, animación y orientación amable y aceptada por el grupo, y con la atención y la ac-

ción de una persona (o un “equipo facilitador”) para ayudar a que las actividades colectivas en una situación dada ocurran de manera eficiente, efectiva y agradable.

Esto que parece tan sencillo de explicar ahora tuvo un largo camino para lograr ser una propuesta. Conviene caracterizar, aunque sea muy brevemente, el camino que se recorrió para comprender los elementos básicos en que se sustenta la disciplina.

Vertientes históricas

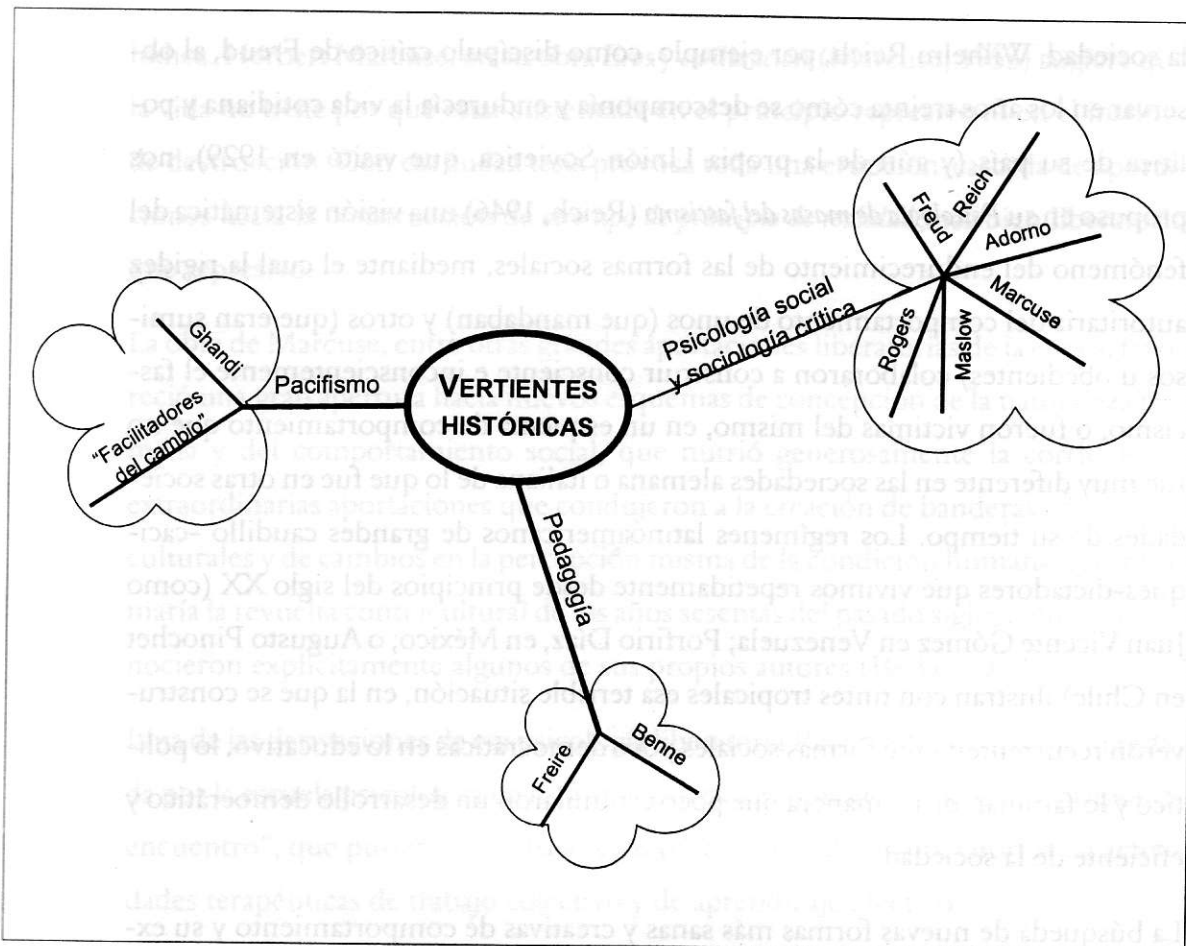
Se pueden distinguir al menos tres grandes vertientes de aportación que confluyen en la construcción del concepto de facilitación y que provienen del campo educativo, del de la psicología experimental y la sociología aplicada, y del campo de la investigación-acción con compromiso político.

En efecto, la actividad crítica de mejoramiento de la educación con un enfoque humanista integral ha sido un incesante –aunque discontinuo– estímulo para mejorar las formas de la didáctica; la facilitación se ha nutrido de ella todo el tiempo.

Las exploraciones del comportamiento humano desde el campo del psicoanálisis, la psicología experimental y la psicología del trabajo grupal, incubadas todas ellas a lo largo del siglo XX, también la han alimentado y, por supuesto, la búsqueda política por mejores formas de ejercer la democracia, heredada de la sociedad griega como mecanismo plural, amplio y abierto de tomar decisiones en la vida social, condujeron progresivamente, sobre todo desde la segunda mitad del siglo XX, a síntesis creativas que contribuyeron a dar cuerpo a toda una nueva práctica radical de democracia que, podemos ahora llamar *liberatoria*, y que fundamenta la práctica de la facilitación.

La psicología social y la sociología crítica

En la primera parte del siglo XX, el trabajo pionero de Sigmund Freud había permitido a diversos actores progresistas plantearse críticamente la relación de los comportamientos personales con las estructuras culturales que los condicionaban



Esquema conceptual 1.

Las vertientes históricas de la facilitación

y los iban formando, revisando la apariencia de determinación absoluta de los aspectos culturales sobre los personales y formativos. Lo que Freud plantea desde su obra *El malestar en la cultura* (Freud, 1930) son precisamente los mecanismos de articulación entre unos y otros.

Las aportaciones de algunos otros analistas radicales, permitieron plantear progresivamente, desde el ámbito de aportaciones de la actividad de análisis psicosocial, una crítica radical a las formas autoritarias que permeaban buena parte de la acción social de su tiempo y, simultáneamente, pudieron ofrecer la visión de formas más lúdicas que las convencionales para impulsar el desarrollo pleno de la persona y de

la sociedad. Wilhelm Reich, por ejemplo, como discípulo crítico de Freud, al observar en los años treinta cómo se descomponía y endurecía la vida cotidiana y política de su país (y aún de la propia Unión Soviética, que visitó en 1929), nos propuso en su *Psicología de masas del fascismo* (Reich, 1946) una visión sistemática del fenómeno del endurecimiento de las formas sociales, mediante el cual la rigidez autoritaria del comportamiento de unos (que mandaban) y otros (que eran sumisos u obedientes) colaboraron a construir consciente e inconscientemente el fascismo, o fueron víctimas del mismo, en un esquema de comportamiento que no fue muy diferente en las sociedades alemana o italiana de lo que fue en otras sociedades de su tiempo. Los regímenes latinoamericanos de grandes caudillos -caciques-dictadores que vivimos repetidamente desde principios del siglo XX (como Juan Vicente Gómez en Venezuela; Porfirio Díaz, en México; o Augusto Pinochet en Chile) ilustran con tintes tropicales esa terrible situación, en la que se construyeron recurrentemente formas sociales poco democráticas en lo educativo, lo político y lo familiar, de tal manera que poco estimularon un desarrollo democrático y eficiente de la sociedad.

La búsqueda de nuevas formas más sanas y creativas de comportamiento y su expresión práctica en la sociedad debía apoyarse en otros principios que el de la necesidad del *principio de realidad represivo* -sugerido por Freud- como ejes del desarrollo de la persona y de la estructura social.

Esa búsqueda hizo escuela al calor de la profunda y conmovedora reflexión que dejaba, por todos sus efectos destructivos, la Segunda gran Guerra Mundial. En 1950, un sensible grupo internacional de analistas, bajo la conducción de Teodoro W. Adorno publicó un monumental estudio, *La personalidad autoritaria* (Adorno et al. 1950), lo que permitió identificar sistemáticamente aquellos elementos que Wilhelm Reich había entrevisto acerca de la gran extensión del ámbito de funcionamiento de los principios represivos, de intolerancia y de frustración, que anidaban en el marco convencional de comportamiento estandarizado de sociedades autoritarias. Pero la crítica a los límites autoritarios del carácter y de la democracia misma, también fue generando la construcción de opciones de acción liberatoria y

lúdica. Herbert Marcuse, en su obra *Eros y civilización* (Marcuse, 1953) sugiere que la vida no tiene por qué estar sustentada en el principio represivo ni en el instinto de destrucción. Con esa audaz tesis provoca toda una erupción-cascada de aportaciones hacia la construcción de *otro tipo de principio de realidad* más bien liberatorio que represivo.

La obra de Marcuse, entre otras grandes aportaciones liberatorias de la época, favoreció una gran apertura hacia nuevos esquemas de concepción de la naturaleza humana y del comportamiento social, que nutrió generosamente la corriente de extraordinarias aportaciones que condujeron a la creación de banderas educativas, culturales y de cambios en la percepción misma de la condición humana, que retomaría la revuelta contracultural de los años sesentas del pasado siglo, como lo reconocieron explícitamente algunos de sus propios autores (Berke, 1969).

Una de las derivaciones de esa psicología liberatoria Reich-marcusiana fue heredada por la escuela psicológica de la “autorrealización humana” y la de los “grupos de encuentro”, que pusieron a trabajar esos principios lúdicos-liberatorios en actividades terapéuticas de trabajo colectivo y de aprendizaje efectivo.

Abraham Maslow propone a fines de los cincuentas toda una psicología existencial de la realización humana liberatoria, en una propuesta que culmina en su obra de síntesis: *El hombre autorrealizado* (Maslow, 1968). Carl Rogers, por otra parte, uno de los principales promotores de los grupos de encuentro, fue la personalidad reconocida que impulsaba todo un nuevo tipo de formas de aprendizaje, sensibilización y readaptación de las personas, en un ámbito grupal, a partir de las nuevas ideas de desarrollo liberatorio de la persona. Aquellos primeros grupos de encuentro experimentales ya empiezan a utilizar el concepto de *facilitador* para el rol del animador en sus dinámicas de interacción, a principios de los sesentas (Rogers, 1969:51).

La pedagogía

La concepción liberatoria del desarrollo humano hizo mella en el ámbito de los educadores de manera simultánea a como aparecía en el campo de la psicología. Una de las primeras expresiones que registramos del concepto de *facilitación* asociado a la animación de procesos de transformación la realiza Kenneth D. Benne, un educador estadounidense, quien propone asumir que el cambio deliberado, democrático y orientado conscientemente puede ser entendido como un proceso de *facilitación del crecimiento* (Benne, 1956). Este trabajo pionero, si bien se halla centrado claramente en una propuesta de educación para la democracia, va a requerir un tiempo aún para que sus consecuencias prácticas sean empleadas en la movilización social popular y, luego, en el trabajo profesional. En efecto, su momento llega cuando el “liderazgo democrático” surgido de las movilizaciones estudiantiles radicales de principio de los sesentas (de la llamada “nueva izquierda” no burocrática, no estalinista, antiautoritaria y más bien libertaria) lo convierten progresivamente en un arquetipo socializable o que se puede compartir a otros ámbitos sociales desde la nueva izquierda. Se expresa en liderazgos de movilizaciones por libertades democráticas o por la “ampliación de las libertades” pero a través de movilizaciones “salvajes” que cuestionarán fuertemente la burocratización de la vida política, el autoritarismo en la vida académica, y la falta de realización humana satisfactoria que esta civilización finalmente globalizada ofrece de manera estandarizada.

La práctica popular de una política pacifista

El siglo XX fue, tal vez por contraste con los horrores de guerra que sufrió, un maravilloso laboratorio de experimentación de diferentes alternativas de cambio social y de formas políticas prácticas para buscar el logro de transformaciones estructurales mayores, de maneras no violentas. Desde sus inicios, fue un siglo de revoluciones socio-político-económicas, como la que se desató en 1905 en la Rusia zarista o la mexicana que inicia en 1910, y las grandes movilizaciones pro revo-

lucionarias socialistas en Alemania (1919) y de la Republica democrática y libertaria en España (1933-39).

Las transformaciones revolucionarias que permitieron la liberación nacional y descolonizante de la India (1947), de China (1949) y de varios países más como Argelia, Vietnam y recientemente Sudáfrica, han mostrado que esa corriente de cambios sociales liberatorios es ya prácticamente incesante, aun si la hegemonía imperial de los EEUU, que traspasó las fronteras del siglo XXI con sus pretensiones y su arrogancia continúa su vigencia en el planeta. Cabe señalar al respecto que, como muchos otros imperios antes, éste también va descomponiéndose en su interior y va declinando.

Pero en lo que toca a nuestra reflexión, conviene resaltar que desde un punto de vista civilizatorio, se están gestando, a contracorriente de las más conservadoras fuerzas que tratan de mantener y endurecer el *status quo*, algunos elementos novedosos y premonitorios de los rasgos de una nueva civilización “finalmente humana”, como señalaba Darcy Ribeiro en medio de las pre-visiones del 68 (Ribeiro, 1968).

En este ámbito, entendemos la nueva disciplina de la facilitación como una disciplina que encarna de manera sustancial algunos de esos nuevos rasgos civilizatorios, y que con su práctica reiterada, vuelta “costumbre nueva”, tal vez ayuden a conformar una civilización en la cual los principios y práctica de la equidad, el diálogo y el compromiso de co-responsabilidad global, vayan ganando más terreno al apetito de poder jerárquico y a la dominación.

Tal vez de donde se ha nutrido más la práctica de la facilitación no ha sido de las experiencias revolucionarias que emplearon vías violentas para el cambio social, sino de aquellos movimientos pacifistas que han generado efectos profundos en la vida de sus sociedades de manera suave, profunda y efectiva. De entre ellos, cabe destacar la herencia que ha dejado a las prácticas de nuevas formas no violentas de comportamientos colectivos la filosofía política de Mahatma Gandhi, el líder indú que estimuló la orientación de la transformación profunda que llevó a la India a libe-

rarse de la sujeción colonial al Imperio británico a mediados de siglo. Como Gandhi decía: “los medios pueden ser equiparados a la semilla, lo mismo que los fines son similares a un árbol y existe la misma inviolable relación entre los medios y los fines como la que existe entre la semilla y el árbol que crecerá de ella” (Gandhi, 1991). Esa claridad de visión, y el efecto que las formas de acción no-violenta sustentadas en ella produjeron en la experiencia política contemporánea, nutrieron de manera profunda lo que luego sería la construcción de roles de activistas-promotores-facilitadores de cambio en los nuevos movimientos sociales democráticos, en el último tercio del siglo XX.

En efecto, los movimientos de la nueva izquierda, europeos, estadounidenses y latinoamericanos, entre otros, se plantean una democracia más “participativa” que la parlamentaria, una acción más directa que la del centralismo “democrático” autoritario, y una comunicación más integral, más “humana” y lúdica que la del modelo de familia nuclear centrado en rígidos imperativos morales. Los fermentos antiautoritarios, pacifistas, lúdicos y liberatorios han hecho su efecto, notorio desde la gran crisis civilizatoria que, de manera simultánea, coincidente, pero no articulada, ocurrió en 1968 en más de treinta países, con revueltas estudiantiles, juveniles y, en algunos casos, extendidas hasta la movilización radical de trabajadores, que desafió a sus estructuras burocráticas sindicales y de gestión gubernamental, como es el caso de la experiencia francesa. La síntesis de estas formas nuevas de comportamientos para “facilitar el cambio” empieza a encontrar una nueva matriz pedagógica libertaria y radical, que se expresa lo mismo en Europa (CRDIU, 1968) que en los Estados Unidos (Bookchin, 1971, y Satin, 1978) y en América Latina (Fals Borda, 1970). La triada unitaria de comunicación - participación - realización, ideada por el situacionista Raoul Vaneigem empieza a permear, como nuevo eje de acción, mucho de las nuevas movilizaciones o reivindicaciones sociales radicalizadas (Vaneigem, 1967).

Los comités no-violentos y los grupos pacifistas, gandhianos y/o anarquistas, activos en las movilizaciones tanto europeas (principalmente las alemanas y francesas), como las ocurridas en los Estados Unidos, así como las que se desarrollaron

en México, Uruguay, Argentina, Chile y Brasil, desde la década de los sesentas del siglo XX, empiezan a mostrar que se expresan progresivamente demandas de democracia participativa, que comprenden, adicionalmente a las reivindicaciones sustantivas mismas, la dinamización de los procesos de toma de decisiones (asambleas, comités de acción, etc.) en los que se va experimentando el arquetipo de la *persona facilitadora* de la reunión o la asamblea, con liderazgo democrático, flexible, no posesionado del rol de conducción, no vanguardista, sino como *respetuoso animador - y - guardián del “diálogo democrático” del grupo*.

Esta experiencia será retomada entre los pedagogos radicales, como el brasileño Paulo Freire, quien lo empieza a incorporar a una nueva *Pedagogía de la opresión* (Freire, 1970) que busca cauces liberatorios para la acción social de educación popular. La escuela de la pedagogía de Freire nutrió a toda una corriente de educación popular que tuvo una afortunada época de coincidencia con los grupos imbuidos de la Teología de la Liberación, en varios países de América Latina. La acción de los freireianos asociada a la corriente cristiana de las comunidades eclesiales de base fue también un campo de fermento para el concepto y la práctica de las actividades de facilitación. En Brasil, se ha llegado a una expresión bastante precisa: de lo que se trata es de formar e impulsar no la facilitación a secas, sino *facilitadores del cambio* (O’Gorman, 1997), asumiendo que lo importante es facilitar la participación social, que se puede ganar mucho sin que nadie pierda a través del mejoramiento de la participación ampliada y agilizada en su más amplio sentido humano, pedagógico y político radical (Spencer, 1989).

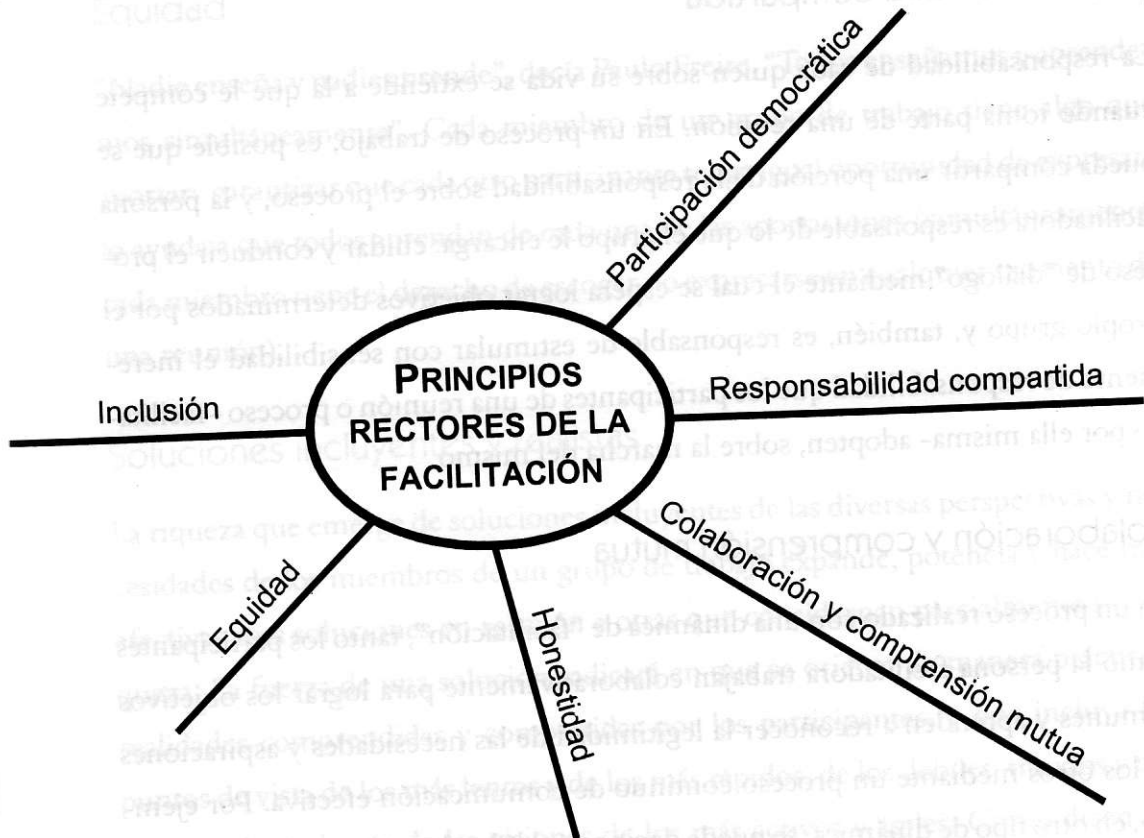
La “democracia radical” que al alba del siglo XXI se expresa por diferentes partes del planeta, con sus expresiones de efervescencia activa en los movimientos civiles diversos, que desafían las estructuras de poderes políticos centradas en diversas formas de partidocracia, considera, como parte de las prácticas de los nuevos objetivos político-prácticos la reivindicación de esos principios generales que sustentan también a la práctica de la facilitación: la democracia participativa más amplia posible; la responsabilización globalizada del estado del mundo y de los procesos para transformarlo progresivamente; apoyarse en procesos de cooperación y com-

prensión mutua para avanzar en forma positiva; la honestidad y equidad en las relaciones que habrá que impulsar para irlo logrando de manera incluyente y la búsqueda práctica de soluciones realistas, progresivas, aproximativas, para avanzar a materializar los logros de esa transformación.

Principios rectores de la práctica de la facilitación

Practicar el arte de la facilitación durante algunos años me ha convencido de que esta disciplina no sólo tiene una cierta orientación clara, desde el punto de vista de su funcionamiento, sino que también está sólidamente asentada en algunos principios que se han ido articulando poco a poco como su basamento ético, al ir perfeccionándose sus procedimientos metodológicos y al ir enriqueciéndose sus instrumentos de trabajo. El recorrido por las experiencias de los/as grandes maestros/as de la facilitación, con quienes he podido tener acceso vivencial en algunos casos y/o a través de sus escritos (y que van a ir siendo nombrados a lo largo de estas páginas, en diferentes momentos), me permitió poder resaltar esos principios que yo veía en el arte, pero que no me había expresado a mí mismo con todas sus palabras. Aquí los recojo, más como una recopilación que como una aportación, pero creo que valen por sí mismos, y los comparto gustoso.

En un proceso de acción social en el cual se incorpora intencionadamente una dinámica de facilitación podemos distinguir que su conducción se realiza considerando la puesta en práctica, más o menos explícita y según el escenario, de los siguientes principios.



Esquema conceptual 2.
 Los principios rectores de la facilitación

Participación democrática plena

Según este principio, cada persona tiene oportunidad de participar en un grupo sin discriminación alguna y es animado en el proceso participativo estimulado por la persona facilitadora a aportar lo mejor de sí mismo. La facilitación debe garantizar que cada quien pueda aportar sus puntos de vista para la planeación y la agenda de la actividad del grupo mismo. Durante el período de tiempo que una persona facilitadora colabore con un grupo, la agenda debe estar abierta a sus necesidades y a los cambios que los participantes vayan marcando en el proceso, de manera organizada y estructurada, pero no jerárquica.

Responsabilidad compartida

La responsabilidad de cada quien sobre su vida se extiende a la que le compete cuando toma parte de una reunión. En un proceso de trabajo, es posible que se pueda compartir una porción de la responsabilidad sobre el proceso, y la persona facilitadora es responsable de lo que el grupo le encarga: cuidar y conducir el proceso de “diálogo” mediante el cual se espera lograr objetivos determinados por el propio grupo y, también, es responsable de estimular con sensibilidad el incremento de responsabilidad que los participantes de una reunión o proceso –facilitado por ella misma– adopten, sobre la marcha del mismo.

Colaboración y comprensión mutua

En un proceso realizado con una dinámica de “facilitación”, tanto los participantes como la persona facilitadora trabajan colaborativamente para lograr los objetivos comunes y aprenden a reconocer la legitimidad de las necesidades y aspiraciones de los otros mediante un proceso continuo de comunicación efectiva. Por ejemplo, en otro tipo de dinámica, se puede decir que el líder de un grupo hace algo por o para su grupo; en cambio, la persona facilitadora sólo puede hacer algo *con* un grupo.

Honestidad

Una persona que trabaja como facilitadora, se presenta honestamente frente al grupo, con sus propios valores, sentimientos, preocupaciones, limitaciones y prioridades, y se espera, en el proceso de trabajo, que el grupo a su vez, interactúe en ese mismo tono de honestidad. Eso le demanda a la persona facilitadora que simultáneamente debe ser honesta con el grupo y consigo misma respecto a lo que son sus habilidades y lo que le puede ofrecer al grupo. No ayuda a la persona facilitadora un comportamiento pretencioso, que haga suponer que tiene mayores habilidades de las reales, y menos ayuda a un grupo proponerse alcances desmesurados de acción, que podrán fácilmente conducirlo a la desesperación y frustración.

Equidad

“Nadie enseña y nadie aprende”, decía Paulo Freire, “Todos enseñamos y aprendemos simultáneamente”. Cada miembro de un grupo de trabajo tiene algo que aportar; garantizar que cada otro participante tenga igual oportunidad de expresarlo ayuda a que todos aprendan de cada una de las aportaciones (simultáneamente, cada miembro tiene el derecho de escoger no expresarse en cualquier momento de una reunión).

Soluciones incluyentes y realistas

La riqueza que emerge de soluciones incluyentes de las diversas perspectivas y necesidades de los miembros de un grupo de trabajo expande, potencia y hace más efectivas esas soluciones en relación a otras que consideran parcialmente esa riqueza. La fuerza de una solución radicará en que se oriente de manera práctica a realidades comprendidas y compartidas por los participantes, y que incluya los puntos de vista de los más lentos y de los más rápidos, de los débiles, tímidos y desencantados, además de las visiones de los más activos y ágiles. Como dicen los Cuáqueros: “cada quien tiene una parte de la verdad” y como resalta Jürgen Habermas, “la fuerza de la razón está en la diversidad de sus voces”.

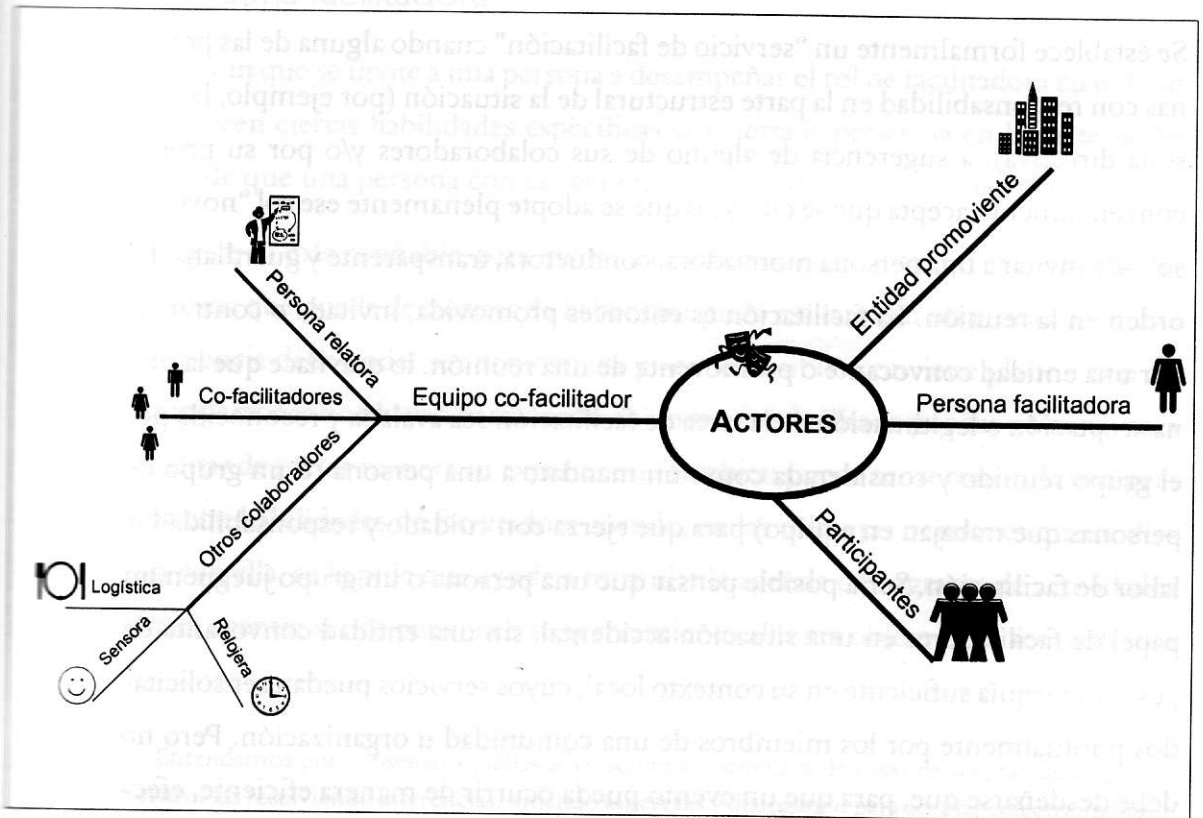


Foto 1.
En eventos
de facilitación
se incluye la voz
de todas las personas

2. El Método

La facilitación como proceso de construcción participativa de la acción social

La facilitación es una acción social, acordada y efectuada a través de la interacción de varios tipos de actores y orientada a producir de manera eficiente, efectiva y agradable, resultados deseados y aceptables para el grupo de actores participantes. (Cf. Sibbet, 93; Doyle y Strauss, 1976; Kaner, et al., 1996; O'Gorman, 1997; Cameron, 1998; Auvine, et al., 1977; Briggs, 1998).



Mapa mental 1.

Los actores en un evento con facilitación

Empieza a haber facilitación cuando se inicia la diferenciación del rol de uno de los actores, al cual el resto le va delegando, de manera razonada, transparente y puntual –para una sesión, o para un período de varias sesiones- cierta disposición acotada a ser la persona *motivadora, conductora y guardiana* para que un proceso colectivo ocurra de la manera más eficaz posible, sin sacrificar lo que al conjunto de participantes del proceso les parezca relevante. Para que suceda un proceso de facilitación se requiere que concurren al menos tres componentes: una entidad promovente, una persona o equipo de facilitación invitado(s) y un grupo de participantes entusiastas. Vamos a describir algunos rasgos de cada uno de estos actores.

La entidad promovente

Se establece formalmente un “servicio de facilitación” cuando alguna de las personas con responsabilidad en la parte estructural de la situación (por ejemplo, la persona directiva), a sugerencia de alguno de sus colaboradores y/o por su propio convencimiento acepta que se ensaye o que se adopte plenamente ese rol “novedoso” –de invitar a una persona motivadora, conductora, transparente y guardiana del orden en la reunión. La facilitación es entonces promovida, invitada o contratada por una entidad convocante o promovente de una reunión, lo que hace que la plena aceptación o legitimación de la tarea de facilitación sea avalada y reconocida por el grupo reunido y considerada como un mandato a una persona (o un grupo de personas que trabajan en equipo) para que ejerza con cuidado y responsabilidad la labor de facilitación. Sería posible pensar que una persona o un grupo jueguen un papel de facilitadores en una situación accidental, sin una entidad convocante de peso o jerarquía suficiente en su contexto local, cuyos servicios puedan ser solicitados puntualmente por los miembros de una comunidad u organización. Pero no debe desdeñarse que, para que un evento pueda ocurrir de manera eficiente, efectiva y agradable, se requiere la aceptación (al menos en principio) de las entidades de mayor responsabilidad involucradas con esa reunión que den su aval para que la misma ocurra de manera facilitada con la dinámica democrática y transparente. Si no se garantiza al menos su visto bueno, se corre el gran riesgo de que esas entidades

deslegitimen los resultados de la reunión facilitada negándoles a los participantes y/o a los resultados a los que lleguen, la aceptación o el acceso funcional en su propia estructura administrativa.

Por ello es importante la legitimación de algunas de las partes convocantes. Es importante convencerles de que lo más probable es que les va a convenir que ocurran así las cosas; que los acuerdos que salgan de esa reunión tendrán todo el peso de su construcción consensual¹ y plural y que, si se dan la libertad de participar sin imponer su autoridad, conocerán mejor a todas las partes reunidas y podrán, en último caso, tomar mejores decisiones, si ese es el caso en cuestión.

La persona facilitadora

Es común que se invite a una persona a desempeñar el rol de facilitadora cuando se le conocen ciertas habilidades específicas y/o cierta experiencia en la materia. Se entiende que una persona con esa experiencia cumplirá efectivamente su tarea.

En efecto lo más confiable, para invitar a una persona a facilitar un evento es la experiencia que pueda demostrar de haber cumplido esa tarea en otras ocasiones. Esa experiencia debe poder ser demostrada y –en lo posible– conviene platicar con algunas personas que hayan participado en un evento facilitado por esa persona, para acreditar de mejor manera su experiencia. También puede ser reconocida una persona con habilidades de facilitadora cuando, en las primeras ocasiones que se dialoga con ella, se le pide que ayude a formular la agenda o programa de actividades para el evento; si nos convence su acercamiento al tema objeto de la reunión y su

1 Entendemos por consenso aquellas afirmaciones o acuerdos de máxima aceptabilidad plural, construidas resolviendo diferencias, limando asperezas y dialogando para aceptar colectivamente y sin imposiciones un acuerdo. Una posición de consenso conduce a aceptar lo acordado sin disgusto; el consenso es “algo con lo que se puede vivir” aún si no corresponde en su totalidad con la posición propia .

comprensión de lo que queremos de ella, es porque habrá podido ayudarnos a formular con claridad objetivos, programa de actividades y procedimientos para realizar esa reunión de manera aceptable.

Pero no hay que confiarse que tendremos a la mano siempre facilitadores/as probados, por lo que a veces se tendrá que invitar a cumplir el rol a alguien cuyo currículum o trayectoria permita suponer que actuará de manera efectiva. Y esa persona puede ser usted mismo/a, lector/a, aunque no sea usted una persona facilitadora profesional. Para prepararse hacia ese momento van también estas páginas.

Los participantes

La facilitación ocurre plenamente –de manera legitimada por el grupo reunido– cuando el conjunto de participantes de la situación acepta “jugar” el rol de participante de ese proceso, de manera horizontal. Es decir que frente a un auditorio organizado con una dinámica de facilitación, todos los participantes tendrán la misma posibilidad de hablar y *sin que existan jerarquías institucionales* entre ellos dentro de la reunión, excepto cuando se le ofrece a alguna de las personas que haga uso de la palabra en el carácter de su investidura jerárquica.

Esto es una parte importante del juego de roles: para poder aportar de manera equitativa, la persona participante deberá poder expresarse en condiciones equivalentes a cualquier otra persona participante. El mantenimiento de las jerarquías dentro del salón de trabajo no ayuda a que todos sientan y tengan el mismo derecho de hablar. La facilitación puede ayudar a crear ese “clima democrático” frente al tema de trabajo, pero a condición de que las personas convocantes y las participantes acepten ese principio y la persona facilitadora lo haga valer.

El equipo de co-facilitadores

Dependiendo de la cantidad de participantes en una reunión determinada, la facilitación podrá desempeñarse por una persona o bien por un equipo, que podrá cre-

cer según el grupo de participantes y si el evento crece en complejidad y/o se desgrana en pequeños grupos.

No hemos encontrado el límite para que se apliquen dinámicas de facilitación en grupos amplios, de manera simultánea. Creo que si existe algún límite al tamaño de un equipo que preste servicios de facilitación será por condiciones físicas de comunicación u otros problemas logísticos de acción conjunta. Pero ahí está un reto formidable para el futuro. En el entretanto, podemos detallar algunos de los aspectos de ese equipo ampliado.

Un tercer rol en el proceso de facilitación es la plena integración de un equipo de facilitación. Cuando una sola persona no puede cumplir a solas el papel de persona facilitadora, en un proceso amplio, se busca el apoyo de una segunda persona, que ayudará en las actividades de relatoría; y si las necesidades de atender a más participantes siguen creciendo, se integrará un equipo extenso.

La persona relatora

Quien amplía en primer lugar las capacidades de una persona que busca facilitar un evento complejo a solas es la persona relatora. Los relatores que a la vista del colectivo de trabajo, o sea un plenario, van elaborando la memoria escrita y visual del trabajo del grupo. El rol de relatoría puede concentrarse en una persona (o en varios relatores de subgrupos de trabajo) que tenga la capacidad de juntar poco después sus trabajos, en una relatoría unificada. El rol de ese equipo de relatoría será el de cuidar la elaboración y sistematización de la memoria objetiva de lo que se está diciendo. Esa persona (o equipo relator) deberá recoger de manera cuidadosa todas las aportaciones que se van generando en un evento y, al mismo tiempo, deberá poder filtrar, de manera muy serena y precisa, el conjunto de aportaciones e ideas esenciales de los participantes, de manera que su trabajo incluya un parafraseo sintético de esas ideas para lograr, en pocas palabras, una expresión precisa, fina y contundente que, resuma las aportaciones del conjunto de participantes.



Foto 2.

La relatora se dispone a entrar en funciones

Los co-facilitadores

Cuando, además de la tarea de relatoría, se requiere de auxilio para ampliar las tareas de facilitación en varios escenarios coordinados, cuyos productos deberán confluir y ser integrados en un conjunto único de materiales, se considera conveniente ampliar el equipo con la presencia de co-facilitadores, es decir, varios facilitadores que puedan colaborar, de manera simultánea, y con un mismo enfoque metodológico, a lograr un producto común, de manera efectiva.

Esos co-facilitadores deberán integrarse al equipo de facilitación y relatoría básico mediante una cuidadosa articulación, para poder colaborar de manera rápida y armoniosa con su colega que facilita el evento en su conjunto.

Entonces, el equipo de facilitación comprende relatores, facilitadores, cofacilitadores, apoyo logístico y, eventualmente sensores de tiempo, estados de ánimo gru-

pal, personas encargadas de las comunicaciones sí se requiere de enlaces directo o de larga distancia, es decir, comunicación con otros equipos de trabajo simultáneos que, por ejemplo, están tomando parte en un tele-debate del mismo proceso de dialogo, etc.

Sostenemos que un equipo moderno actualizado de facilitación requiere poder responder a todas esas condiciones eventuales de trabajo para que se logre de manera efectiva una reunión.

Otros colaboradores en el equipo de facilitación

Otros auxiliares en un proceso complejo de trabajo puede ser el conjunto de personas encargadas de los servicios de logística, de aprovisionamiento en el momento oportuno de los materiales, de los equipos técnicos de proyección, reproyección, grabación, y digitalización de lo que se va integrando como material de trabajo del colectivo. Ese grupo de personas deberá estar presente en un evento complejo, pero también puede haber otros roles mas sutiles de ese trabajo. Ejemplificaremos algunos de ellos, que han mostrado, en nuestra experiencia, utilidad significativa.

La persona “sensora de vibras”

En algunas experiencias de trabajo colectivo muy armonioso como las de los Congresos Bio-regionales que se han ido desarrollando en los últimos años del siglo XX, sobre todo en Norte América, hemos podido observar cómo se sugería que en las reuniones de trabajo se incorporara también el rol de alguien que juegue el papel de “sensor” o termómetro del buen ánimo de los grupos, que estuviera registrando la variación en la expresión emocional del grupo, con algunos indicadores más o menos objetivos, para ayudar a aligerar las tareas de un colectivo complejo.

La persona relojera

Otro rol muy interesante que se ha desarrollado sobre todo en el mundo gerencial, es el de proveer al salón de las habilidades de una persona medidora del tiempo,

como un árbitro de juego, que va marcando y recordando los tiempos programados de cada actividad, considerando que una de las tareas importantes de la propia facilitación es mantener las cosas en “tiempo” y acabar la reunión cuando estaba agendado. A veces, en procesos complejos, conviene tener esa especie de reloj viviente que nos recuerde, sea con tarjetas de color, u otros instrumentos que ya se acabó el tiempo, que faltan dos minutos al expositor, etc. Conviene que nos indique de qué manera los tiempos deben ser respetados, si queremos llegar a donde nos habíamos propuesto en el tiempo y no horas después.

La práctica de la facilitación

En cualquier reunión, sesión de trabajo o gran evento puede funcionar el “juego de la facilitación” en tanto que los propios participantes estén de acuerdo en que puede ayudarles a lograr lo que se proponen juntos.

Por supuesto, ayuda que quien haya convocado a la reunión proponga el servicio de facilitación y avale o legitime la presencia de quien cumple el papel de persona facilitadora.

Pero, no obstante que haya sido presentada así, la persona que cumpla ese rol de facilitadora, o el equipo que lo haga, deberá ganarse, sin duda, su lugar *con su propia capacidad* para convencer a los participantes del evento de la utilidad de su servicio y de su presencia, o los participantes mismos se encargarán de solicitar continuar la reunión sin una facilitación que ha resultado ineficaz. El caso inverso no es común, pero es también posible que ocurra: si en una reunión en la cual no hay conducción clara alguien se autopropones para facilitar la acción, requerirá enorme cantidad de energía, entereza y eficacia para convencer a su auditorio que le puede brindar un cierto servicio; en esas circunstancias no es nada fácil, si bien es posible, continuar estableciendo y desarrollando un servicio de facilitación que complete la tarea grupal.

Iniciada una sesión de trabajo, el reto de lograr avanzar hacia los objetivos previstos de manera eficiente, efectiva y agradable se vuelve menos riesgoso. La gente misma en la reunión va observando cómo una persona facilitadora efectiva realmente les va ayudando a llegar a donde quieren ir. El diálogo puede ir siendo cada vez más rico, intenso y fértil, y los productos que se logran progresivamente, pueden terminar por satisfacer a la mayor parte de los participantes del proceso.

Hay muchos recursos, instrumentos ingeniosos y dinámicas de trabajo semiestructuradas, que se pueden aprovechar en la tarea de facilitación de una reunión de trabajo. Esos instrumentos deberán ser empleados de la manera más apropiada y prudente posible, favoreciendo un trabajo sobrio, interesante y consistente que el grupo pueda lograr.

La facilitación culmina cuando la persona que la realiza devuelve a los participantes o a los convocantes, “su sesión”, es decir la reseña de lo avanzado o la memoria de materiales generados por el grupo de participantes, y agradeciendo su buena voluntad para invitarle a esa conducción. Una vez terminado el evento, los roles son disueltos. La persona que cumplió el rol de facilitadora ya no lo es más fuera del salón; es una sencilla persona más, sin mayor jerarquía o poder que el resto de los participantes que también salen del salón o de la reunión.

Sugerencias para facilitar una reunión de manera exitosa

Primera. Espere a que le inviten a facilitar

No trate de convencer de que con su ayuda todo irá mejor (no hay garantía de ello); pero sí muestre su disposición a ayudar a precisar lo que se quiere de un evento y, ya con la invitación a pensar cómo podrá ser una reunión, aporte siempre lo mejor de su experiencia para diseñar los objetivos, la agenda y las dinámicas que se realizarán.

Segunda. Actúe con sencillez, entréguese al grupo entero

Una vez que se instale una reunión, que se acepte la agenda de lo que se espera ocurrirá y entre usted en funciones, no se precipite; actúe con la mayor sencillez, pero al mismo tiempo con toda su energía disponible: no finja que sabe de más, ni que es otra persona más madura o más sabia... Entréguese a todo el grupo y no sólo a las personas que están más cerca de usted. Piense que está hablando con todos a la vez. Mantenga la comunicación con todo el grupo viendo a los ojos, de vez en vez, a cada persona en el salón, y no sólo a “sus favoritos” (aunque los tenga). El resto se lo agradecerá.

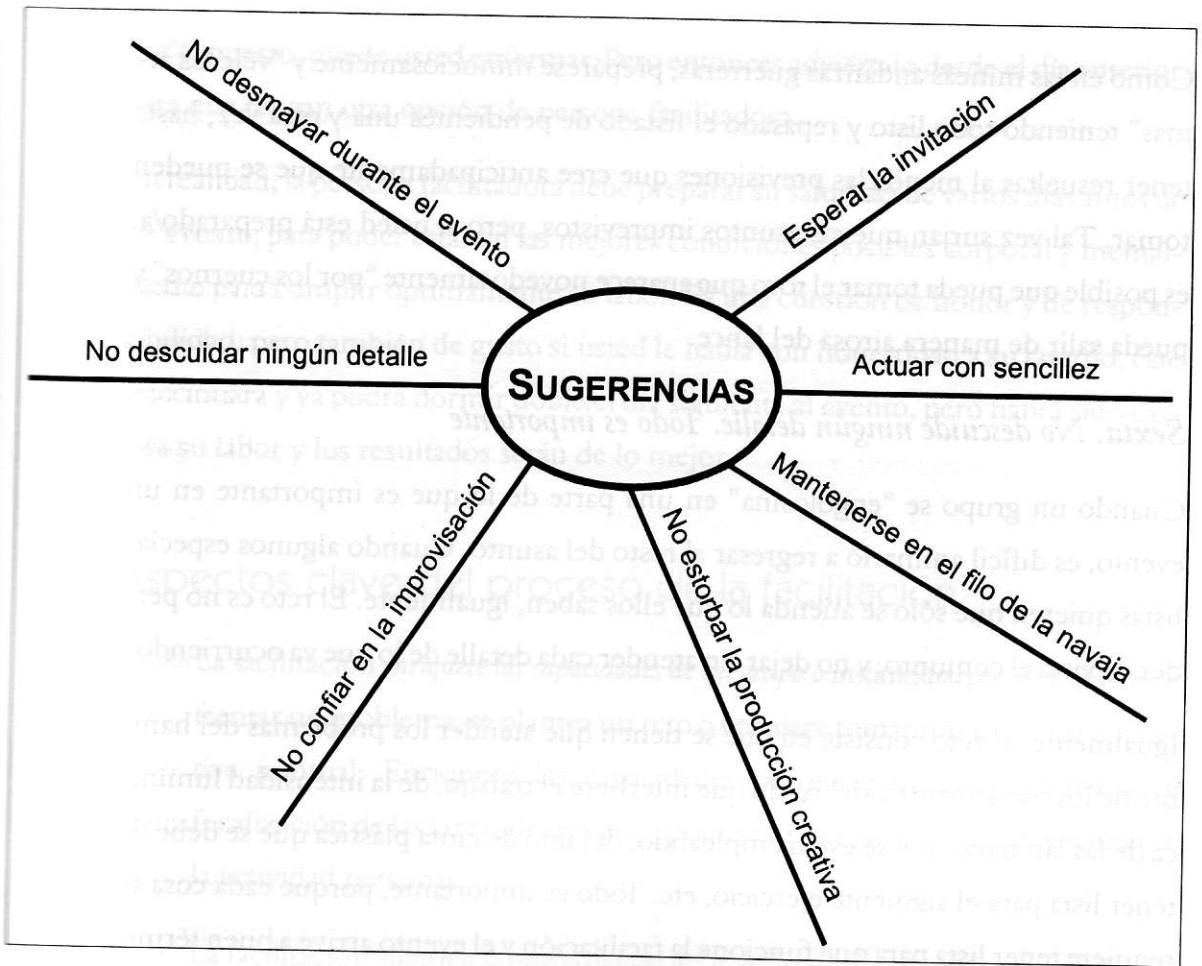
Tercera. Trate todo el tiempo de mantenerse en el filo de la navaja

Usted es el/la acompañante-guardián del proceso, no un/a participante. Por favor, manténgalo en mente todo el tiempo. Tal vez esto es lo más difícil de la práctica de la facilitación y más en Latinoamérica, en donde la puntualidad casi no cuenta o no existe. Pero aún así, la gente agradecerá que alguien en la reunión —o sea usted— ponga orden y al mismo tiempo deje abrirse el diálogo democrático, para lograr lo que propuso al principio la reunión, y para llegar a tiempo al final de la misma. En verdad, los participantes agradecen profundamente cuando se termina una reunión un minuto antes de lo programado, pero siempre estarán tentados a discutir diez temas más que no estaban en agenda. ¡No caiga usted en la tentación!

Por supuesto, no siempre se puede estar en el filo de la navaja; uno tiende a resbalar. Debe mantener todo el tiempo la capacidad de reconocer cambios de rumbo, de cambiar dinámicas preparadas con antelación y de escuchar alternativas novedosas para llegar a donde se lo proponía el grupo. Tan importante es el orden como la flexibilidad, pero ¡en tiempo, por favor!

Cuarta. Ayude, no estorbe a la producción creativa del grupo

Su papel es como de “partero/a” del trabajo conjunto del grupo. Su tarea es la de preparar las condiciones para que la gestación de ese producto ocurra de la mejor manera posible, y para ello lo importante es que haga fáciles las tareas de fusión,



Esquema conceptual 3.
Sugerencias para facilitar con éxito

desenvolvimiento inicial del producto y gestación objetiva del mismo. No trate de disciplinar demasiado al grupo ni a sus ideas: cuanto más orden ponga, menos creatividad habrá. Pero tampoco el caos llevará al grupo a una gestación creativa. El sendero por el medio, entre esas condiciones opuestas parece ser la virtud de la facilitación.

Quinta. *No confíe en la improvisación. Pero si hay que hacerlo, ¡Hágalo bien!*
Para que una reunión ocurra de la mejor manera posible, hay que prever y preparar lo mejor posible todas las condiciones y materiales y métodos que se van a utilizar.

Como en las míticas andanzas guerreras, prepárese minuciosamente y “vele las armas” teniendo todo listo y repasado el listado de pendientes una y otra vez, hasta tener resueltas al menos las previsiones que cree anticipadamente que se pueden tomar. Tal vez surjan nuevos asuntos imprevistos, pero si usted está preparado/a, es posible que pueda tomar el toro que aparece novedosamente “por los cuernos” y pueda salir de manera airosa del lance.

Sexta. No descuide ningún detalle. Todo es importante

Cuando un grupo se “engolosina” en una parte de lo que es importante en un evento, es difícil animarlo a regresar al resto del asunto. Cuando algunos especialistas quieren que sólo se atienda lo que ellos saben, igualmente. El reto es no perder de vista el conjunto, y no dejar sin atender cada detalle de lo que va ocurriendo.

Igualmente, el reto consiste en que se tienen que atender los problemas del hambre de los participantes, del ruido que interfiere el trabajo, de la intensidad lumínica de las lámparas que se están empleando, del tipo de cinta plástica que se debe de tener lista para el siguiente ejercicio, etc. Todo es importante, porque cada cosa se requiere tener lista para que funcione la facilitación y el evento arrive a buen término de manera eficiente, efectiva y agradable.

Séptima. No desmaye durante el evento, ya luego se repone

A la persona facilitadora *le está prohibido desmayar*. Por ello debe prepararse de la mejor manera con buen sueño la noche anterior, ninguna prenda de ropa que le asfixie, buenos zapatos, buen almuerzo y, por supuesto, el mejor ánimo y la mejor sonrisa a lo largo de la sesión, para ayudar al flujo de los espíritus y a la generación de productos creativos colectivos.

Si siente que algo que ocurrió durante el evento le afecta, pida tiempo, organice un receso y vaya –a solas– a lavarse dos veces el rostro, cuello y brazos con agua fría. Pero no desanime gratuitamente a las personas que confían en usted mas allá aún de lo consciente a que les va a acompañar hasta donde quieren llegar.

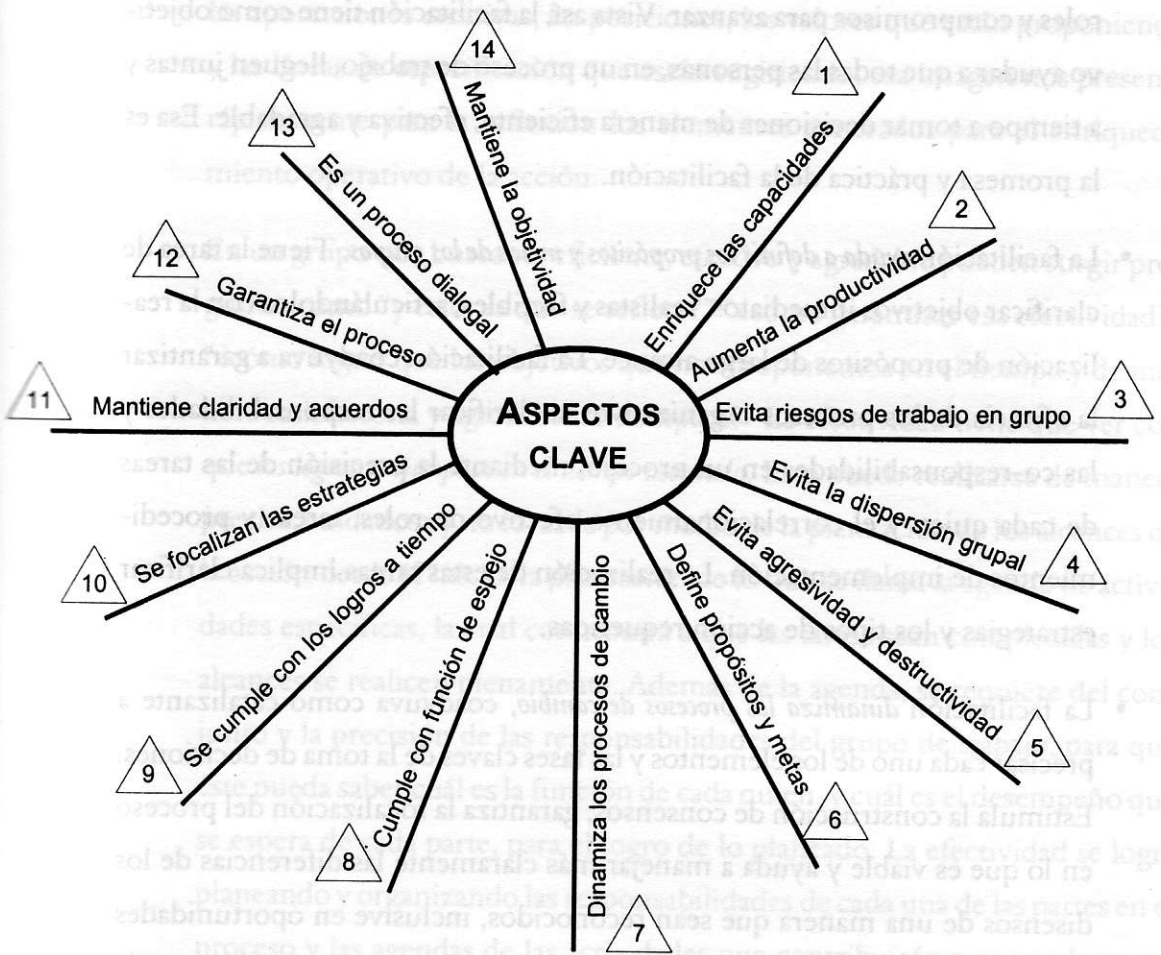
Por supuesto, puede usted enfermar. Pero entonces adviértalo desde el día anterior, para que tengan otra opción de persona facilitadora.

En realidad, la persona facilitadora debe preparar su salud desde varios días antes de un evento, para poder estar en las mejores condiciones posibles corporal y mentalmente para cumplir óptimamente su labor. Es una cuestión de honor y de responsabilidad, pero también de gusto si usted le habla con honestidad a su cuerpo, éste reaccionará y ya podrá dormir doble el día siguiente al evento, pero habrá sido exitosa su labor y los resultados serán de lo mejor.

Aspectos clave del proceso de la facilitación

- La facilitación *enriquece las capacidades de un grupo o institución* que requiere enfrentar un problema, se plantea un reto o requiere tomar una decisión operativa puntual. Enriquece las capacidades porque estimula y anima a la focalización de las tareas del grupo y, por lo mismo, libera energía adicional a la actividad personal.
- La facilitación *aumenta la productividad del trabajo colectivo*; genera sinergia hacia el efecto de articular y animar aportaciones creativas procurando la síntesis. Genera un proceso que permite incluir las opiniones de todos los participantes al incorporar diferentes puntos de vista que lleven a tomar decisiones bien informadas y orientaciones más ricas en la toma de decisiones. La productividad del grupo también implica buscar que se creen compromisos para la acción. En la medida en que los participantes se comprometan con el producto del trabajo, su aportación será más sólida y el apoyo de las decisiones tomadas conjuntamente será más consistente que el apoyo a cualquier directriz que el responsable, el líder, el gerente más sagaz pueda sugerir al grupo. La construcción colectiva tendrá mayor consistencia si se construye con co-responsabilidad.

- La facilitación *ayuda a evitar los riesgos de trabajo en los grupos*. Procura disminuir el riesgo de las fases poco productivas en el que el grupo puede ser solamente un espacio agradable de diálogo. Cuando nos referimos a poca productividad es en el sentido de poco acercamiento a las metas propuestas. El reto consiste en armonizar un trabajo agradable con una condición efectiva y eficiente del manejo del tiempo y del uso puntual de la situación de una reunión de trabajo.
- La facilitación también *ayuda a evitar la dispersión de la energía del grupo*, pues es muy común que en un grupo cada cual “jale” por su lado. En el trabajo de grupo pueden ocurrir diferentes escenarios, sea que hablemos de una reunión de trabajo, o bien una reunión de otra índole, social, recreativa, etc. en cualquiera de estos escenarios puede aparecer el desorden del grupo hasta llegar a convertir al colectivo en una especie de “animal multifacético” es decir, en algo como una “cena de borrachos” en la que cada quien habla de su asunto y en donde la reunión se vuelve esa especie de animal multifacético de muchas cabezas, con cada una cantando a su propio ritmo y todos muy divertidos, y brindando. Sin embargo, en una reunión así, lo mas probable es que no ocurra lo que se deseaba. Por ello, hay que evitar que se llegue a ese relajamiento multifacético.
- Por otro lado, la facilitación *ayuda a evitar la agresividad y la destructividad del comportamiento*, sea del grupo o de algún individuo que forma parte del mismo. Aquello de “agarrar a alguien de puerquito” en el grupo para convertirlo en justificante de que todos los problemas son culpa de esa persona. O bien para proteger al mismo grupo de la agresión de una persona que de manera muy destructiva pueda estar intentando bloquear continuamente el proceso por razones que sean discretas o indiscretas, intencionadas o no. De cualquier manera, lo importante es disminuir ese riesgo de la agresión de uno contra todos o todos contra uno. Sin embargo, es importante no provocar con esa disminución de la agresión que el grupo se descomponga. Esto es parte del arte de la facilitación. Para evitar el riesgo de la dispersión es impor-



Esquema conceptual 4.

Aspectos clave del proceso de facilitación

tante que la facilitación cuide lo dicho, lo acordado, que la persona facilitadora no se olvide de dar seguimiento a lo acordado *maravillosamente* en aquella reunión previa. Para ello la facilitación debe corresponder al cumplimiento de construir una relatoria objetiva y verificada por los participantes donde se plasmen los puntos más importantes de lo trabajado y de las tareas,

roles y compromisos para avanzar. Vista así, la facilitación tiene como objetivo ayudar a que todas las personas, en un proceso de trabajo, lleguen juntas y a tiempo a tomar decisiones de manera eficiente, efectiva y agradable. Esa es la promesa y práctica de la facilitación.

- La facilitación *ayuda a definir los propósitos y metas de los grupos*. Tiene la tarea de clarificar objetivos inmediatos, realistas y factibles, articulándolos con la realización de propósitos de largo alcance. La facilitación coadyuva a garantizar la eficacia de los procesos organizativos, a clarificar las responsabilidades y las co-responsabilidades en un proceso, mediante la precisión de las tareas de cada quien y el correlacionamiento efectivo de roles, tareas y procedimientos de implementación. La realización de estas tareas implica clarificar estrategias y los tipos de acción requeridas.
- La facilitación *dinamiza los procesos de cambio*, coadyuva como catalizante a precisar cada uno de los elementos y las fases claves de la toma de decisiones. Estimula la construcción de consensos; garantiza la focalización del proceso en lo que es viable y ayuda a manejar más claramente las diferencias de los disensos de una manera que sean reconocidos, inclusive en oportunidades del trabajo futuro de los grupos, pero que no impida avanzar en el logro de tareas puntuales e inmediatas y, por supuesto, a dinamizar procesos de cambio. Contribuye a que la resistencia a los cambios pueda ser comprendida y manejada y a que se pueda encontrar respuestas objetivas frente al cúmulo de factores que resisten a una transformación.
- Otra contribución de la facilitación es *cumplir con la función de espejo*. Las personas y el equipo que realizan tareas de facilitación pueden estimular la construcción crítica del grupo al devolver en forma dialógica y clara la integración de elementos que el grupo está aportando, frente a la aspiración del objetivo y el fondo de la tarea que se está proponiendo. Este espejo que el equipo externo pretende ser al grupo, devuelve a los participantes de manera inmediata una imagen que les permite visualizar los elementos objetivos de

las aportaciones creativas, las posiciones, los valores que están proponiendo y las líneas de especificación que están sugiriendo; esa imagen nos presenta rápidamente para la reflexión los elementos generados para el enriquecimiento operativo de la acción.

- En un grupo que busca ser eficiente, efectivo y agradable pueden surgir preguntas como “y esto, ¿a que se refiere?” “¿cómo garantizar esa efectividad?” “¿cómo lograr que los objetivos que nos proponemos en el tiempo y de manera satisfactoria y agradable se cumplan?” La efectividad tiene que ver con que *los logros se cumplan en el tiempo acordado*. Esto puede realizarse de manera precisa, cuidadosa y no forzada por medio de la planeación de los alcances de la acción desde el inicio, la planeación de lo que se llama la agenda de actividades específicas, la cual contribuirá a que las tareas sean completadas y los alcances se realicen plenamente. Además de la agenda, se requiere del conjunto y la precisión de las responsabilidades del grupo de trabajo, para que éste pueda saber cuál es la función de cada quien, y cuál es el desempeño que se espera de cada parte, para el logro de lo planeado. La efectividad se logra planeando y organizando las responsabilidades de cada una de las partes en el proceso y las agendas de las actividades que contribuirán a que se logre en tiempo y alcance.
- Otra parte muy importante es la *focalización estratégica* de lo que se pretende lograr, podemos llamarlo tener la “puntería” o “perfeccionar la puntería”, de manera muy similar a lo que la tradición Zen refiere a un buen arquero que medita con profundidad y desarrolla sus habilidades eficientemente, preparándose para lanzar la flecha y dar en el blanco aún con los ojos vendados. La focalización de lo que se quiere lograr tiene que ver con la precisión. Establecer y precisar el alcance y la orientación de los objetivos muy nítidamente, de manera que den un mapa del curso de acción que se pretenda lograr en un tiempo determinado, es tarea esencial de la facilitación.

- Un componente más o ingrediente clave del proceso es *mantener la claridad y el acuerdo de las partes* para la realización del proceso. Esto debe hacerse desde la definición misma, lo cual se refiere a las fases que comprenderá, lo que se espera de cada cual y la garantía en tanto que cada parte esté incluida desde el inicio de un proceso. Se buscará que se establezcan las reglas del juego y se esclarezca lo que se espera de cada quien y los roles que se van a cumplir, así como los alcances específicos del trabajo que se realizará en un tiempo determinado y las acciones que se proponen para lograrlo. La facilitación coadyuvará al proceso y contemplará el tiempo que se requiere para lograr estas transformaciones.
- Otro factor adicional clave es *la garantía*. La garantía para el colectivo de trabajo de que quienes cumplen un rol de facilitación, cuidarán con una conciencia crítica todo el proceso relacionado con el resto de los participantes. Para que esto suceda es necesario:
 - a) que el proceso acordado marche adecuadamente
 - b) que las responsabilidades estén claramente definidas
 - c) que las acciones sean seguidas de manera cuidadosa, responsable y lo más efectivamente posible para el trabajo del grupo.
- Otro ingrediente clave para garantizar eficacia en el proceso es el diálogo continuo. Implica concebir la tarea de facilitación como un *proceso dialogal*. La facilitación contribuye a que se mantenga un diálogo sustantivo de aportaciones creativas durante la construcción de los elementos esperados y hasta la formulación de acuerdos, la integración de todos esos los elementos, la toma de decisiones, o el compromiso que se desea alcanzar.
- Finalmente un ingrediente clave dentro del proceso de facilitación es el *mantenimiento de la objetividad* por parte de la persona o el equipo de facilitadores. Esto es indispensable para garantizar no sólo que la dinámica del diálogo se mantenga animado por esa identidad externa al colectivo, sino que tam-

bién mantenga una *relatoría* de todo lo aportado en las diferentes fases, para que genere la *memoria documental* objetiva y que refleje lo trabajado conservando con nitidez lo esencial de lo aportado. La objetividad es indispensable en la integración de la relatoria con palabras, con imágenes, gráficos, diagramas sintéticos o matrices de las aportaciones. Una memoria documental no debe tomar tanto tiempo al ser revisada como el tiempo que se tomó la reunión misma. Por el contrario, de una reunión de horas se espera siempre haya una *memoria objetiva y sintética*, que en unos pocos párrafos den ideas sintéticas; que resuma cuidadosa, respetuosa y efectivamente todo lo abonado para enriquecer una propuesta, todo lo revisado críticamente para proponer un plan y todos los elementos esenciales de una propuesta de acción, de la definición para realizarla, de los medios para implementarlos y con todos los elementos que haya aportado el grupo.

Del plenario al pequeño grupo

Es muy común que en diversos momentos de las actividades que efectúa un grupo de trabajo se requiera “cambiar de escala” en la dinámica de interacción, para lograr óptimamente los fines. Y para ello, la persona facilitadora puede optar por pedir a los participantes que se distancien un poco y se incorporen a espacios más pequeños e intensos de actuación, que suelen ser llamados “pequeños grupos”.

En cualquier evento mayor, es común que se inicien los trabajos con actividades de presentación, información u orientaciones generales, para las cuales conviene mantener a un grupo amplio de trabajo reunido (plenario) pero cuando las actividades empiezan a concretarse, cuando ya se comprendió la instrucción o el objeto de la reunión, surge la perspectiva de si seguir haciéndolo juntos, o bien, distribuir al plenario en pequeños grupos de tres, cinco o siete personas, que podrán actuar de manera más dialogal.

Ahora bien, la facilitación empieza a ser un arte útil a la escala grupal de un tamaño desde siete u ocho personas en adelante. Sin embargo, conviene agregar que, aún si

no es su ámbito directo de actuación para la persona facilitadora el pequeño grupo, debe conocer las diferentes modalidades que éste tiene en sus dinámicas, para poder aprovecharlo complementariamente a las tareas que le corresponde conducir en plenarios de grupos amplios. Quien facilita una reunión amplia también debe preocuparse por lo que ocurra en pequeños grupos dentro de un evento más amplio, pues lo que se genere como producto en ellos muy probablemente sea un insumo que alimente directamente al plenario.

La responsabilidad de lo que ocurre en un pequeño grupo (dentro de un evento mayor) es algo que compete a los propios participantes, pues ellos conducirán la dinámica y generarán directamente sus productos; pero la orientación general del proceso y los resultados cómo los van a devolver a un plenario sí tiene que ver con la tarea de la persona facilitadora, pues esos productos deberán articularse o ser un insumo para una actividad mayor, dentro del plenario. Por ello, conviene que las instrucciones, el sentido y el objetivo de un ejercicio de pequeño grupo, que se realice como parte de un evento mayor facilitado deben ser atendidos, adaptados y/o diseñados con el mayor cuidado, por parte de la persona que realizará la facilitación de un evento.

Lo que ocurra en el pequeño grupo debe tener una dinámica de interacción en consonancia con lo que se pretenda en general de un evento del que esa dinámica forma parte. Para ello, conviene tener a la mano un cierto repertorio de dinámicas ya prediseñadas, de las cuales se pueda echar mano para articular con ellas el programa más general de lo que se pretende en el evento conjunto.

El pequeño grupo como equipo básico de tarea creativa

Una de las funciones más importantes que puede realizar un pequeño grupo es la de aportar a un grupo más amplio la elaboración de productos puntuales que le servirán como insumos, para decisiones generales, a partir de tareas más puntuales y profundas, procesales o complementarias al fin último de la reunión.

Para ello, lo esencial es que quede claramente definida desde el momento plenario del evento la tarea y el producto que será elaborado por el pequeño grupo. Con esa perspectiva, el pequeño grupo (sea que se integre de manera aleatoria, afinitaria (voluntaria) o por razones de especialidad, etc.), podrá aportar su producto de manera puntual a un plenario, volver al mismo a entregarlo, y reincorporarse a una dinámica más amplia disolviendo su organización.

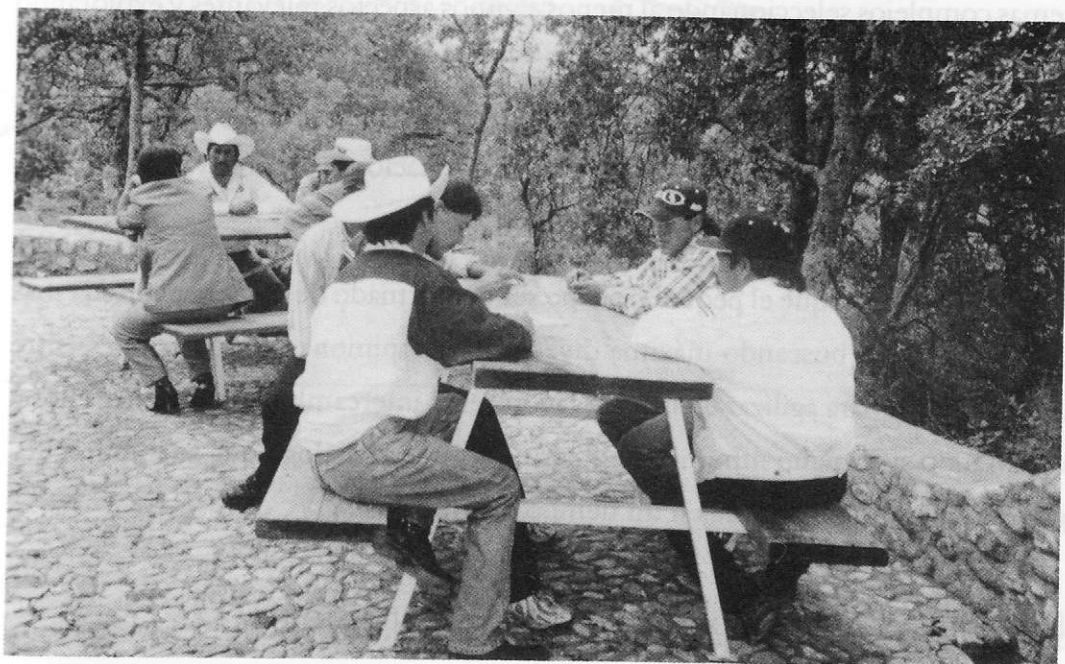


Foto 3.
Trabajo en pequeños grupos

El pequeño grupo como foco de interacción intensa-y-vivencial

En fases iniciales de actividades de un plenario algunos ejercicios de presentación realizados por pares de personas o de experimentación de alguna dinámica de sensibilización, que pueden realizar de tres a cinco personas, permiten que se sensibilicen con el objeto de la reunión, pero a través de una dinámica que los ayuda a involucrarse personalmente. Estos ejercicios ayudan de manera muy noble y

amplia a la tarea mayor en un evento, pero conviene planearlos y ejecutarlos cuando se tenga tiempo suficiente; de lo contrario, pueden ser muy frustrantes.

El pequeño grupo como generador de consensos

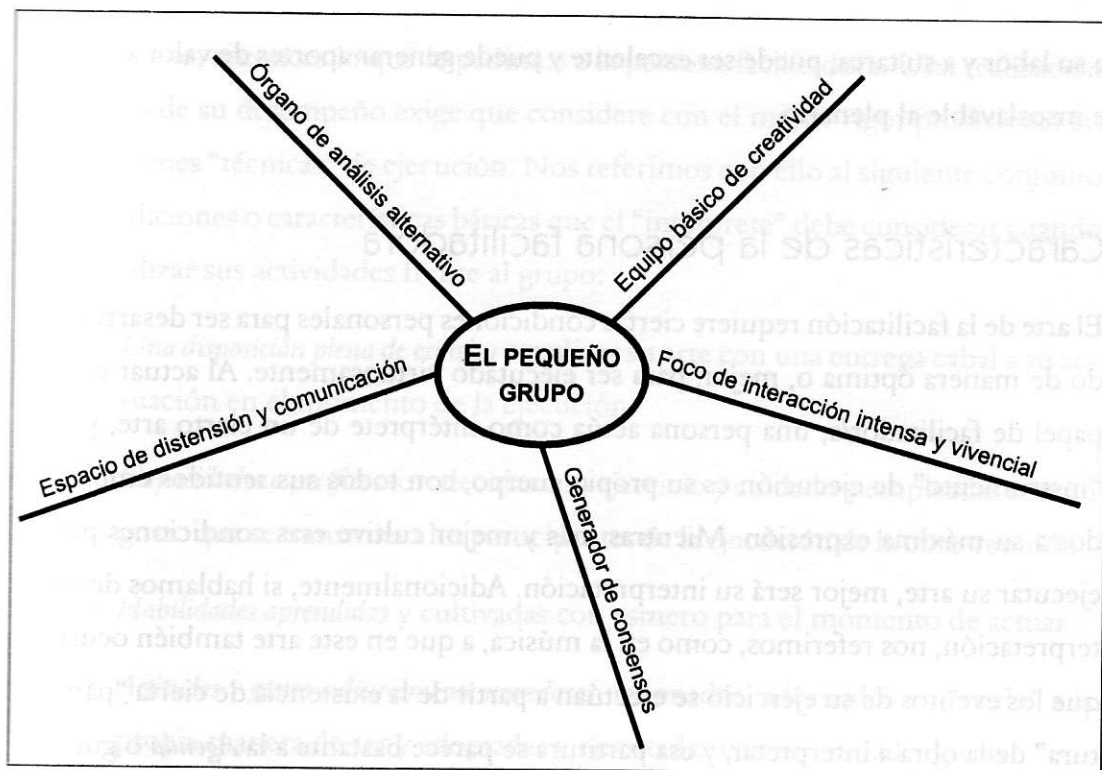
Cuando una situación requiere que profundicemos en opciones nuevas, difíciles, con múltiples opciones, se puede pedir al pequeño grupo que realice, la revisión de temas complejos seleccionando al menos algunos aspectos relevantes y explorando iniciales consensos. Con este ejercicio es posible distender la tensión que acompaña la acción de un organismo complejo, al mismo tiempo que se generan opciones que –desde el pequeño grupo– favorezcan las aportaciones progresivas, como ejercicios de avance a la construcción de consensos.

Para ello conviene que el pequeño grupo sea conformado de manera planeada mas que espontánea, buscando máxima diversidad de opiniones y/o posiciones entre sus miembros para agilizar el diálogo, favorecer el intercambio crítico entre ellos y explorando su tamaño mínimo, para permitir que ese diálogo que se impulsa llegue a lo más hondo posible en un tiempo delimitado.

El pequeño grupo como espacio de distensión y de comunicación

En ocasiones, durante un evento complejo, o cargado de tensión social (o personalizada), conviene relajar las polarizaciones de opiniones o de posiciones. Para ello es ideal “darse un respiro” con una dinámica de tipo más relajado y favorecedor de comunicación más personalizada.

El producto del pequeño grupo puede no estar orientado directamente a productos racionales de un evento. Puede sencillamente ser un pequeño grupo que exprese, mediante un dibujo, una representación dramática sencilla, la elaboración de un presente al resto de sus colegas, o algo que haga más amable la reunión. Esto es bien socorrido en reuniones sociales amplias y heterogéneas, en donde se pro-



Esquema conceptual 5 .

Características del pequeño grupo de trabajo

mueve esta socialización como modo de integración ágil. Hay que saber cuando utilizar una técnica de este tipo.

El pequeño grupo como órgano de análisis alternativo

Cuando en el plenario se considera que un asunto requiere de ulterior profundización, es posible y conveniente “asignar la tarea” a uno o varios pequeños grupos que conviene que sean voluntarios y “casi-especialistas” en el tema del cual se pide actividad de apoyo.

En momentos difíciles, es bueno tener a la mano diferentes opciones de acción y el pequeño grupo puede proveer más efectivamente opciones a condición que desarrolle sus habilidades aplicadas al caso solicitado, con la máxima celeridad y eficacia. Para ello, la constitución ad hoc de ese tipo de grupo, con gran reconocimiento

a su labor y a su tarea, puede ser excelente y puede generar aportes de valor amplio e insoslayable al plenario.

Características de la persona facilitadora

El arte de la facilitación requiere ciertas condiciones personales para ser desarrollado de manera óptima o, mejor, para ser ejecutado virtuosamente. Al actuar en el papel de facilitador/a, una persona actúa como intérprete de un cierto arte, y su “instrumento” de ejecución es su propio cuerpo, con todos sus sentidos empleados a su máxima expresión. Mientras más y mejor cultive esas condiciones para ejecutar su arte, mejor será su interpretación. Adicionalmente, si hablamos de interpretación, nos referimos, como en la música, a que en este arte también ocurre que los eventos de su ejercicio se efectúan a partir de la existencia de cierta “partitura” de la obra a interpretar, y esa partitura se parece bastante a la *Agenda* o guión de lo que se espera que ocurra en una reunión.

Siguiendo con la analogía, al tipo de interpretación musical que más se puede parecer una reunión facilitada en este sentido metafórico, es a una sesión de jazz-blues, en donde los participantes de la reunión van a hacer su música, con una cierta dosis de improvisación y, la persona facilitadora, haciendo uso de sus propias habilidades de animar-impulsar-conducir la dinámica básica para que se realice esa “música” de los actores, logre que alcancen el objetivo de haber llegado al final de una reunión con un producto satisfactorio que generaron en la misma sesión y, simultáneamente, que queden satisfechos con la experiencia vivida... y que hayan gozado...

La facilitación no se parecería, por precisar, al papel del director de orquesta de una ejecución clásica formal, en la que la ejecución y la dirección misma son muy estrictas (el director de orquesta, en ese sentido, se parece al director de empresa que quiere conducir su reunión de manera muy formal) y, por contraste, nuestra persona facilitadora se parecería más al animador del grupo jazzero, mucho más horizontal y de construcción colectiva y creativa.

No es poco, entonces lo que le pedimos a la persona facilitadora. Una realización virtuosa de su desempeño exige que considere con el mayor rigor profesional las condiciones “técnicas” de ejecución. Nos referimos con ello al siguiente conjunto de condiciones o características básicas que el “interprete” debe considerar cuando va a realizar sus actividades frente al grupo:

- *Una disposición plena de espíritu* a realizar su arte con una entrega cabal a su actuación en el momento de la ejecución
- *Capacidades específicas* fortalecidas con ejercicio y cuidado y empleadas con un gusto que se transmita a los participantes de la ejecución de la obra-reunión
- *Habilidades aprendidas* y cultivadas con esmero para el momento de actuar
- *Actitudes y gestos culturalmente novedosos*, razonados, adecuados en “estilo” a la propia manera de ser y adoptadas y ejecutadas con serenidad y gusto

Haremos un recorrido para profundizar en cada una de estas características que, al desarrollarlas, contribuyen a la interpretación del arte de la facilitación.

Disposición plena de espíritu

El primer consejo que una persona que ha realizado tareas de facilitación le transmite a otra que va a iniciar su actividad en ese tipo de tarea, es el de que “cuando vayas a actuar como facilitador/a, deja tu neurosis colgada en el closet antes de entrar al salón”. Yo he recibido esta expresión y la comparto plenamente convencido. Se refiere a algo esencial desde el punto de vista existencial: la tarea de actuar como facilitador/a es tan intensa y absorbente de la atención y energía de quien facilita, que si alguien quiere hacerlo, pero con “pendientes” abiertos en su conciencia, no podrá actuar eficazmente, no le podrá ayudar al grupo que de buena fe le solicitó su ayuda.

A cambio, si alguien se “prepara” con serenidad, meditando y vivenciando su tarea en la tranquilidad de la intimidad, repasando cuidadosamente cómo hará en cada momento de la sesión planeada y atendiendo los posibles riesgos que tendrá que

enfrentar para ayudar al grupo a llegar a buen puerto de arribo y con los productos que generó en el camino, esa persona estará gozando el “viaje de la facilitación.”

Se entiende que el proceso de lo que ocurra en un grupo de trabajo no será fácil; que habrá que cambiar el rumbo cada vez que cambie el viento; que habrá que llegar a tiempo, lo cual obligará a tomar decisiones difíciles para garantizarlo, y que importará también que se llegue con productos óptimos, por lo que habrá que retar a los participantes a que den lo mejor de sí en cada momento. Todo eso habrá que hacer y quien facilita es como capitán de navío en esas circunstancias. Pero al mismo tiempo debe ser el más humilde y discreto conocedor del tema que no aportará contenidos, pero sí deberá poder formular preguntas y más preguntas pertinentes sobre el tema. Para todo ello debe prepararse concienzuda y sistemáticamente.

Capacidades específicas

Cuando pensamos en las capacidades que pueden ayudar a una persona a actuar en el rol de facilitadora, no se habla de condiciones especiales o de carácter insólito, sino de algunas sencillas capacidades —o disposiciones básicas de respuesta humana— que están presentes en la mayor parte de los humanos, si bien algunas de ellas no son cultivadas apropiadamente en nuestra época. Las describiremos.

La curiosidad

Una persona facilitadora requiere desarrollar al máximo su capacidad de indagación inmediata sobre la realidad acerca de la cual se está hablando en el escenario que facilita, o bien, sobre los elementos estructurales que comprende esa temática sobre la que se trabaja. Se requiere mantener una cierta curiosidad, como de niño pequeño, para poder volver una y otra vez a descubrir aspectos que las afirmaciones fáciles y superficiales hacen que se pierdan, o bien, mantener una cierta sagacidad activada, para observar el lado oscuro de una afirmación o de una descripción inconsecuente de alguno de los participantes de una reunión.

La forma misma de expresar la curiosidad es importante, cuando se quiere ayudar al grupo a avanzar. Ahí es cuando es muy importante *cruzar* las preguntas de los participantes con otras aportaciones, orientándolas hacia las propias habilidades del grupo (en otras personas presentes) para que se respondan entre ellos lo preguntado; o bien, también ahí es cuando más puede apoyar al grupo la persona facilitadora, al estar atenta a comprender y articular lo que se avanza en una discusión y relacionarlo con algo que ya se había dicho o propuesto en momentos anteriores de una reunión, y ayudar al grupo a hacer enlaces temáticos. Para ello es que resulta muy importante mantener expuestos a la vista, el mayor tiempo posible en una reunión de trabajo, los materiales que el mismo grupo haya generado en momentos anteriores.

Sutileza

La indagación de aspectos delicados de una situación, o bien, el trato con actores en una reunión que ostentan rasgos de difícil compatibilidad requiere, de quien facilita una reunión, el cuidado para acercarse a esos actores o elementos de la situación de manera lo más discreta, objetiva y comprensiva. Para ello hace falta actuar con sutileza, como delicada ave que se posa en la rama delgada o frágil del gran árbol del asunto tratado. Actuar con sutileza requiere que la persona contenga sus propios ímpetus cuando actúa como facilitadora. Si no lo logra, los participantes sentirán que el/la facilitadora/a está entrometiéndose en cosas que no le competen. Siempre se puede *sentir*, al estar interviniendo como persona facilitadora en una situación determinada, que, al meterse en situaciones difíciles, los comportamientos inconscientes de los actores lo expresan (la gente se pone nerviosa, respira con más dificultad, aparecen problemas de comprensión acerca de lo que se quería comunicar, etc.) y, en cuanto la tensión asociada a la aparición de un comportamiento inadecuado se detecta, es necesario atenderlo.

Agilidad mental y claridad

Facilitar implica atender con la velocidad debida los chispazos de creatividad que el grupo hace saltar de vez en cuando al generar sinergia cuando hay entusiasmo y aportes en la construcción conjunta. Implica también recoger esos destellos de luminosidad y acomodarlos claramente en la pantalla procesual de lo que se va generando y, a partir de ello, idear formas alternativas para que el grupo siga avanzando. No importa demasiado si nos salimos de “agenda”. Lo importante no es cumplir la formalidad, sino lograr lo mejor de todos, tal vez de forma heterodoxa.

En esta perspectiva, debe insistirse cada vez que volvemos a tratar el punto de congruencia entre objetivos, medios y logros, que la facilitación no es seguir una agenda escrita, sino “interpretar” el sentido de lo que se quiere y buscar creativamente con el grupo cómo lograrlo, aprovechando al máximo las experiencias, habilidades y capacidades (empezando, desde ahora, por las de la propia persona facilitadora).

Entusiasmo

Un grupo de trabajo espera cierto “liderazgo” de su facilitador/a al conducir una discusión progresiva para tratar de arribar a la identificación de los elementos que ayuden a enfrentar problemas expresados o algo parecido. Se trata de que la persona facilitadora anime al grupo avanzar, a “dar saltos al vacío” para encontrar alternativas novedosas para la acción futura, etc. El grupo de trabajo es el que hará el trabajo, pero la persona facilitadora puede jugar un decisivo papel para estimular que el grupo pueda hacerlo; que pueda avanzar creativamente a construir opciones para resolver lo que se planteaba desde los objetivos de su reunión.

Humildad

Si una persona tiene problemas con el control de su ego y no puede resistirse a hablar continuamente de “yo, yo, yo, mi, me, conmigo...”, tal vez no convenga invitarle a cumplir funciones de facilitadora. Al contrario, quien desee ejecutar funciones de persona facilitadora, conviene que sea humilde, discreta y capaz de “disolverse en el torbellino” del trabajo colectivo, como los personajes míticos an-

dinos de las novelas de Scorza, que están ahí, pero pueden desaparecer en la niebla, para ayudar al grupo a expresarse plenamente. No se trata de sacrificar ni su presencia ni su existencia. Al contrario, se trata de lograr ser tan eficaz en ayudar a que los otros expresen sus voces, que lo hagan con la máxima expresividad y sin sentir como freno o lastre el “apoyo” de la facilitación.

La mejor facilitación, siguiendo ese argumento, sería aquella que se note menos y se discretice como servicio social humilde y eficiente, para favorecer y fortalecer el ejercicio pleno de la creatividad del colectivo, generada y ejercida democrática y responsablemente. Ese papel de las personas facilitadoras, desde un punto de vista político-existencial, sería el de ayudar a catalizar el crecimiento del ejercicio de las capacidades de autorrealización de personas trabajando en procesos colectivos creativos, sin convertirse ellos mismos, al hacerlo, en un nuevo poder dirigentista de esos mismos procesos, sino colaborar a impedir cualquier tipo de sedimentación dominadora de nuevo poder social concentrado, derivado de esos nuevos procesos de toma de decisiones más eficientes, eficaces y agradables.

Expresividad corporal y la resistencia física

Cada día se hace más evidente que en los procesos comunicacionales importa tanto o más la expresividad no verbal del rostro, las manos y el gesto entero de lo que expresa la disposición del cuerpo, en un momento dado, que lo dicho por una persona facilitadora. Las emociones, expresadas en los gestos, las arrugas exaltadas, fruncimientos de cejas, retorcimientos de manos, etc., son una parte medular de lo que no se dice, pero que es comunicado. Por ello, quien facilite, debe tomar en cuenta todo esto y prepararse, como un practicante de la disciplina teatral de la *dramaturgia*, para lograr de la mejor manera posible ayudar al grupo.

La presentación de la persona facilitadora es otro asunto relevante. El atuendo debe, por cuidado físico mismo de quien facilite, ser cómodo, relajado, no apretar o molestar al cuerpo incesariamente; pero también debe corresponder a la condición social que exista en donde ocurra la reunión y considerando a quienes asistirán. Ir de etiqueta a una reunión campesina puede ser un despropósito, pero lo inverso

sería igual; si se tratara de una reunión de empresarios de los que gustan y acostumbran estar de traje formal y corbata en sus reuniones, con huaraches y gabán, la situación resultaría muy inadecuada. Quien facilite puede encontrar su propia imagen, como persona facilitadora, buscando el tipo de prendas que le gusten, le favorezcan, le permitan estar cómodo/a las largas horas que permanecerá de pie, y no molestarán a su auditorio como algo impropio a la ocasión.

La condición de resistencia física es un asunto más serio. Es común que al facilitar o coordinar un equipo de colaboradores de un evento complejo que dure dos o tres días, el grupo de facilitadores termine con varios kilos de menos y, si no se cuidan bien, con algunos de sus miembros en crisis de estrés. Con esto quiero decir que lo profundo de la inmersión de los facilitadores en la situación y la tensión continua de los eventos mismos debe ser atendida con mucho cuidado para dormir muy bien desde varios días antes de un evento, comer lo más sanamente posible y mantenerse en buena condición física, en general, para no colapsar por la carga física misma del evento. Las largas horas de estar atendiendo a un auditorio requiere atender, además, con gran cuidado, los pies (zapatos muy cómodos), la garganta (cuidar de cualquier infección antes o durante el evento) y la propia vigilia.

Habilidades aprendidas

Escuchar

Facilitar tiene que ver más con escuchar que con hablar. Eso no quiere decir no hacerlo, pero el énfasis está puesto en que quien facilita debe ser capaz, primero que nada, de recoger escuchando cuidadosamente las aportaciones de los participantes. Esta habilidad es poco común para quien cree que ya lo sabe todo. En ese sentido, lo que puede ayudar a escuchar es partir de preguntas más que de afirmaciones; de dudas más que de certidumbres. Ver a las personas ayuda a escuchar, tratar de sentir lo que quieren expresar “más allá de sus palabras” y ayudar a que pueda quedar objetivamente dicho todo lo que quieren decir.

No salirse del tema

En cualquier colectivo activo y en discusión, la tendencia más probable es la de “salirse del tema” e “irse por las ramas” en vez de mantenerse atentos al tronco del tema de que se trata una reunión. El vigor de los participantes puede empujar fácilmente a que se intente abandonar la agenda y se incorporen más asuntos de lo que conviene atender.

Esto hace entrar en contradicción el tiempo y agenda acordados para una reunión con todos los nuevos temas que una discusión fructífera arroja. La solución objetiva es sencilla, aunque la subjetiva no tanto. Conviene en una reunión tener abierta una “pantalla” pequeña (una hoja de rotafolio puede servir) para los asuntos pendientes, que habrá que dejar para futuras reuniones, conforme vayan apareciendo, buscando siempre no perderlos pero tampoco dedicarles el tiempo agendado para otra cosa. Si el conjunto de participantes insisten en incluir nuevos temas a una reunión, se deberá inmediatamente aclarar de qué manera un grupo está también dispuesto a modificar los tiempos de su reunión para incorporar un asunto más con una porción de tiempo extra. Sólo así los nuevos asuntos podrán ser atendidos apropiadamente.

Sintetizar y devolver

Quien facilita tiene un compromiso con los participantes: ayudarles a conjuntar todas sus aportaciones, clarificando y decantando lo que se repite, lo que es similar, lo que se complementa entre sí, lo que se contrapone y devolverlo al grupo de manera resumida, tanto oralmente primero, como después, a través de una relatoría.

Ayudar a construir consensos y precisar disensos

Respecto a los elementos que se contraponen en una reunión, conviene detallar un poco más. ¿Qué hacer con las contradicciones, diferendos y eventuales disensos? La verdad, nunca podrá dejar de haberlos y lo importante es convivir con ellos y avanzar en los consensos. Si las posiciones en torno a un tema se polarizan en una reunión, conviene:

- Pedir a los propios participantes más opciones “intermedias”
- Analizar más a fondo el tema –tal vez con una ronda en que se escuche brevemente a todos los participantes- para explorar puntos “comunes” entre ambos polos y para tantear cuán polarizado está el grupo o si solo es una polarización de una pequeña parte del mismo
- Si aún con esos procedimientos auxiliares no se puede destrabar un disenso, siempre queda la opción de sugerir al grupo que tal vez convenga dejar ese tema fuera, reposando en el “closet”, hasta ver qué se puede hacer, más tarde, o considerar que tendrá que quedar fuera de lo que el grupo puede avanzar en conjunto
- Suponiendo que el tema fuera tan crucial para el grupo (que no puede quedar fuera de análisis) se puede instalar un procedimiento para la búsqueda de consensos, como lo proponemos en la segunda parte de este manual.

Pensar y expresar sintética e integralmente

Cuando en una reunión se aportan diversos elementos, quien facilita la acción de ayudar a integrarlos requiere tener en mente, simultáneamente, todos los “tracks” o líneas de interés expresadas, y ser capaz de poder conjuntar esos atributos (sin repeticiones ni demasiado detalle) en formulaciones que puedan ser recogidas en la relatoría, sin necesidad de pedir demasiada ayuda en la síntesis al grupo, así como expresar sintéticamente cuáles son esos atributos esenciales. Eso es la facilitación: ayudar a conjuntar lo que el grupo quiere conjuntar, pero que por su propia complejidad y estar-en-el-asunto, no puede hacer fácilmente.

Quien facilita, por lo tanto, debe desarrollar un tipo de pensamiento sintético (resolviendo continuamente: ¿qué palabra ayudaría a conjuntar estas tres o cuatro expresiones cercanas de lo mismo?) y de capacidad de adecuación de un vocabulario sintético para expresar esas ideas, pero de manera cercana a la experiencia del grupo.

La persona facilitadora, en ese sentido, debe poder “oír” continuamente cómo se expresa el grupo, y ser capaz de “hablarle al grupo en su lenguaje”, pero haciendo simultáneamente la síntesis de las ideas del propio grupo. Ayuda mucho para ello que no se involucre en el tema, pero que pueda manejar con detalle y precisión las aportaciones de todos los participantes.

Sistematizar y triangular

Para realizar esa(s) integración(es) progresiva(s) de las aportaciones del grupo, la persona facilitadora debe ser capaz de sistematizar casi cada aportación que se le ofrece, por parte del grupo, y acomodar las progresivas aportaciones en un “sistema” que ayudará a dar orden al conjunto pero que, por la misma naturaleza participativa de los procesos de construcción de aportaciones, tendrá que ser un “sistema” sumamente flexible, en transformación continua. Por ello, conviene que sea un sistema, sí, pero de contribuciones progresivas que continuamente lo enriquecen.

Para optimizar la consistencia de un “sistema” tal, flexible, en transformación y reconstrucción continuas, conviene que se enriquezca su elaboración con la aplicación sistemática, simultánea a su elaboración, de la verificación progresiva de cada uno de sus elementos mediante la *triangulación o comparación crítica*. La continua corroboración o ajustes, debidos a esos cotejos y verificaciones de correspondencia entre las afirmaciones que se hagan, pero que a través de este método se muestren consistentes unas con otras, ayuda a dar la debida consistencia y rigor al conjunto de aportaciones, y/o exige que se haga el conjunto de correcciones que requiere mantener la construcción progresiva de la aportación colectiva en un nivel aceptable de consistencia y congruencia como propósito de acción y como afirmación sobre la realidad.

Mantenerse en el tiempo

Algo que resulta difícil de lograr en una primera etapa de actividades, cuando se actúa como persona facilitadora, es el llegar a buen tiempo, con los productos esperados, al final de una reunión.

Las condiciones que determinan “el tiempo que toma un grupo para generar un producto” en efecto, varían en función de la capacidad y ánimo que el grupo tenga. Pero quien facilita sabe que la reunión terminará en un momento dado, cierta cantidad de horas más tarde. ¿Cómo resolver esa cuestión? Existen estrategias metodológicas que aquí proponemos, para intentar lograrlo.

Visualizar metodológicamente

La primera estrategia consiste en “visualizar metodológicamente” el proceso completo de lo que va a ocurrir antes de que ocurra, tratando de “sentir” dónde se requerirá más o menos tiempo, según lo planeado en la agenda. De hecho, la agenda misma debe corresponder ya a un primer prospecto de ese proceso o recorrido del grupo, visualizado metodológicamente por la persona que coordina el servicio de facilitación. Una vez hecho el recorrido, se tendrá una cierta idea de cuánto tiempo requerirá cada parte, o bien, se tendrán identificados los momentos críticos que tal vez dificulten ciertas fases del proceso. Para cada uno de esos momentos difíciles identificados deberá tenerse a la mano uno o dos recursos técnicos alternos (o *instrumentos metodológicos*), por si se requiere utilizarlos más allá de lo que está programado en la agenda.

De cualquier forma, puede ocurrir que el grupo tenga problemas que no se esperaban, o que surjan conflictos que impida avanzar al ritmo que se había planeado. ¿Qué hacer en esas circunstancias?

Los “colchones”

Una segunda estrategia es la de *considerar los objetivos implícitos y explícitos*, así como *tomar en cuenta los posibles momentos difíciles de la reunión*, incorporando adecuadamente

te ciertos “colchones” de tiempo a las actividades, para prevenir que habrá que atenderlos eventualmente. Me explico: los objetivos explícitos de la reunión serán siempre los que aparezcan en el papel, en la pantalla frente al grupo; pero los objetivos implícitos serán aquellos que el grupo convocante o anfitrión de una reunión logre comunicarle a la persona facilitadora (por ejemplo, cuando se le dice que además de ser una reunión de trabajo, los directivos esperan que sea una reunión de integración, o de diálogo para lograr disminuir distancias comunicacionales).

Por el otro lado, los “colchones” de tiempo para amortizar extensiones de tiempo debidas a *momentos difíciles de una reunión* se incorporan, por ejemplo, para neutralizar la –típica– tardanza de los directivos, aún frente a una reunión con agenda y tiempos muy acotados y, para ello, se “aumentan” un poco los tiempos planeados para las actividades. Con ello, con porciones modestas de tiempo añadidas por aquí y por allá, se logra compensar los tiempos adicionales que requirió atender la tardanza, el exabrupto, o la discusión adicional. Con ello, siempre será gratificante para el grupo arribar a tiempo la meta.

Pensar y sentir a todos con equidad de atención

La tarea de la facilitación requiere una disposición de atención incluyente a todas las partes reunidas en el evento. No puede la persona facilitadora darse “el lujo” de discriminar a nadie de su atención. Aún si se diera el caso de que estuviera presente en la reunión alguien con quien tuviera problemas emocionales, la persona facilitadora deberá asumir que –si aceptó el cargo–, tendrá que hacer de “tripas corazón” y seguir cumpliendo su tarea, atendiendo a todos por igual, o bien, explicar que no puede conducir esa reunión, si las cosas están muy graves. Ya le ha tocado a este facilitador llegar a una reunión y por causas ajenas a su voluntad, o de salud, tener que dejar el asunto en un equipo diestro, que pudo tomar las riendas del proceso sin que se alterara mayormente la reunión (si se está realizando a solas la tarea de facilitación, es mucho mayor responsabilidad no dejar caer la tarea a última hora).

Otro aspecto relevante de este tipo de situación es aquella en la que hay quienes por voluntad de poder, apetito de atención o de venganza, necedad o alguna otra

razón parecida, quieren figurar destacadamente en una reunión a costa de las otras personas. Es cuando estamos en el típico escenario de que el Director, o la Jefa quieren interrumpir a cada instante a sus subordinados en la reunión. Al respecto conviene, si ya se sabe que puede ocurrir algo parecido, tratar de prevenirlo estableciendo con toda objetividad *las reglas de una conducción democrática y equitativa* de la reunión, pidiendo apoyo para ello a los participantes.

Por ejemplo, si alguien habla fuera de tiempo, o sin haber recibido autorización de tomar la palabra (y con ello estorba a otros), conviene poner en silencio la dinámica de trabajo hasta que la persona comprenda que su aportación está fuera de lugar. Si no lo comprendiera así, expresarlo públicamente de manera amable y, si reincide, expresarle desde que inicie, con gesto silencioso y vigoroso, que debe callar. Si en verdad su exabrupto molesta al grupo repetidamente, pedir al grupo permiso para solicitarle a la persona que o se controla o tendrá que dejar al grupo. En el peor escenario, en que el grupo no quiera hacer nada al respecto, pedir al mismo grupo la autorización para dejar la tarea de facilitación por no poder conducir las actividades a donde el grupo quería originalmente. Si esto se hace y se declara un pequeño receso, tal vez esto haga reaccionar al mismo grupo y avalar la exclusión de la persona de la reunión.

El punto es que la persona facilitadora debe operar legítimamente y proteger la participación equitativa de todas las personas participantes. Si eso no puede ser así, por el mismo grupo, tal vez la facilitación esté fuera del lugar.

No perder humor

Algo que siempre ayuda a mantener un buen tono en una reunión es empezar con la sonrisa, jugar con la broma, introducir una dinámica divertida y/o celebrar si alguien aporta algo que aligere el trabajo. Esto requiere estar alerta al salto de un pez de ligereza. Aunque estos especímenes no son fáciles de hallar, hay que aprender a “cacharlos al vuelo” cuando saltan y celebrar con el grupo ese aporte valioso.

Pero algo que sí se puede planear sobre esto es la introducción de ejercicios o dinámicas que favorezcan cierto jugueteo entre los participantes y dejar ir, de cuando en cuando, alguna broma por parte de la propia persona facilitadora. Una sonrisa, insistimos, o una franca carcajada, cuando alguien hizo algo gracioso y es bueno el punto, a nadie ofende y no retrasa el trabajo. Al contrario, lo aligera y permite que las personas respiren más hondo y se relajen.

Algo más que ayuda a crear un clima apropiado para el evento y relaja un poco los espíritus es incorporar algunas músicas bien seleccionadas, para los momentos de receso o hasta para algunos ejercicios de meditación a realizar en silencio. La selección debe hacerse considerando la condición cultural del grupo, pero tal vez abriendo un poco la gama de opciones; buscando músicas de ritmos no muy excitantes, ni de mensajes provocadores u ofensivos. A veces ayuda la multiculturalidad. Cuando un grupo de trabajo aprecia este gesto, se vuelve aún más amable la reunión. En ocasiones, el mismo grupo propone alguna música, o bien, pide cierto tipo de selección, a ver si el equipo de facilitación la tiene.

Actitudes apropiadas

¿Cómo orientarse hacia ser una persona facilitadora útil, efectiva y que realice agradablemente su oficio? ¿Qué actitud(es) podrá(n) ayudar más a lograrlo? Haré aquí un intento de bosquejar lo que creo que puede funcionar mejor al respecto. Seguiré los principios que he encontrado que animan a diversos/as facilitadores/as con cuyos trabajos me he encontrado. Por supuesto, añado algo de mi propia cosecha, que es la que me lleva a poner aquí las conclusiones de mi pesquisa.

Ayudar a construir y mantener una situación democrática

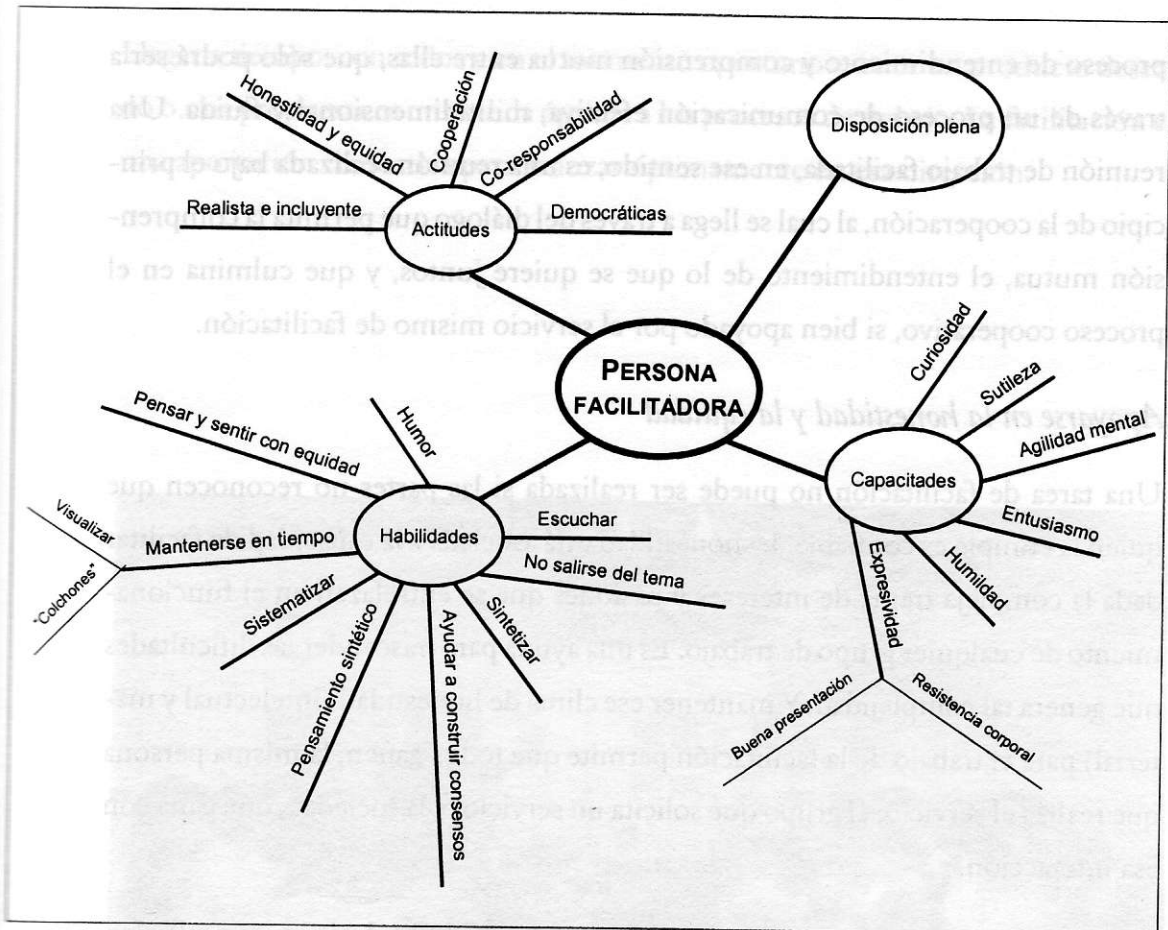
Tal vez lo que más ayude a una persona a actuar más efectivamente como facilitadora es que mantenga en su corazón, su mente y su espíritu el principio de que de lo que se trata es de facilitar la participación de personas en una situación de colaboración que se apoye en una interacción democrática. Lo que aleje de un intercambio democrático nos alejará del diálogo y de la creatividad compartida.

La disposición democrática, dialogal, a entenderse con las otras personas como esencialmente iguales (si bien puedan ser menores o mayores, más experimentados o más inmaduros, de un género o de otro...) es pilar fundamental para la facilitación y, conviene volver una y otra vez a ello cuando se está en el oficio. El rol que un grupo confía a la persona facilitadora, de ser *la guardiana y animadora* de esa situación de diálogo creativo, es algo sumamente valioso. No bastan los controles críticos del grupo para echar a un facilitador que no los convenza. Aquí hablamos de la convicción de la propia persona facilitadora para actuar por convicción en esa dirección. Eso se siente por parte del grupo y es algo en lo que se sustenta la confianza entre grupo y facilitador (cuando se da). Mi esperanza al subrayarlo, es que quien lo lea pueda animarse a ratificar esa convicción.

Facilitar compartiendo la responsabilidad de un proceso y de un logro

Para facilitar conviene ejercitar la capacidad de ser responsables y ser capaz de ser coresponsables, que no es lo mismo. La responsabilidad es un peso existencial, que puede ser una maravillosa carga que nos permita asentar adecuadamente en el suelo nuestro paso, o bien se puede sentir como un lastre estorbo, que nos impide ir más libres... Y bueno, de lo que hablamos aquí es de que, si tu, lector, lectora, estás interesado/a en prepararte como facilitador/a, pienses bien que habrá que asumir esa carga, de ser capaz de responsabilizarte de ayudar a un grupo, pero también de ser capaz de operar con ellos compartiendo esa carga.

Esto último es muy importante. No se trata de cargar a solas la responsabilidad de a dónde va el grupo, sino que el logro máximo de una tarea de facilitación es animar al grupo a compartir la responsabilidad de avanzar en una dirección compartida. Por ello y para ello, el secreto de la construcción de esa coresponsabilización se inicia cuando en los días previos a una reunión, se va cargando en un bosquejo de agenda el conjunto de aspiraciones del grupo para objetivos de la misma. Luego, al iniciar una reunión facilitada, conviene ratificar con el grupo el compromiso con los objetivos, tiempos y dinámica de la reunión; y ese compromiso se puede ir revisando a lo largo de la misma reunión. Con ello, el compromiso de coresponsabili-



Esquema conceptual 6.
Características de la persona facilitadora

dad permite que el grupo pueda realizar esfuerzos extraordinarios para lograr en el tiempo y alcances comprometidos lo ofrecido. Sin esa corresponsabilidad, “ni a rastras” logrará una persona facilitadora que un grupo avance al logro de objetivos “de otros”.

La facilitación ocurre a partir de la cooperación y comprensión mutua

La actitud de apoyar la tarea de la facilitación con una buena disposición para favorecer la comunicación efectiva entre las partes de una reunión es la base para que la misma pueda ocurrir combinando la cooperación entre las partes concernidas y un

proceso de entendimiento y comprensión mutua entre ellas, que sólo podrá ser a través de un proceso de comunicación efectiva, multidimensional y fluida. Una reunión de trabajo facilitada, en ese sentido, es una reunión realizada bajo el principio de la cooperación, al cual se llega a través del diálogo que permita la comprensión mutua, el entendimiento de lo que se quiere juntos, y que culmina en el proceso cooperativo, si bien apoyado por el servicio mismo de facilitación.

Apoyarse en la honestidad y la equidad

Una tarea de facilitación no puede ser realizada si las partes no reconocen que quien la cumple es confiable. La honestidad está asociada a la capacidad de facilitar dada la compleja trama de intereses y pasiones que se entrelazan en el funcionamiento de cualquier grupo de trabajo. Es una ayuda para trascender las dificultades que genera tal complejidad. Y mantener ese clima de honestidad (intelectual y material) para el trabajo de la facilitación permite que todos ganen, la misma persona que realiza el servicio, el grupo que solicita un servicio, y la sociedad, que gana con esa interacción.

La equidad, como actitud y como disposición práctica derivada de asumir tal valor, se expresa en un trato digno, justo e igualitario para todas las personas que se incorporan en un proceso de trabajo. Esto a veces no es fácil, pero siempre se pueden mejorar los esquemas de inequidad que aún subsisten en la cotidianidad de nuestra civilización con comportamientos serenos, claros, progresistas y de apoyo a mejorar esas condiciones históricas de inequidad.

Ser realistas e incluyentes

“La fuerza de la razón está en la diversidad de sus voces” dice el filósofo y la pertinencia de mantener como valor ser incluyentes en un trabajo de equipo es necesario para dar máxima eficacia al trabajo, cuanto para lograr un producto de lo más realista y creativo, en el que se puede lograr la mejor síntesis de las aportaciones de todas las partes que constituyen el equipo de trabajo.

Llegar a tiempo, con todos y en el momento oportuno a tener un producto deseado o una propuesta es una salida óptima a los procesos de trabajo. La facilitación es una aportación cualitativa para avanzar óptimamente en esa dirección.

Durante la realización de su actividad, la persona facilitadora recurre a diversos instrumentos, que podemos caracterizar como "formas o procedimientos semi-estructurados de acción y/o materiales de apoyo para el trabajo colectivo" que le pueden ayudar en determinadas circunstancias en su proceso de trabajo para realizarlo de la mejor manera. Cada momento del trabajo de un grupo puede ser conceptual-

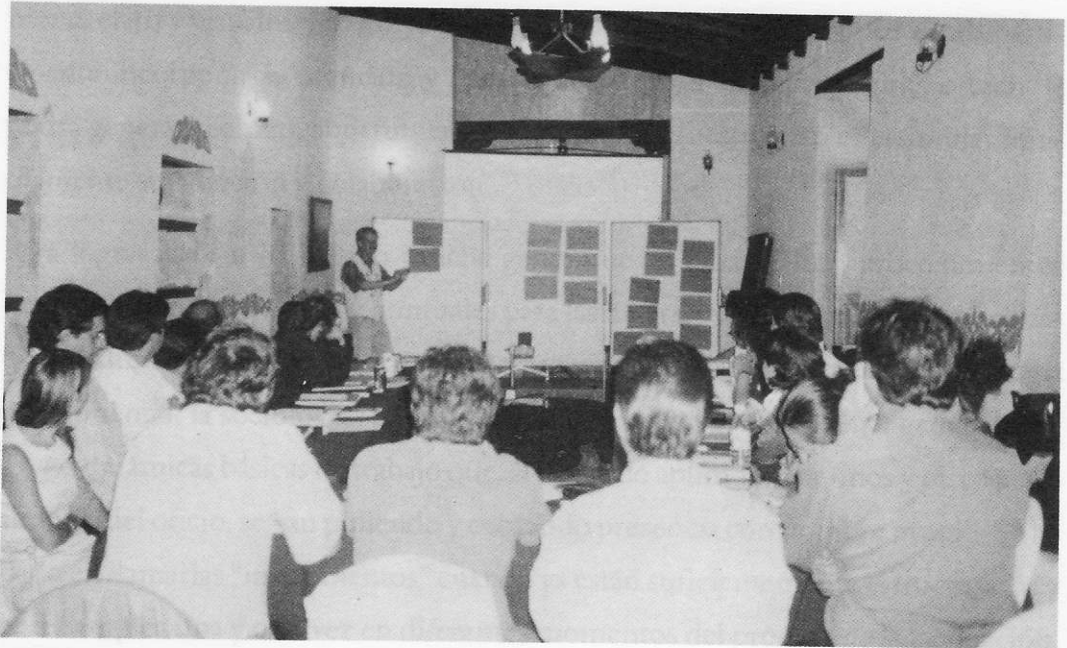


Foto 4.

Todas las personas llegan juntas al resultado final de un evento

También incluimos los materiales y equipos electrónicos con los cuales se puede visualizar, fijar, y potenciar el trabajo de facilitación. Estos auxiliares son también instrumentos en el amplio sentido de que son medios o recursos que permiten realizar de mejor manera el trabajo de la facilitación. Entre ellos destaca, por ejemplo, el clásico "franelógrafo" que ha derivado del viejo pizarrón; el retroproyector de diapositivas, que proviene del proyector fotográfico; y la moderna combinación

Segunda parte: Los Instrumentos de la facilitación

Introducción

Durante la realización de su actividad, la persona facilitadora recurre a diversos *instrumentos*, que podemos caracterizar como “formas o procedimientos semiestructurados de acción y/o materiales de apoyo para el trabajo colectivo” que le pueden ayudar en determinadas circunstancias en su proceso de trabajo para realizarlo de la mejor manera. Cada momento del trabajo de un grupo puede ser conceptualmente claro y visualmente interesante y divertido y le puede permitir a cada participante incorporar su atención y aportes de la mejor manera posible, o bien, le podrá generar rechazo, aburrimiento y desánimo. Nuestro reto es estimular óptimamente su atención y colaboración.

Para lograr ese fin ha habido mucha gente que ha desarrollado procedimientos metodológicos específicos y puntuales para las diversas fases de trabajos de facilitación. Asimismo, de diversos campos de las ciencias sociales aplicadas (la psicología experimental, la sociología aplicada, la educación activa, etc.) se han generado algunas dinámicas básicas de trabajo que, al ir siendo aplicadas por unos y otros practicantes del oficio, se van puliendo y cobrando presencia con nombre propio. Se ha dado en llamarlas “instrumentos” cuando ya están suficientemente estructuradas y se les emplea una y otra vez en diferentes momentos del proceso de la facilitación. Aquí incluimos algunas de ellas, que son las que más empleamos, y que dan idea de cómo en una reunión determinada se pueden aplicar, o bien modificarlas para adaptarlas a diferentes circunstancias de uso.

También incluimos los materiales y equipos electrónicos con los cuales se puede visualizar, fijar, y potenciar el trabajo de facilitación. Estos auxiliares son también instrumentos en el amplio sentido de que son medios o recursos que permiten realizar de mejor manera el trabajo de la facilitación. Entre ellos destaca, por ejemplo, el clásico “franelógrafo” que ha derivado del viejo pizarrón; el retroproyector de diapositivas, que proviene del proyector fotográfico; y la moderna combinación

de computadora y proyector multimedia (“cañón”) cuya eficacia para hacer presentaciones en pantalla grande ha acrecentado la versatilidad de las expresiones visuales del producto del trabajo colectivo. Los materiales derivados de la forma desarrollada por la escuela metodológica de “Metaplan” alemana, que derivó en el uso de tarjetas de diversos tamaños y formas, los colores como un instrumento más de apoyo, y las pantallas ligeras y móviles, son también, hoy en día, parte de los instrumentos de la facilitación.

Por supuesto, existe una gran variedad de este tipo de instrumentos y dinámicas de trabajo semiestructuradas en el “mercado” de la comunicación y la facilitación. Al respecto, para fundamentar y ampliar lo que en este manual se ofrece, se pueden consultar los clásicos tratados en lengua castellana sobre dinámicas para grupos de trabajo (Por ejemplo: Antons, 1978; Albert y Simon, 1991; Castilho, 1998; y Zazueta 1996), o bien los excelentes textos sobre formas, procedimientos y medios de comunicación eficaz (Crumb, 1968; Manchester Open Learning, 1995; y Vargas y Bustillos, 1992 a y b) y, por supuesto, se debe también referir la persona interesada a los excelentes manuales sobre facilitación y metodologías para procesos de aprendizaje y acción participativos actualmente disponibles (como los de: Cameron, 2001; Chambers, 2002; Briggs, 2000; Coqueret, 1965; Davis, 1999; Doyle y Strauss, 1976; Kaner, 1996; Sibbet, 1993; Pretty *et al.*, 1997; UNICEF, 1993; Weaver y Farrell, 1997 o World Bank, 1996).

Reconocemos que existe en la actualidad una profusa oferta de manuales y libros de asistencia técnica a la persona facilitadora que reproducen, re-editan y transforman las formas de uso de instrumentos que fueron desarrollados desde hace tiempo, y que se pueden hallar en textos ya de cierta antigüedad, pero que siguen siendo útiles. Lo importante para quien actúe como persona facilitadora es comprender sus principios, reconocer las novedades, y aprovechar todas las experiencias que permiten hacer del oficio algo cada día más efectivo.

¿Cuándo se deberá emplear –en un proceso de facilitación– uno u otro de los instrumentos convencionales, que ya se sabe que existen? ¿En qué momento la per-

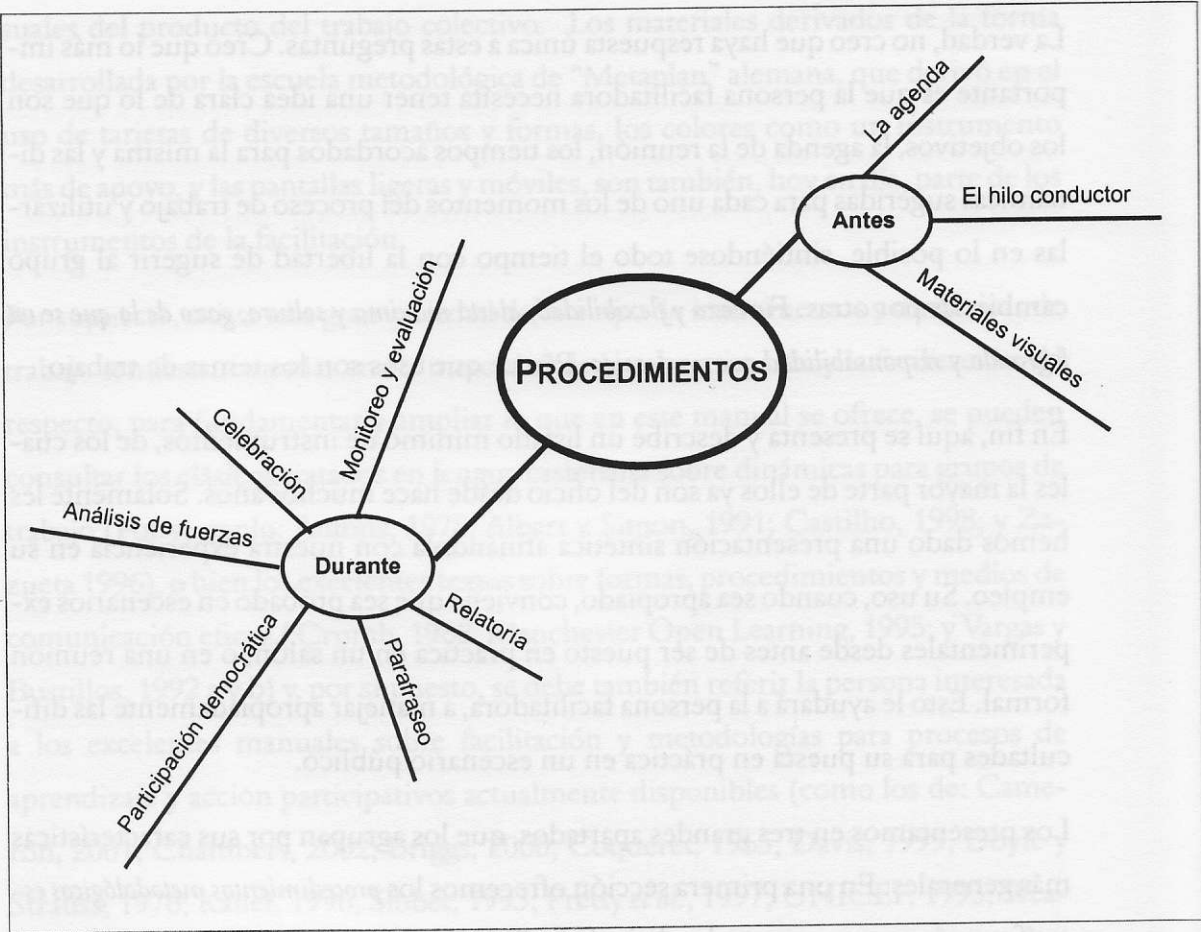
sona facilitadora sentirá la necesidad de recurrir a un “instrumento” cuya existencia conoce muy someramente?

La verdad, no creo que haya respuesta única a estas preguntas. Creo que lo más importante es que la persona facilitadora necesita tener una idea clara de lo que son los objetivos, la agenda de la reunión, los tiempos acordados para la misma y las dinámicas sugeridas para cada uno de los momentos del proceso de trabajo y utilizarlas en lo posible, sintiéndose todo el tiempo con la libertad de sugerir al grupo cambiarlas por otras. *Firmeza y flexibilidad, alerta máxima y soltura, gozo de lo que se va logrando y responsabilidad que no decaiga.* Parece que esos son los temas de trabajo.

En fin, aquí se presenta y describe un listado mínimo de instrumentos, de los cuales la mayor parte de ellos ya son del oficio desde hace muchos años. Solamente les hemos dado una presentación sintética afinándola con nuestra experiencia en su empleo. Su uso, cuando sea apropiado, conviene que sea probado en escenarios experimentales desde antes de ser puesto en práctica en un salón, o en una reunión formal. Esto le ayudará a la persona facilitadora, a manejar apropiadamente las dificultades para su puesta en práctica en un escenario público.

Los presentamos en tres grandes apartados, que los agrupan por sus características más generales: En una primera sección ofrecemos los *procedimientos metodológicos específicos* más comunes para el trabajo de facilitación, que son los elementos conceptuales semi-estructurados que ayudan a la persona facilitadora a ordenar su trabajo en términos generales. Estos procedimientos son de dos tipos: los que se realizan antes del evento y los que se aplican durante el mismo. En un segundo apartado incluimos las *dinámicas semiestructuradas de trabajo* que más recurrentemente empleamos en el trabajo de facilitación. Estas han sido seleccionadas de una gama muy variada de las mismas, sólo para inspirar a quien las desee aprovechar para optimizar su trabajo en fases específicas de ejecución; y en un tercer apartado hemos presentado los *materiales y equipos electromecánicos* que más recurrentemente empleamos, con algunas consideraciones en cada caso para optimizar su aplicación.

1. Procedimientos metodológicos



Esquema conceptual 7.
Procedimientos metodológicos del proceso de facilitación

► Elaboración de una agenda consensada

La agenda es un “guión” o programa de lo que se espera que ocurra en un evento; una lista y una secuencia sugerida de acontecimientos que queremos que sucedan en ese evento. Es un documento elaborado por la persona facilitadora que integra, el interés de lo que se desea que ocurra, sumando lo que pueda ser recogido como aportación adicional de las personas que asistirán a la reunión a partir de la intención expresada de quienes convocan a una reunión .

Integrar una agenda o programa de actividades para un evento colectivo es una tarea compleja. Significa elaborar un esquema en el que se vea reflejada suficientemente la intención de los convocantes, la aportación de aquellos posibles participantes que hayan podido ser consultados y el resultado esperado, formulado a partir de la experiencia de la persona invitada a facilitar la reunión. Es como un pequeño “guión” no de una película que se va a filmar, sino de los acontecimientos que queremos que ocurran en la reunión futura. Debe comprender la orientación (objetivos); la secuencia (¿qué va primero y cuánto dura cada paso y, después, qué sigue...?); con qué dinámicas e instrumentos a emplear se va a contar en cada momento del proceso; con qué responsabilidades y con qué recursos materiales se tendrá que disponer en cada momento para realizar cada actividad.

Primero es bosquejar los objetivos de la reunión. Éstos a veces son difíciles de seleccionar por los convocantes. Una facilitación prudente apoyará a identificar y formular adecuadamente unos pocos (no más de tres) objetivos para la reunión.

Segundo, una vez definido el objeto de la reunión, es necesario precisar su dimensión temporal, su ubicación en el espacio y los invitados que asistirán.

Tercero: una vez consensado esto, deberá pasarse a detallar las dinámicas o instrumentos que se utilizarán en cada momento de su desarrollo para lograr cumplir con los objetivos acordados. Esta es la parte que más comúnmente se espera que elabore quien facilita la reunión. No obstante, hay que cuidar que los propios convocantes no quieran “imponer” a la reunión una dinámica cargada de segundas intenciones que impida, a la larga, que la reunión logre sus objetivos programados.

Cuarto. Posteriormente, ya podrán definirse los recursos materiales, equipos electromecánicos de trabajo y disposición práctica de sillería y otros recursos (luz, sonido, etc.) que requerirá la reunión. La parte final, será poner nombre y apellido a cada porción de responsabilidad de las actividades que comprende el guión.

¿Cuándo se emplea?

Es conveniente elaborar y poner en práctica el uso de la agenda para casi cualquier reunión que se prepare. Elaborarla, compartirla oportunamente y animar al grupo a que, una vez reconocida y aceptada, sea seguida a lo largo del evento.

La operación o puesta en práctica de la agenda requiere de toda la energía de la facilitación y los participantes. Desde la puntualidad, la conducción armoniosa, el respeto al ritmo de trabajo y el arribo a buen logro de los productos esperados, son las condiciones básicas para seguir la agenda de la reunión y cumplir con lo propuesto en ella. Siempre puede haber lugar para variaciones de última hora pero, a cambio, la responsabilidad esencial de la facilitación es que esas modificaciones no obstruyan el objeto esencial para el cual se propuso el evento.

Experiencias de aplicación

No concebimos la tarea de la facilitación de un evento o proceso de trabajo sin este poderoso instrumento de trabajo. Podrá haber otro tipo de reuniones lúdicas o recreativas que no requieran el uso de este instrumento para regular los eventos, pero en eventos intencionados, que tienen objetivos por cumplir algo que aún no existe, conviene mucho tener este “mapa del tesoro” lo más detallado y consensado que sea posible. Una agenda técnicamente muy bien estructurada, pero que no fue consensada con convocantes y –al menos- principales participantes, puede provocar su rechazo de inicio, y generar que tanto la agenda como la persona facilitadora sean eliminados de la sesión de trabajo.

Agenda

Objetivos

- Comprender la importancia del oficio de la facilitación como medio de democratizar los procesos de planeación y toma de decisiones.
- Apropriarse de los instrumentos más utilizados en la facilitación.

Hora	Tema	Dinámica	Materiales	Res-ponsables
9.00-9.30	Presentación	Dibujo personal	Tarjetas marcadores	Facilitadora
9.30-11.00	¿Qué es la facilitación?	Lluvia de ideas	Tarjetas marcadores	Co-facilitador
11.00-11.30	Receso	Juego de pelotas	1 pelota p/ participante	Facilitadora
11.30-12.00	Los problemas	Selección priorización	Tarjetas marcadores	Co-facilitador
12.00-13.30	¿Qué soluciones?	Pequeños grupos	Hojas de rotafolio, marcadores, tarjetas	Ambos
13.30-15.00	Socialización	Plenario	Mamparas alfileres	Facilitadora
15.00-16.00	Comida			
16.00-17.30	¿Que instrumentos ayudan?	Exposición	Material preparado, mamparas, alfileres	Facilitadora
17.30-17.45	Conclusiones	Lluvia de ideas	Tarjetas marcadores	Co-facilitador
17.45-18.00	Evaluación	Individual	Matriz	Co-facilitador
20.00	Cena			

● Elaboración del hilo conductor

Es un diagrama que expresa, como mapa, la ruta y las estaciones o puntos relevantes que recorrerá (tentativamente) un grupo a lo largo de una reunión de trabajo. Es como un cuadro sinóptico de lo que ocurrirá; un esquema que muestra de manera integrada y visualmente unitaria, los niveles conceptuales que se recorrerán, las acciones prácticas que se realizarán, y los momentos “fenomenológicos” claves del proceso y, sobre todo, la interrelación existente entre cada momento y dimensión para alcanzar los objetivos.

Los mapas de proceso muestran los pasos de un proceso de trabajo dando una imagen sintética de cómo se trabajará: se distinguen por ser una representación gráfica, preferentemente con colores brillantes, con perfiles nítidos y –si la complejidad del proceso lo requiere– con flechas o líneas que enlacen los diferentes tipos de “marcas” del viaje.

A lo largo del mismo proceso de trabajo, el grupo descubrirá que el proceso no siempre se hace del mismo modo; que algunos pasos son inútiles y pueden ser eliminados fácilmente; que tal vez existen cuellos de botella o que hay pasos que no se están cumpliendo; y que se encuentran otros puntos problemáticos. Al final de un proceso, el hilo conductor se podrá haber transformado con todas las aportaciones del grupo. La elaboración de un hilo conductor requiere:

- Determinar el propósito de hacer el mapa de proceso y, los elementos que hay que enfatizar en él.
- Producir una definición sintética del proceso, que se vea reflejada en el mismo.
- Identificar los puntos relevantes de principio a fin: definir niveles y/o dimensiones correlacionadas y seleccionar formas específicas de representación de cada tipo de elementos que comprenderá.
- Presentarle al grupo el instrumento e invitarlo a emplearlo.

Condiciones de uso

Cuando un grupo necesita fortalecer sus capacidades didácticas, o cuando no tiene muy claros sus objetivos al inicio de la reunión, o bien cuando se enfrenta a una tarea compleja que desafía su experiencia, es muy útil el uso de esta herramienta; permite a la gente “mantenerse en ruta” todo el tiempo a lo largo de un evento.

Experiencias de aplicación

El gusto de un grupo al constatar de qué manera silenciosa el hilo conductor lo ayudó a ver cómo iba transitando la ruta de un proceso de trabajo obra maravillas. La revisión diaria del mapa –si es un evento de varios días- y los ajustes de la ruta conforme aparecen nuevos elementos a tomar en cuenta, que “obligan” a modificar colectivamente el mapa, generan una sensación de confianza del avance de la tarea colectiva, y refuerzan la consistencia de los logros de una reunión.

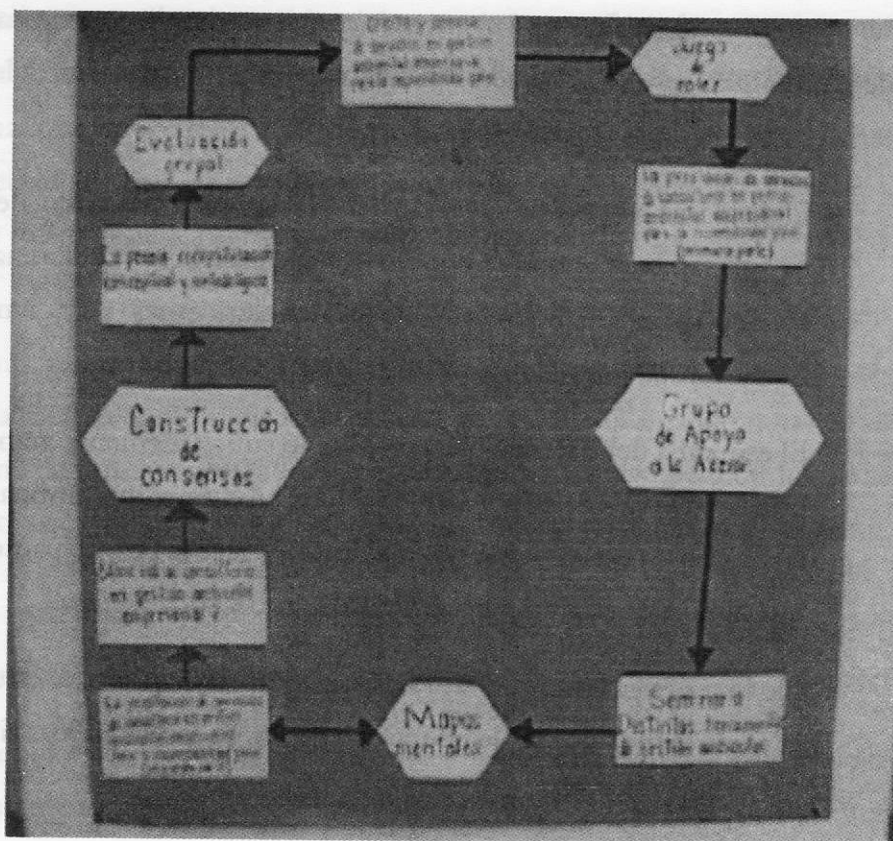


Foto 5.

Hilo conductor de un taller de tres días

► Preparación previa de materiales visuales

Es la sencilla pero significativa tarea de elaborar diagramas, croquis, cuadros sinópticos, o tarjetas que se emplearán en la sesión, *previamente a la misma*.

Parece una tarea muy simple pero no lo es. Comprende la búsqueda o selección de los elementos visuales o simbólicos que se podrán utilizar en las dinámicas de un evento, identificando símbolos, formas, texturas, colores, tipos de papel o cartulina –u otros materiales– que puedan ayudar a estimular la percepción hacia los objetivos. Hasta la presentación más simple de un esquema en una reunión de trabajo puede ganar eficacia si se presenta mediante algún tipo de ayuda visual. La gente recordará poco de lo que escuche, pero aprenderá mucho más si una expresión oral es acompañada por un elemento de representación visual (que por supuesto puede incorporarse a su carpeta de materiales en forma impresa).

Algunos puntos importantes para preparar estos materiales son los siguientes:

Lo primero es identificar qué elementos conviene visualizar y mediante que tipo de representación y/o asociación simbólica podrá ser presentado. Seleccionar materiales y formas o estilos de expresión.

- El diagrama o figuración elegido debe ser sobrio y adecuado, debe representar exactamente lo que se va a decir, nada más. Si se le adicionan elementos decorativos o se le sobrecarga de fondos estridentes, poco ayudará a su recepción y hará mucho ruido, o molestará a la percepción.
- El esquema debe ser legible, con letra lo suficientemente grande, y con sobriedad de materiales por lámina. No sobrecargue una lámina con material tan denso y pequeño que no lo alcancen a leer los participantes. Recuerde: una lámina es como un póster: puro grano y nada de paja.
- No lo exponga hasta que vaya a utilizarlo; aproveche la expectativa dramática (a veces es recomendable no repartir copias de los diagramas sino hasta el final de una presentación).

- Dependiendo de las circunstancias, la visualización elegida será en papel, o en diapositiva. Cuando sea en papel, tal vez lo conveniente será dejar en la pared la representación elaborada, sobre todo si servirá para orientar futuras etapas del trabajo del grupo.

¿Cuándo se emplea?

Este tipo de elementos pueden ser empleados en toda ocasión. Tal vez solamente en reuniones en que se tenga muy poco tiempo para prepararlas, o que vayan a ser muy cortas, no sea muy necesario su uso pero, en general, cabe señalar que los elementos visualizados focalizan la atención y por ello mismo, permiten concentrar la energía del grupo, su atención y su disposición a trabajar en temas claros. Esto sirve hasta en la reunión más pequeña que se planee.

■ Relatoría de pared

Este procedimiento es el primero de los del grupo que se realizan durante el evento que cuenta con facilitación. Es una representación visual de los aportes progresivos de las personas que integran el grupo de trabajo. Es el producto del trabajo de un grupo, recolectado de manera tal que pueda ser visto por todos los participantes, y elaborado de forma sintética al ritmo mismo del trabajo del grupo.

Consiste en recoger y devolver al grupo en forma visualmente expresiva, los puntos clave de sus aportaciones. De lo que se trata no es sólo de recoger esas aportaciones en una forma de caja negra (una grabadora, o alguien tomando notas en su cuaderno) sino en forma visible, a un tamaño que todos puedan percibir lo que se va recogiendo y que puedan corregirlo, ajustarlo, tomarlo en cuenta y, finalmente, apropiárselo.

¿Cómo se elabora?

La relatoría requiere usualmente que mientras una persona facilitadora preside la discusión, una segunda persona, relatora, escribirá –a la vista de todos- los puntos

de la discusión en tarjetas o papelógrafo, a tamaño legible por el grupo, que irán siendo escritos o colocados en una pantalla, porta-rotafolios o mampara. Al terminar cada parte de una discusión, se podrá revisar y recapitular la información y reflexión generada grupalmente.

Hoy en día existen otras opciones para lograr esa relatoría: una posibilidad muy cómoda es la de capturar esa síntesis de aportaciones en una memoria informática computarizada, proyectada a una pantalla grande, a la vista de todos. Otra es hacerlo sobre acetatos mostrados en retroproyector. Pero estos últimos procedimientos son más complejos e impiden que el material quede todo, ahí, a la vista del grupo, todo el tiempo. Por ello, parece que el material que sigue siendo el preferido es el modesto papelógrafo y la elaboración, hoja tras hoja, de la relatoría de los aportes del grupo de trabajo.

Experiencias de su uso

La discusión visualizada es adecuada para toda clase de sesiones. Lo importante para lograr el efecto de visualización consiste en que la técnica de captura que se utilice no impida esa visibilización. Al revisar su propia “producción” recogida por terceros, los participantes deben confirmar su sensación de que el resumen realmente incluye los argumentos principales y que el producto (tarjetas o pliegos de papel en la pantalla o tablero) demuestra la creatividad y productividad del grupo.

“La relatoría de pared” no es lo mismo que la pizarra del profesor. Debe ser fiel a lo que el grupo avanza y no sólo a lo que un expositor presenta. Adicionalmente, puede mejorar su eficacia ayudándose con diversas formas de representación en papeles y cartulinas de colores diversos (collage de piezas de colores, uso auxiliar de pantallas luminosas, etc.) y es una gran ayuda para la recapitulación, la evaluación de los avances, la aportación de elementos para la priorización o tomas de decisión formales y, aún, puede servir para valorizar el trabajo mismo.

► El parafraseo

Es la habilidad sistemática de recoger solamente las partes medulares o esenciales de lo que una persona expresa, y reproducirlo mediante alguna técnica de escritura o expresión gráfica.

La velocidad con que se emiten las palabras –y más en grupo animado, debatiéndose altísima para recoger todo lo dicho. La alternativa de audio-grabar toda la aportación nos enfrenta a lo costoso (en tiempo y dinero) para editar lo dicho. Por ello se ha desarrollado progresivamente el procedimiento de “parafrasear” o sintetizar el discurso para así representar un resumen telegramático del mismo. Esto permite recoger ideas clave al elaborar una relatoría de pared, para no perder el sentido de lo que se dice, pero lograr ir “a tiempo” con el grupo en la elaboración de una relatoría útil para el mismo.

El parafraseo, entonces, se vuelve una técnica estratégica para el trabajo del grupo, en la que la habilidad de la (o las) persona(s) relatora(s) para escuchar y sintetizar y expresar rápidamente es fundamental. Al lograrlo, tiene un efecto calmante y clarificador y asegura a quien aporta que sus ideas han sido recogidas en lo esencial; también le da la oportunidad de conocer cómo sus ideas están siendo escuchadas y vistas por los demás.

¿Cómo se instrumenta?:

- Quien vaya a relatar, debe desprenderse de sus preocupaciones y estar alerta, y lista a comprender todo lo que se va diciendo y casi adelantarse a *pensar como* la persona que está hablando, para poder recoger lo esencial.
- Deberá usar las propias *palabras clave* del expositor para resumir lo que dijo.
- Cada vez que una persona relatora no pueda seguir al expositor, conviene que solicite retroalimentación, con un comentario como: “¿Me puede ayudar a completar la frase que acaba de expresar...?”

- Cuando haya terminado el parafraseo, observe la reacción del expositor. La persona facilitadora puede solicitar su aceptación con algo como: “¿Lo entendimos?” o “¿quedó bien resumido lo que dijo?” De forma verbal o no verbal, éste indicará si se siente entendido. Si no, pida que vuelva a explicar hasta que se aclare el punto.

¿Cuándo se utiliza?

Esta herramienta es especialmente útil cuando las declaraciones de una persona expositora, o los puntos sucesivos en un debate comprenden divagaciones confusas. En estos casos, parafrasear ayuda a que el o los expositores evalúen qué tan bien están siendo entendidas sus ideas.

Experiencias de aplicación

Esta técnica debe ser entrenada exhaustivamente y aprendida simultáneamente por quien facilita y quien realiza la relatoría. Una persona facilitadora debe poder ayudar al auditorio, y a la misma persona expositora a ser entendida de manera breve por el resto de los participantes. En ocasiones difíciles, quien facilita debe casi “dictarle” a la persona relatora su versión de síntesis de lo dicho, para poder dejar en relatoría escrita lo esencial de un largo discurso. Esta dinamización es esencial para poder avanzar sin que un obtuso expositor, o una rica discusión con muchos y divergentes aportes saturen al grupo. Por supuesto, quien facilita puede darse el lujo de pedir tiempo fuera (como en los partidos de basquetbol) para serenar, en un receso inclusive, las aglomeradas versiones de algo caótico.

■ La participación democrática

La persona facilitadora garantizará que las condiciones para la participación de todas las personas que asistan a una reunión comprendan el respeto, la equidad, la tolerancia y la atención para todos, de forma amable y aceptable para todos.

Requiere de una voluntad intencionada y activa para hacer valer esos principios de respeto, equidad y tolerancia a lo largo del proceso de trabajo. Cuando cualquier colectivo se integra, aparece siempre el problema de los que hablan poco y los que no quieren dejar de hacerlo. A veces, se requiere mucha serenidad para ayudar a que fluya ese diálogo incesante. Pero tal vez más importante aún, es balancear los tiempos para aportes personales en el contexto de un trabajo que tiene que ser realizado en un tiempo definido.

Para lograr el balance deseado, se organiza cuidadosa y anticipadamente las rondas de discusión, la modalidad y el listado de las personas del grupo que desean expresar sus posiciones y puntos de vista y la moderación.

Este procedimiento a aplicar, muy flexible, permite a todos saber que tendrán un turno para hablar con un tiempo determinado y sobre un tema en el cual se coincide, por lo que en vez de competir por *más tiempo*, se sienten libres para escuchar a los demás sin distracciones, mientras se sientan seguros de que también tendrán su tiempo para ser escuchados.

Lo que se debe considerar como elementos del procedimiento:

- Cuando aparece en una reunión el espacio o momento para una discusión o debate, conviene que la persona facilitadora –considerando el tiempo disponible para esa tarea- pregunte cuántas personas quieren hablar, para calcular los tiempos de aportaciones (y luego, de articular los elementos más importantes del debate, etc.).
- Establecer ordenada y democráticamente un orden para hablar, elaborando una lista pública, visible, para el conjunto de interesados. Es importante visibilizar la lista para evitar las dudas sobre si se discrecionaliza el turno de la palabra (esto llega a ocurrir y no ayuda en nada a quien facilita). Si se cumple fielmente con el procedimiento, se crea en los participantes una buena sensación de respeto al derecho equitativo a la palabra.

- Cuando la última persona ha hablado, la persona facilitadora (midiendo los tiempos disponibles) pregunta si alguien más desea hablar. Si es así, se hace otra ronda de aportaciones, según los nuevos tiempos y modalidades que se puedan establecer.

Experiencias de su empleo

En auditorios difíciles, con grupos polarizados, o bien con personas muy abusivas, conviene prepararse con toda la serenidad de que se disponga, para instrumentar el procedimiento de la manera más formal posible. En otras ocasiones, ni siquiera se tiene por qué emplear el procedimiento.

Otro elemento que puede ayudar a ordenar más aún a cumplir el procedimiento de respeto a los otros, es dar la palabra de manera formal y también simbólica, a la persona que va a hablar, con un objeto bello, que simbolice ese derecho de uso de la palabra, mientras dure su turno. Los huicholes tienen bellos trozos de madera con plumas para indicarlo. Se puede usar cualquier objeto disponible, pero es importante que no genere ningún rechazo por el grupo, que sea visible y hápticamente amable y que no sea frágil.

■ Análisis de fuerzas

Este es una herramienta estratégica para analizar lo rápido posible la complejidad de intereses, obstáculos y presiones sociales contrapuestas que pueden presentarse en una reunión, con miras a identificar oportunidades para resolver problemas relevantes. Comprende la elaboración y sistematización de una aportación colectiva focalizada en unas cuantas preguntas y permite generar rápidamente, y en forma aceptable para un grupo de trabajo, elementos analíticos que permitan identificar y ponderar la importancia de diferentes actores, grupos sociales y sus posiciones e intereses mayores, lo que nos aporta una visión práctica y multidimensional de las dificultades y oportunidades que tenemos en una situación dada, para actuar de la mejor manera posible. Aporta una radiografía de las fuerzas o elementos de cambio

y de estabilidad que influyen en una situación, sean estas intencionalidades sociales o elementos estructurales de la situación. Conviene utilizarlo cuando en un proceso de planeación aparecen disyuntivas y riesgos para la posible acción futura.

Un buen análisis de las fuerzas correlacionadas requiere que profundicemos el análisis y entendimiento de los diferentes grupos o bloques sociales que intervienen en una situación que está cambiando, o bien, que explique cuáles son aquellas fuerzas que le dan su estabilidad a la misma situación. La identificación de estas fuerzas, y la ponderación cuidadosa de su carácter y “peso” nos proporcionan información acerca de posibles “puntos palanca” para cambiar una situación. Para integrar los elementos de ese análisis, habrá que:

- Describir sintéticamente la situación o estado actual, poniendo el énfasis en la identificación de aquellos factores, sean fuerzas sociales organizadas, motivos o intereses económicos vigentes en la situación, y características culturales (religiosas, educativas, políticas, etc.) que actúan en la situación y explican sus principales determinaciones tendenciales.
- Describir el estado o situación futura deseada.
- Identificar cuáles de las fuerzas existentes nos podrían ayudar o impulsar a cambios deseables (palancas de cambio).
- Identificar las fuerzas que nos impulsarán a mantenernos en relativo equilibrio o estabilidad actual.
- Identificar qué pasos se podrían dar que se apoyen en y/o promuevan las fuerzas impulsoras y reduzcan las fuerzas estabilizantes.
- Registrar los resultados finales y ponderar si pueden formar parte de un proceso de planeación efectivo.

Condiciones para su uso

Este método es muy útil cuando se consideran situaciones difíciles o inciertas para avanzar en un proceso de desarrollo. Es más sintético que lo que se conoce como FODA (Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y puede ser de aplicación muy dinámica. No hay por qué temer que el grupo no cuente con información para aportar al análisis que requiere; los grupos tienen usualmente un gran potencial de información no empleada, cuando participan en un proceso de planeación, y adquieren experiencia y habilidad al resolver problemas complejos. También se dan cuenta del mejoramiento de su habilidad al identificar la posibilidad de manejar cambios de manera más efectiva que lo común, mientras sustenten su acción en un análisis bien matizado y apoyen en sus resultados posibles pasos para su acción futura.

Experiencias de su utilización

La relativa complejidad de elementos de información que pide responder las preguntas que este método sugiere, o lo delicado de ciertas informaciones que los participantes suelen poseer sobre una situación, pero que comunmente no consideran apropiado socializar públicamente, puede obstaculizar su empleo, a pesar de las bondades que ofrece para destrabar obstáculos para desarrollos deseables, en lo que un grupo expresa. Sin embargo, no hay que arredrarse; si el grupo considera conveniente utilizar este método, los participantes notarán, después de su empleo, que lo que parecía oscuro o desconocido, ya no lo es tanto, y que los problemas pueden ser mejor comprendidos. Aún con resultados modestos, el método genera resultados significativos.

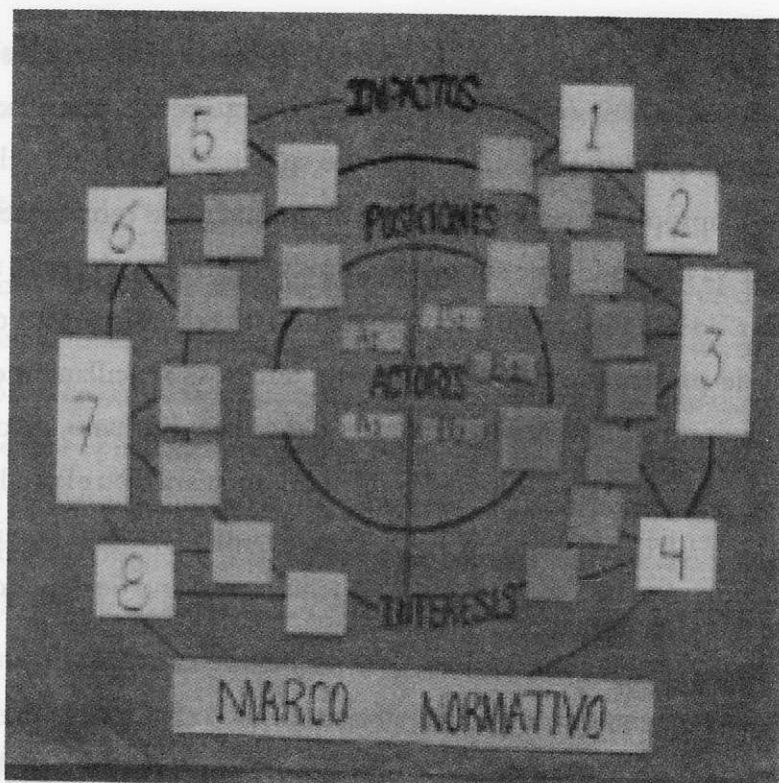


Foto 6.

Análisis de fuerzas en un taller de planeación participativa comunitario

► Celebrar la cosecha, los avances y los resultados

Este es un procedimiento de animación cuya aplicación es conveniente en momentos del proceso de trabajo cuando se tienen algunos resultados significativos –así sean parciales– que estimule al grupo a gozar de sus logros y considerarlos en la perspectiva del trabajo completo.

Un grupo de trabajo puede estar tan ensimismado en lo que hace que le suele ocurrir que no ve la importancia de lo que va logrando, o de lo que implicará su producto. Es sano tomar algunos momentos de una reunión –cuando convenga– para regocijarse con lo avanzado, reconocer lo que se lleva recorrido y reflexionar sobre los efectos que los resultados arrojan.

“Celebrar la cosecha” es algo que no sólo aplica a las celebraciones de los cosecheros de uva, que se sienten orgullosos de preparar el vino futuro con ella, sino que puede ayudar a un grupo a avanzar, despojando su percepción de un velo de modestia a veces inapropiado, para ofrecerle la oportunidad de retroalimentación a partir de lo que va logrando o de sus propios productos finales. A veces, se llama a esto “visibilizar” lo logrado. Tiene su propio sentido hacerlo. No se trata de evaluar el trabajo, ni de presentarlo formalmente ante terceros. Sencillamente se trata, como en las mejores situaciones tradicionales del trabajo humano, de celebrar la cosecha cuando se tuvo el gran trabajo de cuidar que creciera bien el producto, y de ello se puede hacer fiesta propia e invitar a otras personas sensibles al mismo proceso. Esto puede contagiar a todos de un gozo legítimo que no tiene por qué no tener el trabajo.

Las modalidades corren por cuenta de la imaginación de cada quien. El empleo de la música, de un receso festivo, de un platillo especial para la cena, o simplemente, de salir al patio para contemplar juntos el atardecer y expresar los sentires, ayuda...y mucho.

Experiencias de uso

Funciona. La gente se siente más relajada. A veces, la expresión puede ser muy fuerte, pero usualmente es positiva. Ayuda a seguir, y mejora los humores.

■ Monitoreo y evaluación del trabajo realizado




Es un método de observación sistemática progresiva y valoración de resultados o logros de un proceso de trabajo y que en ocasiones se extiende hasta ponderar los efectos e impactos del mismo en su contexto de significación.

Este método consiste en la realización de una observación sistemática de los avances de un proceso de trabajo planeado con referencia a cómo se programó su ejercicio y pondera, al final del mismo, la condición final de lo logrado, tomando en

cuenta los objetivos y metas a lograr, los resultados que se esperaban y los efectos que ha producido el mismo proceso, mas allá de lo planeado.

El monitoreo

El monitoreo puede ser tan sencillo o complejo como se desee o requiera. Por ejemplo, en algunos casos solamente se requiere controlar que los tiempos en que se desarrollan las actividades planeada correspondan con lo que ocurre. Para ello, sencillamente se puede tener a la vista un gran reloj y un control colectivo, o bien, habilitar a algún miembro del grupo como guardián del tiempo. Otros procesos de monitoreo más complejos pueden aplicarse para verificar si cada unidad de trabajo va logrando sus metas y resultados esperados, antes de proseguir el proceso de trabajo general. Lo importante será, en cada caso, definir el plan de monitoreo: ¿qué observar? ¿cada cuánto? ¿quién lo va a hacer? y ¿cómo se va a ir registrando el resultado y luego mostrarlo al grupo?

			
¿Cómo me he sentido?	*****		
¿Cómo he sentido al grupo?	****	*****	
¿Cuánto he ganado?	*****		
¿Cómo he sentido la facilitación?	*****		

Matriz de evaluación "De mitad de camino"
al finalizar el primer día de un taller participativo

La evaluación

El proceso de evaluación puede ser también lo complejo o sencillo que se desee. Normalmente, en un grupo de trabajo conviene ir haciendo evaluaciones indicativas a lo largo de cada sesión. Para ello, lo más práctico es hacer una pantalla de tipo indicativo, con una matriz en la que cada persona (de manera anónima, sin nombres) exprese cómo se va sintiendo a lo largo del día.

Otra posibilidad, más común al final de un evento, es pedir a las personas, o a pequeños grupos de ellas, que respondan a preguntas tales como: ¿Cuál fue tu experiencia al estar trabajando en esta tarea? ¿Qué estuvo bien en el trabajo? ¿Qué pudo ser mejor? ¿Cómo le podrías hacer para que fuera diferente la próxima vez? ¿Qué fue lo que más te gustó? ¿Qué tan efectiva fue la conducción, o la facilitación?, etc. El resultado de la misma evaluación se puede compartir al grupo, como forma adicional de aprendizaje.

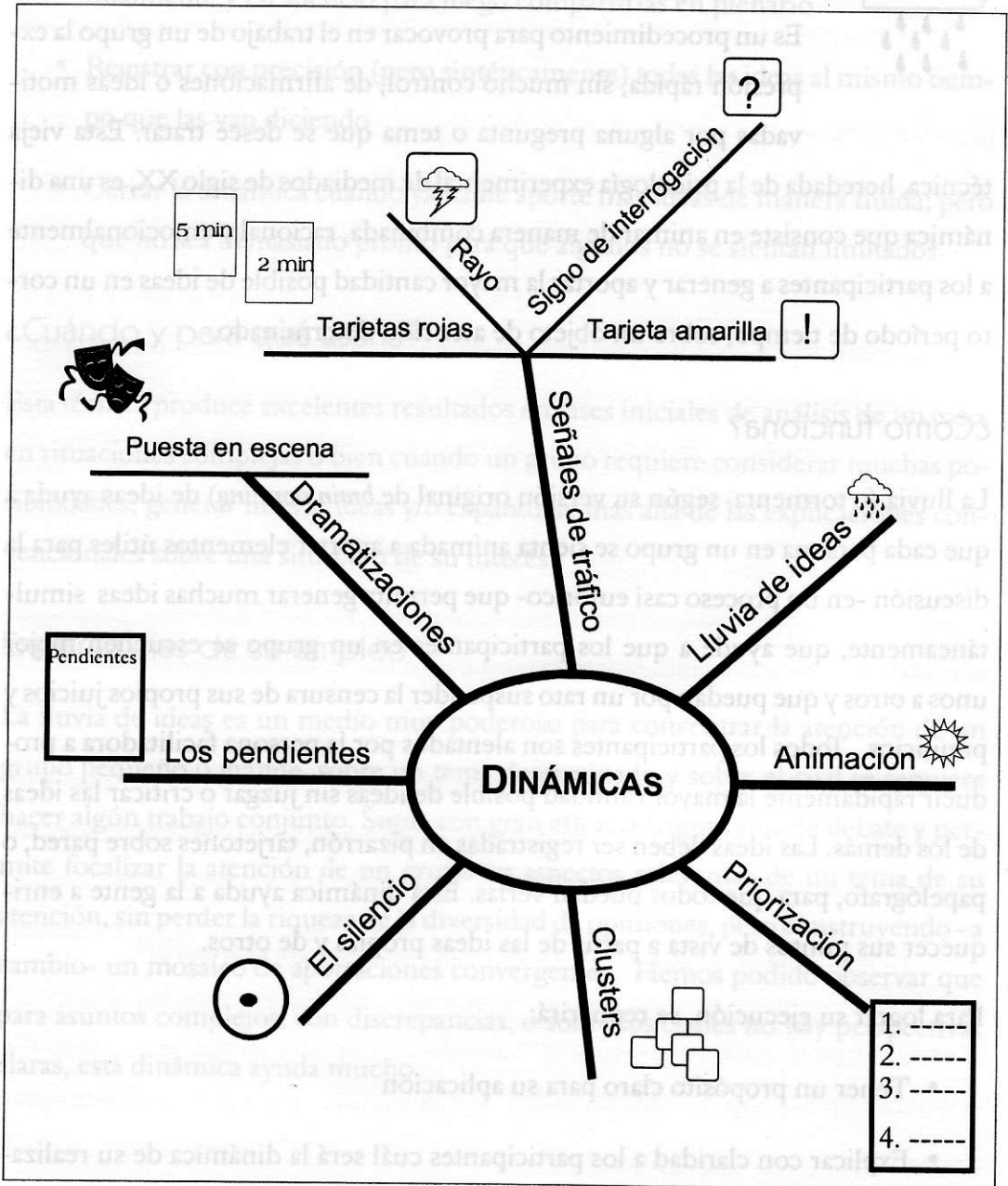
La evaluación puede ser un instrumento importante para favorecer el crecimiento de la experiencia y eficacia del propio grupo y para ello conviene realizarla al final de cada sesión de trabajo.

Adicionalmente, ayuda a los facilitadores a mejorar su propio desempeño y a percibir tempranamente cualquier foco rojo que se encienda en el ánimo de un grupo, respecto a si está funcionando bien la situación creada o si hay que corregir algunos aspectos de su funcionamiento.

Modalidades de uso

El monitoreo y la evaluación ayudan a aprender acerca de cómo están trabajando juntos los miembros de un grupo de trabajo y permite identificar qué pueden hacer para mejorar su desempeño. El monitoreo es una tarea que se realiza en momentos pre-determinados a lo largo del mismo proceso de trabajo. La evaluación es, comunmente, una tarea que se efectúa al terminar tareas o proyectos importantes. Desde el inicio el grupo debe acordar si desea contar con el monitoreo como un auxiliar eficaz para su trabajo y con la evaluación para controlar su desempeño.

2. Dinámicas semi estructuradas



Mapa mental 2.

Dinámicas semi estructuradas que se usan en el proceso de facilitación



Lluvia de ideas

Es un procedimiento para provocar en el trabajo de un grupo la expresión rápida, sin mucho control, de afirmaciones o ideas motivadas por alguna pregunta o tema que se desee tratar. Esta vieja técnica, heredada de la psicología experimental de mediados de siglo XX, es una dinámica que consiste en animar de manera combinada, racional y emocionalmente a los participantes a generar y aportar la mayor cantidad posible de ideas en un corto período de tiempo, sobre un objeto de atención determinado.

¿Cómo funciona?

La lluvia (o tormenta, según su versión original de *brain storming*) de ideas ayuda a que cada persona en un grupo se sienta animada a aportar elementos útiles para la discusión -en un proceso casi eufórico- que permita generar muchas ideas simultáneamente, que ayude a que los participantes en un grupo se escuchen mejor unos a otros y que puedan por un rato suspender la censura de sus propios juicios y prejuicios. Todos los participantes son alentados por la persona facilitadora a producir rápidamente la mayor cantidad posible de ideas sin juzgar o criticar las ideas de los demás. Las ideas deben ser registradas en pizarrón, tarjetones sobre pared, o papelógrafo, para que todos puedan verlas. Esta dinámica ayuda a la gente a enriquecer sus puntos de vista a partir de las ideas propias y de otros.

Para lograr su ejecución, se requerirá:

- Tener un propósito claro para su aplicación
- Explicar con claridad a los participantes cuál será la dinámica de su realización
- Dependiendo de lo que se quiera lograr, se puede invitar en plenario a que cada quién exprese ideas como le vengán en mente, animando a que nadie se quede sin expresar algo

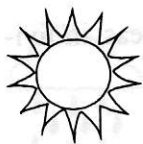
- Dar aproximadamente 3 minutos para trabajar la generación de ideas, individualmente y en silencio para luego compartirlas en plenario
- Registrar con precisión (pero sintéticamente) todas las ideas al mismo tiempo que las van diciendo
- Cerrar la dinámica cuando ya nadie aporte más ideas de manera fluida; pero que no sea demasiado pronto para que algunos no se sientan limitados

¿Cuándo y para qué usarla?

Esta técnica produce excelentes resultados en fases iniciales de análisis de un caso, en situaciones complejas o bien cuando un grupo requiere considerar muchas posibilidades, generar nuevas ideas y/o expandirse más allá de las explicaciones convencionales sobre una situación de su interés.

Experiencias de su empleo

La lluvia de ideas es un medio muy poderoso para concentrar la atención de un grupo pequeño o grande, sobre un tema determinado y sobre el cual se requiere hacer algún trabajo conjunto. Suple con gran eficacia largos ratos de debate y permite focalizar la atención de un grupo en aspectos relevantes de un tema de su atención, sin perder la riqueza de la diversidad de opiniones, pero construyendo –a cambio– un mosaico de aportaciones convergentes. Hemos podido observar que para asuntos complejos, con discrepancias, o sobre los cuales no hay perspectivas claras, esta dinámica ayuda mucho.



Animación de la participación

Es una dinámica que encierra la habilidad de entusiasmar profundamente a la gente en torno a un tema o una orientación de los trabajos a realizar en una acción colectiva. Para lograr que cada persona participante se sienta entusiasmada de lo que ocurre en una reunión a la que *ha tenido* que asistir se requiere que logre ver con otros ojos la reunión: *los ojos de su propio interés*. ¿Cómo animarle a que *se apropie* del sentido de la reunión?

Hay momentos en una reunión cuando algunos participantes “están sentados, dejando que los demás hagan el trabajo”. Esto no significa necesariamente que sea flojos o irresponsables. Tal vez ocurra que no se sienten interesados en el tema o ligados a la discusión. Al respecto, se puede estimularles para descubrir algún aspecto del tema tratado que tenga significado para la persona. Ese es el reto.

Para promover que se despierte ese interés se puede, en los momentos que juzgue apropiados la persona facilitadora, realizar preguntas como las siguientes:

- ¿Quién más tiene una idea?
- ¿Existe el punto de vista de algún (nombrar algún tipo de participantes específicos que haya...como estudiantes, o amas de casa, o empresarios, etc) sobre este tema?
- ¿Tiene alguien una historia o experiencia que quiera compartir?
- ¿Han surgido preguntas con esta discusión?
- Vamos a escuchar a alguien que no haya hablado

Observaciones experienciales

Esta técnica requiere de gran sensibilidad por parte de la persona facilitadora ¿cuándo aplicarla? Depende de cómo vaya sintiendo la reunión. No vale la pena aplicarla si las cosas van bien de por sí. A cambio, cuando se detecta un aletargamiento o “adormecimiento” de los participantes en la sesión, es relevante su uso.

1. ----
2. ----
3. ----
4. ----

Priorización de opciones

Es el acto crítico de identificar las diferencias entre las opciones que se ofrecen en una reunión de trabajo, a partir de criterios aceptados para ello por los propios participantes.

Con este método se favorece que los participantes vayan trabajando sus aportaciones a través de “embudos” conceptuales sucesivos, que les permitan ir discerniendo y seleccionado qué de todo aquello que tienen sobre la mesa de trabajo es lo más importante, para ordenar y/o reducir el número de puntos de atención.

La priorización, como acto de distinguir la importancia de un tema o asunto respecto a otro(s), puede realizarse mediante diversos procedimientos: A través de votaciones, que pueden ser de opción múltiple, o mediante votación de discriminación entre pares de asuntos, hasta llegar a contrastar la importancia de todos, unos contra otros, o bien por el consensamiento de los participantes sobre la importancia de los asuntos frente a criterios de prioridad, seleccionados por el mismo grupo.

La votación múltiple es una técnica simple y rápida que ayuda al grupo a clasificar el orden de asuntos en una lista o reducir el número de puntos en ella. Cada miembro tiene el mismo número de votos y éste es igual a la tercera parte o la mitad del número total de puntos en la lista.

La selección por pares consiste en contraponer los dos asuntos más parecidos, y preguntarse “¿con cuál de ellos nos quedamos?” y así seguir avanzando hasta cubrir el conjunto, hasta llegar a la cantidad de los “más importantes” que sea adecuado trabajar en una reunión.

El consenso de la importancia de algunos asuntos en la lista, alcanzado a partir de *comparar* los asuntos a la luz de *algunos criterios de selección* propuestos y aceptados por los propios participantes, puede ayudar bastante en situaciones delicadas, en las que no es fácil distinguir la importancia de algunos asuntos frente a otros.

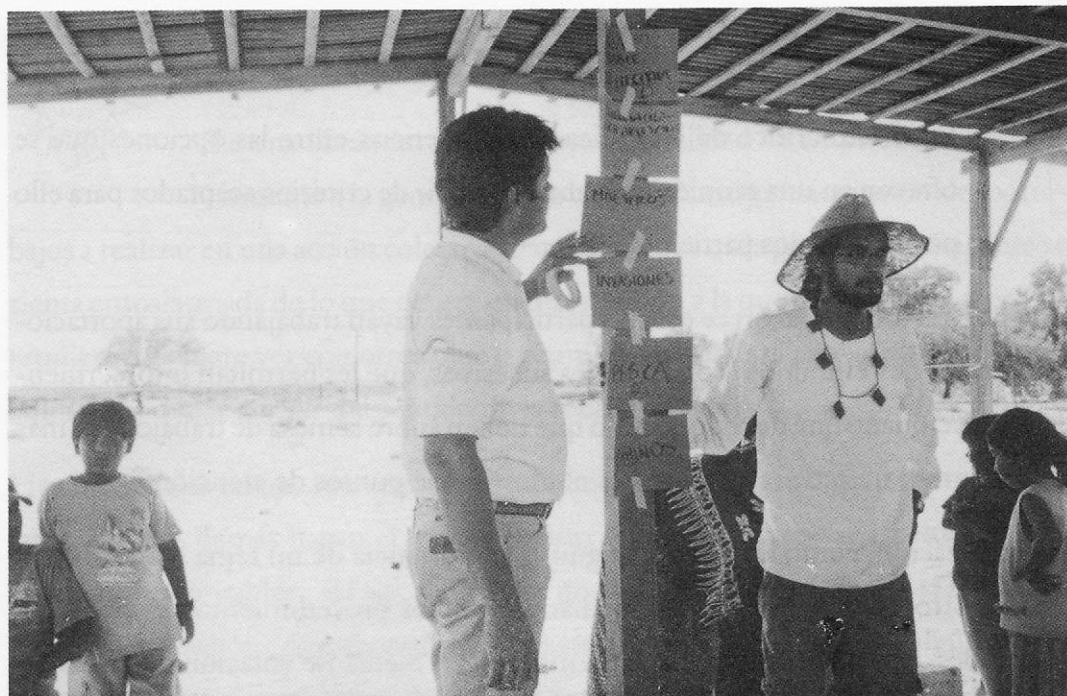


Foto 7.

Priorización de problemas después de una lluvia de ideas

Las diferentes técnicas con que se realiza la priorización comprenden, sin embargo, actividades iniciales similares:

- Decidir si el grupo requiere concentrar su atención hasta “reducir” una lista de asuntos a un paquete manejable, o clasificarlos, o ambas cosas.
- Antes de priorizar, dar la máxima consistencia a la lista de asuntos, observando, por ejemplo, las oportunidades de combinar puntos similares y disminuir la cantidad de renglones en la lista.
- Acordar el método a utilizar para la priorización (puede ser por votación, comparación de pares o por consenso).
- Instrumentar el procedimiento acordado, dando tiempos cortos, de 2 a 5 minutos en cada caso, para que el grupo seleccione el método apropiado

¿Cuándo se emplea?

Se puede usar la priorización para trabajar con la información generada durante una sesión de lluvia de ideas, o a partir de testimonios diversos aportados. Al usarse para clasificar una lista de ideas o asuntos, ayuda al grupo a tener un sentido de orden de importancia en todo su listado. Al usarse para reducir una lista, cada vuelta de priorización reduce la lista a la mitad o menos de asuntos.

Para estas operaciones, debemos considerar en cada caso cual es el mecanismo a emplear más apropiado, dada la condición cultural y educativa que exista localmente.

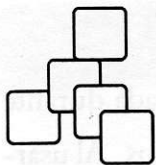
La votación no es una herramienta muy efectiva desde el punto de vista analítico, pues la gente vota sin dedicar demasiada atención al análisis de opciones.

La votación por pares es mejor que la anterior, pues permite ir contrastando de manera sumamente útil, entre cada dos ideas, las ventajas de una contra otra, hasta llegar a revisar el conjunto de ideas u opciones para acercarse a comprender el riesgo.

Lo que se recomienda más es avanzar a *construir consensos* apoyándose en criterios aceptados por el propio grupo, de lo que le es relevante. Esta tercera opción requiere de rondas sucesivas de diálogo abierto, hasta llegar a la construcción progresiva de consensos.

Observaciones experienciales

Tanto la votación múltiple como la selección por pares son muy útiles en situaciones de opciones complejas o al analizar problemas multi-causados. Deben utilizarse con la plena conciencia del grupo del limitado rigor metodológico con que se generarán productos. A cambio, la técnica de priorizar consensualmente favorece el acuerdo del grupo sobre sus propios asuntos, problemas y/o conflictos. Siempre que se pueda, conviene usar este último procedimiento.



Construcción de campos de afinidad (Clusters)

Es el esfuerzo colectivo de agrupación rápida de elementos generados en un trabajo colectivo, a partir de similitudes o “afinidad” temática de los objetos entre ellos. Con este procedimiento, los participantes de un grupo de trabajo pueden organizar y clasificar rápidamente una larga lista de ideas, generadas a través de una “lluvia de ideas” o aportadas a la pantalla común por diferentes procedimientos.

Es ideal su uso para aprovechar el rico producto de una lluvia de ideas y “organizar” ese caótico material generado mediante la construcción de “campos temáticos” de afinidad para poder manejar el conjunto de aportes de manera lo más cómoda posible y, al mismo tiempo, avanzar a incorporar el material a un campo de ordenamiento teórico del mismo que permita poder aprovecharlo en interpretaciones sucesivas cada vez más organizadas. El *primer paso* para generar un material abundante puede ser una “lluvia de ideas”, o bien, se puede construir ese primer conjunto con aportaciones tomadas de diferentes medios o fuentes.

Segundo paso: la clasificación de las ideas se puede hacer silenciosamente por parte de quien facilita la dinámica, mientras se va generando el mismo material o bien, se invita al grupo a organizar el conjunto de materiales resultantes (tal vez acomodado en tarjetones) en una pantalla visual. El mismo elemento (contenido en un tarjetón) puede colocarse en más de una categoría durante el proceso de clasificación.

Procedimiento

- Decidir por qué se va a usar este procedimiento y cómo se usará esta información.
- Tener claro qué tipo de materiales se pondrán juntos en la pantalla, y considerar el tiempo que se tiene para la dinámica; de ello depende si la persona facilitadora ayuda a acomodar el material o no.

- Si se opta por que los participantes contribuyan directamente al acomodo, de nuevo se tienen dos posibilidades: hacer que la gente se levante, vaya al lugar donde se encuentran las tarjetas y las clasifique silenciosamente en grupos, o bien, facilitar la dinámica de que el grupo mismo, desde sus asientos, opine dónde acomodar las tarjetas. Esta última opción permite que nadie pierda la vista “de conjunto” mientras opina.
- No hay por qué discutir: si dos o más personas piensan que un aporte pertenece a más de un grupo, se hace un duplicado y se pone en ambos.
- Conviene, después de revisar los paquetes de materiales ya organizados a satisfacción del grupo, escoger un nombre que describa adecuadamente cada grupo; este se puede encontrar en uno de los elementos del grupo pero también está bien si se crea un encabezado que no esté en el agrupamiento; lo importante es que la palabra represente adecuadamente el sentido o características principales de ese paquete.

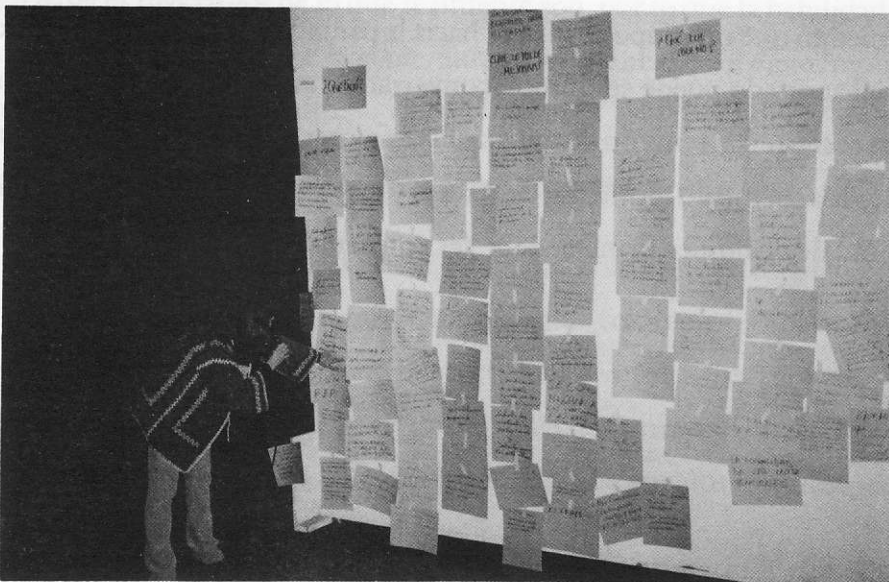


Foto 8.

Análisis de conjuntos de temas después de una lluvia de ideas

¿Cuándo emplearla?

Esta técnica es especialmente útil para organizar grandes conjuntos de ideas o elementos, o listas largas, de más de 20 elementos; y puede llegar a organizar más de 100 elementos con comodidad para el grupo. Al emplear este procedimiento, el mismo grupo de participantes –aun si son desconocidos entre sí– va encontrando referentes comunes al organizar grandes cantidades de información, como un primer paso para identificar elementos de consensos básicos y resolver problemas más complejos.

Experiencias de su uso

No obstante su riqueza, en grupos muy grandes la dinámica de priorización es poco versátil; porque si no se tiene “control visual” del conjunto de materiales por parte del grupo, se vuelve engañosa la aportación grupal. Por ello, en esas circunstancias, conviene que la propia persona facilitadora o el equipo de auxiliares en el evento ayuden a esa organización, en principio, y luego solamente sea el grupo quien revise y sugiera ajustes finales, aún a cierta distancia respecto a la pantalla.

La dinámica en que un grupo se mueve hacia la pantalla y “organiza” a su entender el material aportado puede ser lúdica, conversada y se puede dar durante un momento de receso en la reunión de trabajo. Esto favorece a que se apropien del material y a llegar a un nuevo momento de trabajo y nos den la sorpresa de su acomodo. La revisión, de cualquier manera, debe ser conjunta.



El silencio: una ayuda para serenar los espíritus

El empleo del vacío, del silencio y de la pausa de reflexión ayuda al avance. Este procedimiento consiste en identificar los momentos en el desarrollo de un trabajo en los cuales la aportación crítica -o la celebración eufórica- deben dejar lugar a “serenar” la perspectiva de lo que siga con algún momento de reflexión interior, es decir, en silencio. Con ella se logra que el grupo tenga un momento de relajación, de introspección y de autonomía para que cada persona pueda voltear al interior de sí misma y poder aportar de nuevas maneras, con creatividad.

¿Cómo y cuándo convocarlo?

Lo que se debe buscar es generar una pausa, que usualmente puede llegar a ser no mayor a unos cuantos segundos (hasta unos pocos minutos, en los casos de mayor tensión) y se hace para dar al grupo unos momentos de tranquilidad para descubrir lo que quiere aportar en una siguiente fase de trabajo. Cinco minutos de silencio pueden parecer más largos de lo que realmente son, por lo que la habilidad de tolerar lo incómodo que se siente la gente durante el silencio es el elemento más importante de este procedimiento.

Para convocar una pausa de relajación, conviene tomar en cuenta lo siguiente:

- Algunas veces los miembros del grupo están confundidos o agitados y tienen problemas para concentrarse. En momentos como esos, la persona facilitadora puede proponer silencio para reflexionar y relajarse. Para ello, hay que crear una forma práctica, por ejemplo, invitar al grupo a salir del salón y sentarse en el patio, al aire libre, cerrando los ojos por dos minutos, de cara al sol, o algo así, sencillo pero relevante.
- Todo el grupo debe mantener el silencio, relajados y atentos.

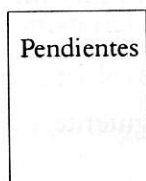
- Una vez transcurrido el tiempo acordado, con un breve comentario sobre cómo se sintieron, puede retomarse nuevamente la secuencia formal de la reunión.

¿Cuándo utilizarlo?

Este tipo de procedimiento debe ser empleado en momentos en los cuales logre plena eficacia. No debe abusarse de él porque pierde su efecto dramático. Lo importante es darle un lugar significativo a ese rato de silencio en los momentos en que a un grupo le angustie un siguiente paso en su proceso de trabajo.

Observaciones experienciales

La aplicación de este procedimiento debe ser acorde con las convenciones del propio grupo, para que sus integrantes no se sientan molestos por lo que se sugiere. Entre personas muy formales, por ejemplo, debe tenerse extremo cuidado de no proponer algo que sientan como una fácil salida a algo “importante” que se “debe” seguir debatiendo.



La atención de asuntos pendientes

Este es un procedimiento precautorio, para atender lateralmente los asuntos que “saltan” a la atención de un grupo, pero sin distraerle de su tarea en curso. Consiste en cuidar de no perder los asuntos importantes que surgen, pero que no son parte medular de una discusión y distraerían a un grupo si se dedica a atenderlos en ese momento. Cuando en el proceso de trabajo surgen ese tipo de asuntos, conviene registrarlos para atenderlos después, sin que desvíen al grupo de su tarea actual.

¿Cómo se instrumenta?

Creando un espacio visual cómodo para registrar en él asuntos colaterales para atenderlos en otro momento. El listado de “pendientes” puede ser un espacio vi-

sualmente identificable (pero separado de la pantalla principal de atención del grupo) en donde se inscribirán los puntos que se considerarán después. Corresponde poner ahí todos aquellos asuntos o temas que son importantes pero que no se relacionan con el actual, o para los cuales se necesita más información antes de que se puedan discutir. Esto ayuda al grupo a concentrarse en el propósito de la sesión.

Pasos para su instrumentación

- Poner la palabra “pendientes” hasta arriba de una hoja de papelógrafo, colocado en un sitio que no estorbe al trabajo, pero que no sea su centro de atención
- Explicar al grupo cómo se empleará este instrumento
- Acomodar los puntos en el espacio de pendientes de manera visible y clara
- Al final de la reunión, especificar un tiempo posterior en el que se trabajarán los puntos pendientes

Condiciones de uso

El uso de este instrumento ayuda al grupo a darle importancia a ideas que son relevantes para sus miembros aunque no se las trabaje en un primer momento. La gente siente que es escuchada y el grupo se mantiene en la tarea, lo que contribuye a una mayor productividad y un mayor sentido de interdependencia.

Observaciones experienciales

Conviene siempre tener un papelógrafo listo para recoger pendientes. Si se prevé la aparición de los mismos, podemos beneficiarnos de la utilidad posterior que se genera al enlistar con cuidado y claridad los asuntos adicionales que no estamos atendiendo. Si se pierden o, peor, se mezclan con los materiales en curso de elaboración, más que ayudarnos nos pueden perjudicar.



Dramatizaciones para enriquecer vivencialmente los temas de trabajo

La *dramatización* es un ejercicio –de tipo teatral- en el que se actúan o representan, en diálogos o simulaciones de situaciones, partes importantes de una historia o “libreto”, de manera que los participantes profundicen las dificultades inherentes a actuar en lo futuro, o bien, que recuerden los puntos a considerar en un proceso con más precisión.

¿Cómo se pone en práctica?

A diferencia de una puesta en escena de una obra de teatro de amateurs, en este caso de lo que se trata es de hacer el libreto con material del propio tema de atención del grupo, y explorar cómo funcionan en la simulación o dramatización algunos de los principios que se quieren aplicar en la realidad social.

Esto requiere de dos condiciones para operarse efectivamente: que los participantes logren distanciarse de alguna manera de su realidad real (exterior al grupo de trabajo) y que vivan la experiencia vivencial como un proceso de “ponerse en el pellejo de la otra parte”.

La puesta en escena

Esta técnica requiere de identificar cuándo y para qué fines se puede llevar a escenificación un tema importante relativo a los trabajos formales del grupo. Consiste en diseñar un guión mínimo de historia, alterando nombres y ubicación real para descargar emocionalmente al drama de su parecido con la realidad e invitar a cada participante a que adopte un rol o papel específico en la historia. Es conveniente fijar un tiempo muy determinado para la representación. Para ello conviene:

- Escribir el guión mínimo para la representación, de manera que describa someramente el escenario y elenco de personajes que interactuarán

- Seleccionar a los actores adecuados para los papeles representados
- Montar la puesta en escena en el momento adecuado del proceso de trabajo del grupo
- Al terminar la obra (en el tiempo designado, sin darle más largas), invitar a una discusión para aclarar dudas y afirmar el aprendizaje

Observaciones experienciales

Las dramatizaciones tienen un efecto no sólo estimulante sino terapéutico para las personas, pero requieren de atención para que el uso de esta técnica no provoque desbordamientos emocionales que conduzcan a situaciones o comportamientos personales inapropiados para una grupo de trabajo. Conviene utilizar la técnica cuando se tenga cierta certeza de que su uso podrá ser maduramente aprovechado por el grupo y no los desbordará. Por supuesto, habrá que ganar el entusiasmo del grupo para el juego de “hacer el teatro”. Adicionalmente, puede ayudar mucho a algunos personajes reales si se les invita en la obra a jugar un rol inverso, antípoda al papel que tienen en la realidad. Les sensibiliza a comprender a las otras partes.



Señales auxiliares de tráfico

Éstas son un recurso auxiliar de carácter visual para ayudar a la “circulación” de las ideas en el ámbito de un trabajo de grupo. Existe un conjunto de ciertas “señales de tráfico” (de la información y las ideas) convencionales que pueden usarse en los talleres y procesos de trabajo en que se utilizan medios visuales de comunicación. Un paquete de este tipo fue desarrollado por UNICEF para favorecer el trabajo de facilitadores (Ver UNICEF, 1993) y su uso se ha extendido y generalizado como medio auxiliar para facilitar los procesos creativos y reducir el conflicto.



Tarjeta amarilla

Al iniciar una reunión se les ofrece a los participantes una tarjeta amarilla (a veces con un signo de exclamación impreso) para utilizarla en ocasiones en las que alguien esté acaparando la atención del grupo, teniendo un monólogo demasiado largo o empujando a un debate que no se puede resolver en el lugar y la persona facilitadora se ve muy tolerante o no puede desembarazarse de su presión. Cuando dos o más personas participantes levanten una tarjeta, quien está hablando debe parar. Este método no es muy conveniente de emplear en contextos culturales en donde se puede sentir agresiva esa expresión o cuando los participantes tienen diferentes niveles de jerarquía y esto debe ser tratado “con pinzas” para que nadie se ofenda.



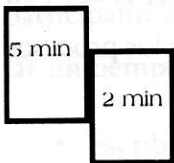
Signo de interrogación

Esta tarjeta naranja brillante – con un gran signo de interrogación– se coloca en el tablero cuando se necesitan aclaraciones posteriores o mayor información para completar algún trabajo. Ese signo de interrogación visible asegura que ni los facilitadores ni el auditorio olvidarán el punto.



Rayo

Este signo (claramente expresado en papel de fondo blanco con ribete negro o de color fuerte) se usa para indicar desacuerdo, conflicto o controversia que no puede ser resuelto en el momento. Permite a la persona facilitadora poner este conflicto “en espera”, especialmente si involucra a pocos participantes. Al mismo tiempo les asegura que ese punto será tratado.

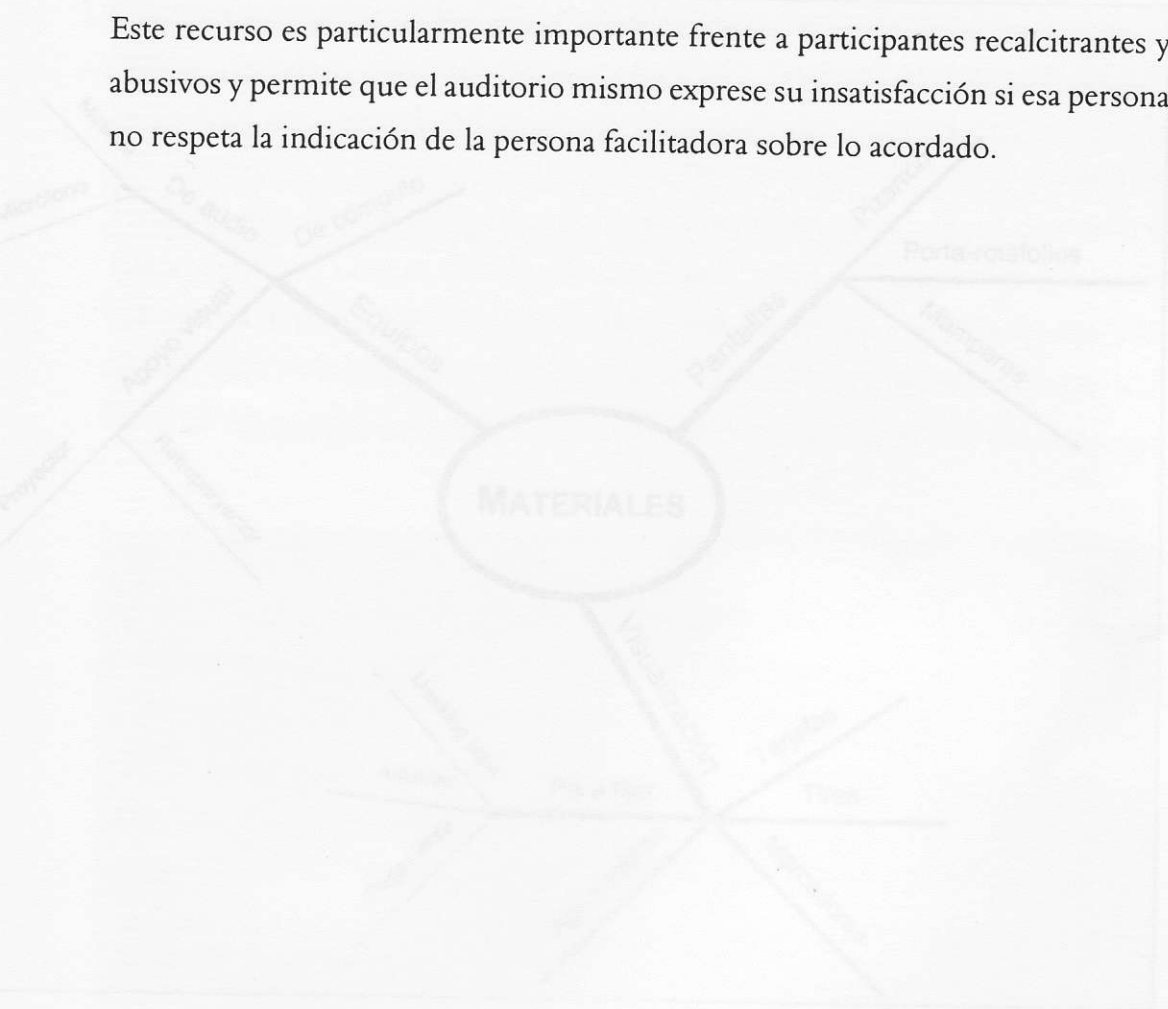


Tarjetas rojas

Cuando se tiene un turno de expositores y cada uno de ellos tiene asignado un tiempo determinado, se pueden emplear tarjetas rojas sucesivas para indicarle (frente al auditorio) que le quedan

cinco minutos (primera tarjeta), dos minutos (segunda tarjeta) y que su tiempo acabó (tercera tarjeta).

Este recurso es particularmente importante frente a participantes recalcitrantes y abusivos y permite que el auditorio mismo exprese su insatisfacción si esa persona no respeta la indicación de la persona facilitadora sobre lo acordado.



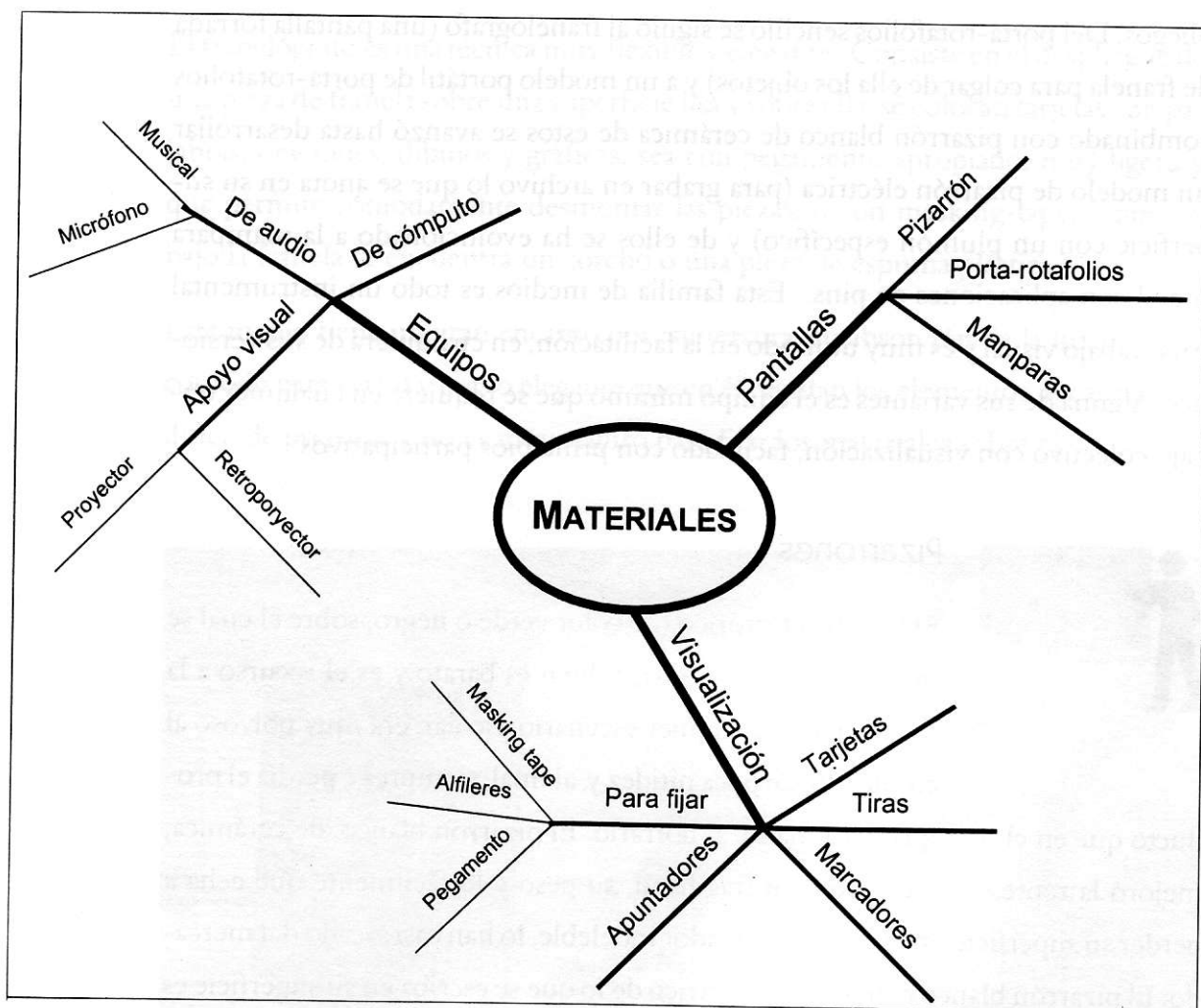
Esquema conceptual 3.

Los materiales y equipos de apoyo de la facilitación

Pantallas

Las pantallas son superficies sobre las cuales se exponen los materiales objeto del trabajo de un colectivo. Pueden ser pequeñas o mayores, fijas, móviles, improvisadas o especializadas, pero su objeto es el mismo. Son de los medios más comunes para apoyar el trabajo de la facilitación. Las pantallas de pared de manera progresiva

3. Materiales y equipos de apoyo



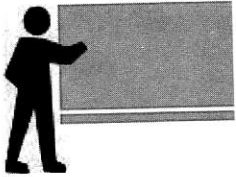
Esquema conceptual 8.

Los materiales y equipos de apoyo de la facilitación

Pantallas

Las pantallas son superficies sobre las cuales se exponen los materiales objeto del trabajo de un colectivo. Pueden ser pequeñas o mayores, fijas, móviles, improvisadas o especializadas, pero su objeto es el mismo. Son de los medios más comunes para apoyar el trabajo de la facilitación. Las pantallas de pared de manera progresiva

han ido pasando de ser la pared a secas, al pizarrón de tipo escolar; de éste se ha evolucionado al porta-rotafolios, que es un pizarrón móvil y que emplea papel por pliegos. Del porta-rotafolios sencillo se siguió al franelógrafo (una pantalla forrada de franela para colgar de ella los objetos) y a un modelo portátil de porta-rotafolios combinado con pizarrón blanco de cerámica de estos se avanzó hasta desarrollar un modelo de pizarrón eléctrica (para grabar en archivo lo que se anota en su superficie con un plumón específico) y de ellos se ha evolucionado a la mampara móvil con aplicaciones de pins. Esta familia de medios es todo un instrumental para trabajo visual y es muy utilizado en la facilitación, en cualquiera de sus versiones. Alguna de sus variantes es el equipo mínimo que se requiere en cualquier trabajo colectivo con visualización, facilitado con principios participativos.



Pizarrones

El pizarrón histórico (de color verde o negro, sobre el cual se marcaba con tiza o gis), si bien es barato y es el recurso a la mano en casi cualquier escenario escolar, era muy polvoso al emplearlo, de poca nitidez y, al final, siempre se perdía el producto que en él se imprimía a mano, al borrarlo. El pizarrón blanco, de cerámica, mejoró la representación, pero su fragilidad, su peso y lo fácilmente que echa a perder su superficie un trazo con marcador indeleble, lo han casi sacado del mercado. El pizarrón blanco con registro eléctrico de lo que se escriba en su superficie es tan costoso que sólo se utiliza en ambientes muy especializados y no deja de ser una curiosidad tecnológica de época.

Porta-rotafolios y franelógrafo

El porta-rotafolios tiene muchas ventajas sobre otras formas (como el pizarrón): es limpio para usarlo y no mancha manos ni ropa; elimina la necesidad de borrar, pues simplemente se van cambiando las hojas; permite un registro permanente de lo que se ha presentado en la reunión y es portátil.



Sus limitantes son: su dimensión (sólo del tamaño del pliego de cartulina) y su fragilidad al uso, pues al estarlo moviendo y manipulando sufre un rápido deterioro.

El franelógrafo es una técnica muy flexible y elegante. Consiste en el despliegue de una pieza de franela sobre una superficie lisa y sobre ella, se colocan tarjetas con palabras, oraciones, dibujos y gráficas, sea con pegamento apropiado, muy ligero y que permite cómodamente desmontar las piezas, o con masking-tape, o pins, si bajo la franela se encuentra un corcho o una pieza de espuma plástica.

Este medio tiene un gran encanto por su tersura, su absorción de la luz (es muy cómodo para verlo) y por lo elegante que en él resaltan los elementos. A cambio, es difícil de preparar y no es muy seguro para fijar los materiales sobre él.

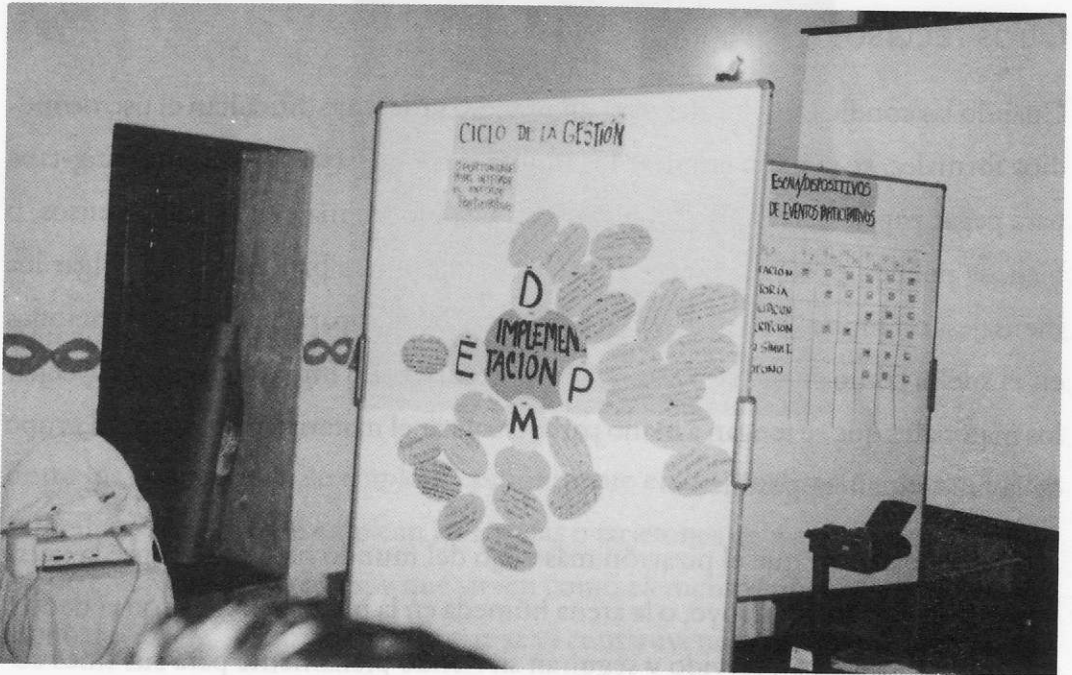


Foto 9.

Mamparas portátiles

La mampara portátil

En el ámbito de los trabajos con apoyo de visualización, cada vez más se utiliza la mampara móvil, de 120 x 150 centímetros, aproximadamente, que se puede transportar fácilmente, es desarmable y ligera. Fue propuesta y desarrollada para sustentar el trabajo con tarjetas y visualizaciones de conjunto, ganándose día a día mejor posición como material al servicio de la facilitación. Se puede usar fácilmente en conjuntos de varias mamparas, permite trabajos de pequeños grupos, luego de plenarios, etc. y es cómoda para utilizarla con tarjetas.

No ha podido suplir plenamente al porta-rotafolios por su fragilidad para escribir en ella, pero se complementa muy bien con aquél, o con la pared misma, como base para escribir.

Otros recursos de pantalla

Cuando las condiciones locales para un proceso de trabajo dificultan el uso de medios formales, se pueden emplear los muros existentes (tal vez con masking-tape para pegar papeles), o el piso (el piso-rrón) cuando los materiales son extensos, o bien, se pueden poner pequeños cordeles y usar pinzas para ropa para colgar los mensajes, o limpiar un trozo de terreno y usar piedras para detener los tarjetones en el suelo, como suele hacerse en talleres de playa. Lo importante es aprovechar los materiales que se tengan a mano para visualizar el material del trabajo del grupo de la mejor manera posible.

No hay que olvidar que el pizarrón más viejo del mundo ha sido siempre la tierra húmeda de al lado del arroyo, o la arena húmeda en la playa, marcada con el dedo o con una varita... y han servido y seguirán sirviendo plenamente para sus fines comunicacionales.

La visualización

Visualizar los materiales puede hacerse de tantas maneras como creatividad se tenga. Lo más común es utilizar tarjetas diversas y tiras de papel removibles, pequeños trozos –usualmente de papel o cartulina– de colores diversos, para incorporar a la pantalla las aportaciones de los participantes en un proceso de trabajo colectivo.

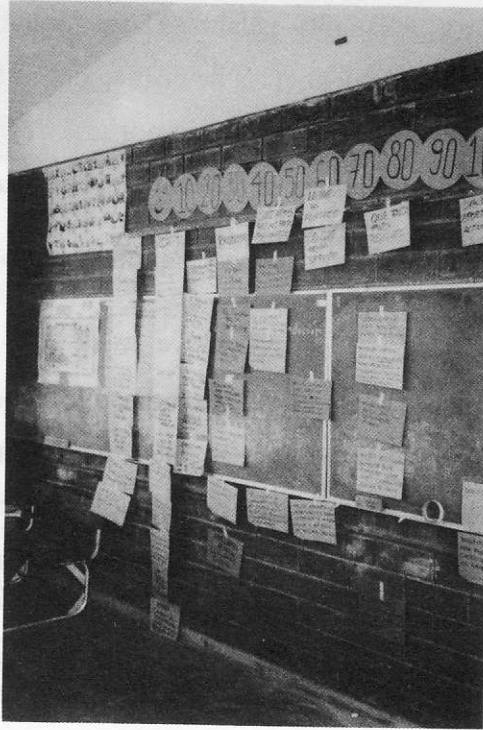


Foto 10.
Siempre se encuentra
el recurso necesario

Entre los recursos que se emplean comúnmente en la visualización de productos del trabajo colectivo, se emplean las tarjetas o tarjetones de papel grueso o cartulina, de colores muy variados, y que sirven como elementos unitarios para armar, a modo de “collage”, el discurso de lo que se va construyendo. Usar las tarjetas permite que sus contenidos se puedan ir elaborando entre diversos participantes, y esto descarga de presión al equipo de facilitación para proveer todos los aportes. Cada participante se siente más involucrado como co-constructor del producto.

Para usar óptimamente estos materiales, conviene primero tener claro de qué manera se desea utilizar cada tipo de tarjetas (y cada tipo de color de ellas). Los colores

pueden servir como ordenadores de tipo temático, para caracterizar cantidades o intensidades de información presente, o bien, sencillamente para distinguir unos de otros temas. También favorece su uso el que cada participante pueda ir generando sus propios materiales desde su sitio de trabajo, con lo que se optimizan los productos que se van generando.

Una variante de esta técnica es la del ocultamiento provisional de los materiales escritos, sobre la misma pantalla: las palabras clave y oraciones importantes se escriben en una hoja de rotafolio y encima de ellas se pegan tiras de papel. La persona que lleva la discusión destapa las ideas una por una durante la presentación. Esta técnica previene que la audiencia se adelante leyendo la información y no ponga atención a los puntos que el presentador quiere.

Experiencias de uso

La bondad del empleo de tarjetas para ayudar a fortalecer las visualizaciones del producto del trabajo colectivo es innegable. Prácticamente cada vez que se emplean, la gente se divierte, y se gana en percepción más afinada del producto, aparte de que se agiliza la producción de aportes para la pantalla. Cada participante que se enfrenta a la tarjeta en blanco, así sea en medio de una “lluvia de ideas”, tiene que hacer un esfuerzo que le ayuda a estar mas adentro del proceso colectivo de trabajo.

“Reglas de oro” en el uso de tarjetas

1. Usar plumón
2. Usar lenguaje sintético
3. Escribir una sola idea en cada tarjeta
4. Escribir con letra grande y de molde
5. Utilizar un solo lado de la tarjeta
6. Querer compartir ideas

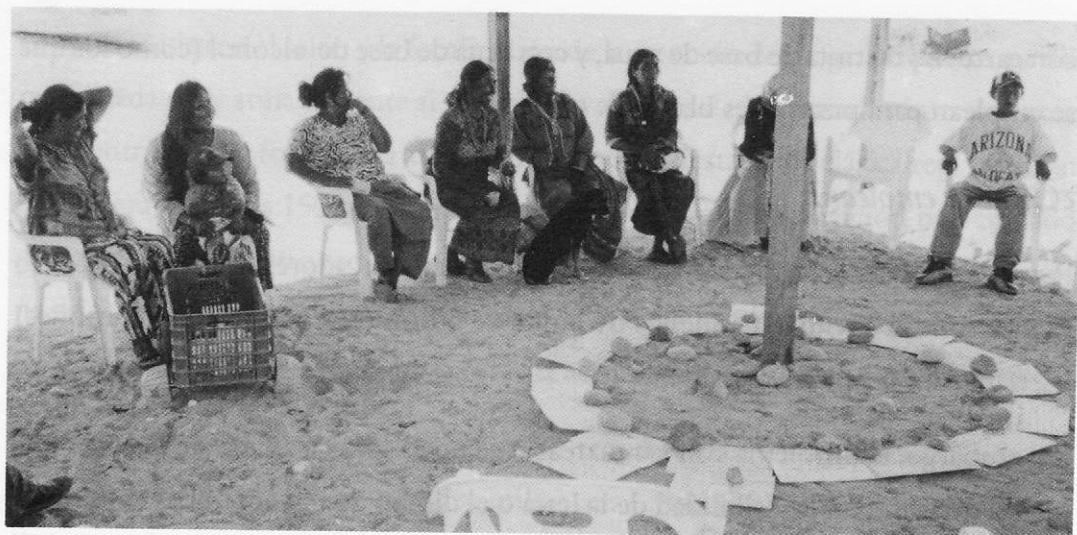


Foto 11.

Mujeres seris reflexionan, planean y acuerdan “contra viento y marea”



Marcadores

Cuando se habla de visualizar lo que va siendo el trabajo de un grupo, se tiene que voltear hacia el recurso o instrumento con el cual dibujaremos el mensaje. Y salta inmediatamente que, en nuestro contexto cultural, en donde la escritura no se hace comúnmente ni con brocha, como en países orientales, ni con pintura en aerosol, lo que nos queda como recurso más apropiado es el noble marcador de punta gruesa de fieltro y tinta líquida en su cartucho plástico o metálico. Existen diferentes marcadores y diferentes tipos de tintas, pero algunos son más útiles que otros.

Los marcadores de punta de fieltro gruesa nacieron como un producto de uso industrial, para marcar las cajas de productos de manera visible en su manipulación a gran escala. Por ello hay marcadores de puntas desde de 5 mm de ancho hasta aquellos de 25 mm de ancho. También se debe señalar que los hay con cartucho de tinta permanente (que normalmente contiene un líquido solvente, tipo thinner),

con cartucho de tinta de base de agua, y con tinta de base de alcohol (como los que se emplean para pizarrones blancos).

¿Cómo se emplean?

Para el trabajo de la facilitación puede ayudar tener marcadores muy gruesos, pero lo más común es utilizar aquellos de punta de 5 mm (que son los más comunes) hasta 10 mm de ancho.

Sin embargo, el problema con los marcadores no es sólo su ancho de fieltro, (que tendrá que ver con la visibilidad de la letra o el dibujo que generemos) sino su tamaño, su durabilidad y sobre todo, el tipo de tinta que emplean. Existen tintas en base a solvente (con thinner), en base a alcohol y en base a agua. Por supuesto, para trabajos en grupo y en interiores, lo recomendable es marcadores con tinta en base de agua. Para un trabajo de un grupo amplio, en un salón sin gran ventilación, trabajar con marcadores de tinta en base de solvente, puede ser no sólo una irresponsabilidad, sino un desastre sanitario por la intoxicación.

Los colores también importan. Los marcadores de colores suaves (amarillo, gris, o rosa) son tan poco visibles que casi no conviene utilizarlos en un trabajo de salón. Por el contrario, colores como el verde oscuro, el violeta, café, o negro, además de rojo y azul, son los mejores para trabajos colectivos.

Los marcadores de tinta con base de alcohol son comúnmente los que se destinan a escribir en pizarrones blancos de cubierta de cerámica. Son cómodos de usar, igual que ese tipo de pizarrones, pero OJO: no confundir marcadores, pues si se dibuja con marcadores permanentes, así sea una vez, en los pizarrones blancos, probablemente lo echemos a perder, pues la mancha no se borrará después.

Los apuntadores manuales y de láser

Son objetos ligeros; pueden ser largos, como pequeña varilla, o bien como lápices de señal luminosa, para acentuar las indicaciones de quien presenta un material a un grupo.

Las actividades en el salón y la focalización de la atención de un grupo puede ser direccionada muy atinadamente si se emplean algunos de los variados instrumentos que contribuyan a focalizar la atención; entre ellos destacan la clásica regla o listón de madera, de 100 a 150 centímetros de extensión, que la facilitación ha heredado del salón de clase. Otro recurso parecido es el del señalizador extensible, tipo antena de coche retráctil, que puede guardarse en el bolsillo y extenderse en el momento oportuno cuando se requiera centrar la atención en un punto de la pantalla.

No obstante su comodidad de uso, estos recursos han mostrado su limitación cuando crece la pantalla, o cuando se utiliza una proyección luminosa sobre pantalla, o cuando el grupo es bastante grande. Para ello, se han desarrollado indicadores luminosos; tanto el de luz blanca (como pequeña lámpara eléctrica, con una luz fina), que señala los detalles en la pantalla, cuanto el de luz roja de lámpara láser. Este último ha mostrado sus ventajas sobre sus antecesores pues puede utilizarse sobre pantallas luminosas, en plena luminosidad, y a grandes distancias.

Experiencias de uso

Hemos utilizado todos los tipos de señalizadores que hay en mercado. Podemos mencionar algunos detalles útiles. La regleta de madera, o el indicador metálico retráctil (tipo antena de coche) además de asociarse en bastante con el viejo modelo del magíster dixit, escolar y autoritario, son poco efectivas para proyecciones luminosas. Su uso se restringe al pequeño grupo frente al pizarrón o frente a un mapa.

Los señalizadores luminosos de luz blanca (desarrollados para resaltar detalles al proyectar diapositivas), rápidamente han mostrado su limitación. Las baterías se consumen muy pronto y la potencia de luz es muy deficiente.

Por ello, los señalizadores de luz roja láser han mostrado su gran eficacia al proyectar aún con luz de día, en salón grande, una señal muy eficiente. A cambio, el indicador de luz láser es relativamente peligroso en manos inexpertas; si se proyecta hacia los ojos de una persona, podrá lastimarla; si no se usa con cuidado, distraerá más de lo que sirve; y si la persona no está serena, el indicador mostrará amplifica-

do su nerviosismo. Sin embargo, su potencia es seductora y su eficiencia focalizadora lo hace recomendable. ¡Pero prepárese bien antes de utilizarlo!

Materiales para fijar papelería a las pantallas

Para fijar los papelógrafos y tarjetones a pantallas diversas, se usan comúnmente materiales como la cinta plástica, los pins (chinchetas de cabeza grande) y pegamentos plásticos.

El Masking tape

Es la cinta amarilla claro que se utiliza comúnmente para enmascarillar objetos para pintarlos. Sin embargo, ha mostrado ser un gran aliado de las tareas de representación visual. Permite un pegado muy cómodo y además, es fácil de cortar en trozos pequeños, se puede escribir sobre ella y no lastima las manos al emplearla. Es muy amable para usarla, se puede conseguir fácilmente en el mercado y lo que puede criticarse de su empleo es el desperdicio que se hace de la misma, pues sólo se puede utilizar por una vez.

Existe en anchos diferentes y en calidades diferentes. La mejor es la “más pegosa” de un ancho de 2.5 centímetros. Más delgada no ayuda con papeles grandes, y más ancha estorba.

- Al pegar trozos de masking tape en un pliego de papel, conviene alinearlos en paralelo a la cara vertical del papel y pegar solamente dos trozos a los dos extremos del pliego. Esto facilita mucho el despegar el pliego cómodamente, sin romperlo.
- No usar Scotch Tape, la cinta plástica transparente, ni la cinta canela, ni la cinta gris metalizada, para pegar papel. Estos materiales son muy difíciles de cortar, y poco amables a la vista, o para marcar sobre ellos.



Los alfileres (pins)

Las chinchetas de cabeza larga, empleadas muy comúnmente en la oficina, son otro de los mejores auxiliares para el facilitador. Estos pequeños objetos pueden ayudar siempre y cuando se tenga a la mano mamparas de placa de fibra, corcho o poliestireno rígido, que permitan que se claven sobre ellos .

Familiarizarse con el uso de los pins permite a la persona que facilita una dinámica de trabajo el conjuntar, pegar, reacomodar y finalmente despegar los objetos en la pantalla gracias a estos pequeños aliados.

Limitaciones: son algo incómodos para quien no tenga destreza manual; se puede uno mismo picar con ellos. Requieren que haya buenas mamparas para utilizarlos.

Pegamento plástico

Existe hoy en día en el mercado una goma o pegamento –tipo plastilina- que, en pequeñas porciones, se puede hacer “bolitas” y pegar con ellas una cartulina sobre otra, etc. Y el material se puede reciclar varias veces. Permite menos desperdicio que el masking tape. Es bastante cómodo para usar y no requiere ningún soporte como los pins y su empleo para situaciones de poco material y salón pequeño, es muy elegante, limpia y ecoeficiente.

Limitantes: No es fácil de conseguir y requiere cierta laboriosidad tanto para preparar, tener y desmontar las bolitas después de usarlas; además de que no resisten gran carga a la tensión.

Equipos

De apoyo audiovisual

Son aparatos, con pantalla o capacidad de proyectar en pantalla señales luminosas correspondientes a los materiales que archivan o que se pone en su campo de proyección. Desde mediados del siglo XX, con el desarrollo de equipos portátiles de

proyección de cine mudo y luego sonoro (para películas de 8 mm y 16 mmm), se fue desarrollando simultáneamente un tipo de equipos de proyección de material transparente que devino en el Proyector de diapositivas (de 35 mm o de 40 mm) que fue, durante muchos años, el principal auxiliar del instructor y de la persona facilitadora.

Años después se desarrollaron el “Proyector de cuerpos opacos” y el “Retroproyector” de diapositivas mayores (de 30 x 30 cmt. aproximadamente) que ha sido mucho más cómodo de uso que su antecesor, el proyector de diapositivas pequeñas. Y más recientemente, en los 90’s se ha empezado a utilizar el “cañón” de proyección, o proyector multimodal, que permite incorporar, hasta una pantalla relativamente grande, la proyección de la imagen de un archivo informático de computadora o una película. Reseñaremos virtudes y limitaciones de los dos últimos medios, dado que los otros aparatos prácticamente han quedado rebasados en su divulgación.



El retroproyector

Este aparato que mediante una pantalla luminosa permite proyectar lo que se imprima en una diapositiva (o acetato) tamaño carta, ofrece gran versatilidad, pues un expositor puede fácilmente imprimir en ese acetato un documento preelaborado. Hoy en día existen marcadores para anotar directamente en el acetato cualquier indicación, sobre la misma presentación, con lo que la presentación que se haga de un material, pre-elaborado o elaborado en salón, simultáneamente a su proyección, le permiten ser un medio de gran atracción para la persona que desea mostrar visualmente materiales del producto de trabajo grupal.

El proyector multimodal

Nacido hacia mediados de los 90’s, este tipo de proyector permite proyectar con un foco de alta potencia lo mismo imágenes desde un archivo de computadora (Power Point) hasta una imagen de video, que provenga de una reproductora o de una cámara de video digital. Con esta versatilidad, este proyector permite –por

ejemplo, para fines de la facilitación de un evento- mostrar un texto en una pantalla grande, para un auditorio de hasta unas 100 o 200 personas y, simultáneamente a su proyección ir “corrigiendo” el texto con aportaciones de los participantes, para luego, al final de la revisión colectiva, reproducir ese mismo texto en archivo informático para devolverlo rápidamente a los propios participantes un poco más tarde. Esto revoluciona, de manera práctica, las tareas de la relatoría en procesos de trabajo colectivo. Y para algunos productos, puede suplir razonablemente otros tipos de relatorias totalmente. Pero hay que estar alertas a que si se quiere emplear de esa manera el recurso, se tiene que proveer también de los servicios de una persona encargada de la digitalización que tenga verdadera maestría para, frente a la presión de un grupo mayor, ir ajustando su producto sin turbarse, de la manera gramatical más apropiada, a la velocidad requerida, y a la vista del grupo.

Experiencias de uso

No obstante las bondades de estos aparatos de apoyo, las limitaciones del formato rígido, y la “distancia” que se crea, por parte de un grupo, frente a una pantalla luminosa, no suplen satisfactoriamente a las aportaciones en tarjetones y papelotes. Lo importante es valorar cuándo utilizar uno u otro medio de apoyo. Nuestra experiencia sugiere que si se dejan estos apoyos electromecánicos a solamente una parte básica y menor de los tiempos en los procesos de trabajo, los participantes se sentirán más satisfechos. En relatorias finales, o revisión final de documentos construidos colectivamente, o en la integración de aportaciones ya semiestructuradas para documentos de construcción de consensos, puede ser muy útil su experiencia.

De amplificación de sonido y reproducción de música

Son el auxiliar básico para ampliar la voz en un evento y para reproducir música. Además de los equipos de apoyo visual, la persona facilitadora requiere hacer uso de equipos de sonido (micrófonos) para amplificar la voz en un salón grande; y puede usar también, si le parece apropiado, la reproducción electro-acústica de

música (de cassettes o CDs, o de otros medios). Conviene hacer algunos comentarios al respecto.



El micrófono

Aunque es tentador difundir la voz con gran potencia, frente a un auditorio inerte para contradecir, no es muy prudente hacerlo. La comunicación efectiva requiere que exista en todo momento, en el salón, la sensación de que cualquiera puede decir su palabra. Para ello, cuando el salón es grande, se puede usar no sólo un micrófono, sino (al menos) dos: uno para quien conduce la reunión y otro, móvil, para que quien desee y solicite la palabra, lo pueda emplear.

No obstante su atractivo, conviene no utilizar el micrófono excepto que sea realmente indispensable. A veces, cuando el salón es pequeño y no hay razón para emplearlo, la gente que quiere expresarse es desconcertada con su uso; o bien eleva la voz y sobreactúa su discurso.

Pero si se va a emplear el micrófono, hay que garantizar que todos lo pueden usar. Asimismo, hay que tener cuidado de no dejar que el micrófono “sea arrebatado” por una persona provocadora para destruir una reunión, sin poder hacer nada al respecto. Sencillamente, cuide sus micrófonos, y su fuente de energía para cada uno, para proteger la estabilidad de su reunión frente a avatares. El micrófono es muy potente, y hay que garantizar un buen uso de esa potencia.

La música en el evento

¿Debe un evento de trabajo estar separado por completo de la música, como distractora? Pensamos que no. Al contrario; un momento de bienvenida a los participantes, cuando están llegando a inscribirse, puede suavizarse con una música amable, que no suene estridente para ellos. Un receso puede ser más relajante con música que aligere el rato y gane sonrisas. Hasta, en algunos casos, una dinámica de trabajo con silencio para la meditación puede ser ayudado con alguna música

sutil, de elevación espiritual. Y por supuesto, el final de una reunión, o el momento de tomar los alimentos, pueden ser apoyados con música alegre sin ser estridente; y amable para el oído y la conversación.

Si considera utilizar el apoyo musical, piénselo bien. ¿Quiénes son parte del grupo? ¿Se sentirán cómodos con música? ¿Con qué música? No se preocupe de fallar. Se puede apagar rápidamente el aparato de sonido. Pero si ocurre lo contrario, que les guste la música, hasta se lo agradecerán, solicitando (como nos lo han pedido en algunos eventos) la referencia de la(s)selección(es) musical(es) que estuvieron escuchando.



De cómputo

¿Cómo aprovechar óptimamente las ventajas del procesamiento electrónico de la información mediante computadoras en un evento en el que la construcción colectiva es lo esencial? No hay dificultad ni contradicción en utilizar las computadoras (sobre todo las portátiles) como equipo de apoyo en la realización de las tareas de facilitación en un evento. Todo lo contrario; la relatoría debe ser hecha a la vista de todos los participantes pero ese criterio puede ser cumplido si se va elaborando desde una computadora, cuya imagen es ampliada con el auxilio de un proyector multimodal.

Pero sin ir a la plenaria es común que los trabajos que se van elaborando en un taller tienen tal pertinencia que se solicita “copia de ellos” justo al final de la reunión. Para ello, conviene que, mientras un equipo realiza la tarea de facilitación y relatoría-en-pared, frente al grupo, otro puede, discretamente, con *lap top* en las rodillas, ir recogiendo el producto del grupo en silencio y diligentemente. Esto garantiza editar conclusiones de un evento, casi al final del mismo (¡Y poder entregar a los participantes los documentos resultantes apenas unos minutos después de la culminación del mismo, en un diskette plástico o un disco compacto!).

¿Qué ganamos con su uso? Tiempos aligerados, eficacia en la entrega de resultados, y posible ajuste de los materiales en pantalla grande, a partir de un archivo informático ampliado con proyector multimodal.

Sostenemos que esa eficacia del trabajo puede mejorar mucho la impresión que los “clientes” tienen del desempeño de un equipo de facilitación. Pero el reto también se puede volver angustioso. Si se ofrece, por ejemplo, que se van a tener los productos del trabajo en entrega informática al final del mismo, habrá que considerar los “costos ocultos” de esa operación, que comprenden tener prácticamente dos equipos más, además de quien facilita, en el salón, para capturar, procesar editorialmente, revisar redacción, etc., y reproducir oportunamente la cantidad de ejemplares requeridos para los participantes.



Conclusión

No quiero dejar en el tintero algunas ideas para despedirme de la persona lectora. Espero haber puesto en orden suficiente el conjunto de materiales que comprenden este libro y quiero dejar sentado que haber acomodado el conjunto de notas, ideas y descripción de elementos que comprende me ha transformado un poco a mí mismo. Su integración se volvió más lenta de lo que era el proyecto original para elaborar el manuscrito original y, en parte, eso fue debido al conjunto de prácticas de facilitación de procesos diversos que sobre la marcha hubo que atender. Cada día hubo que cotejar lo que se proponía por escrito, frente a lo que hacía con un equipo amplio de colaboradores y auxiliares, en diversos escenarios. Agradezco la curiosidad y paciencia de quien lo lea.

La persona que haya llegado aquí después de hacer su recorrido a lo largo del material contenido en el manual tal vez ya habrá observado lo que hemos querido transmitir de múltiples formas a lo largo de su desarrollo, pero que ahora expresamos más enfáticamente: que la facilitación es un “paquete metodológico” que comprende algunos fundamentos, principios e instrumentos de aplicación, que pueden auxiliar a cada persona interesada que tenga algún tipo de trabajo con grupos y que desee emplearlos, como instrumentos previsiblemente útiles para realizar actividades sociales de construcción de conocimientos, de toma de decisiones y/o planeación operativa para el trabajo. Con esto queremos decir que la facilitación, como paquete o como conjunto de rasgos metodológicos, puede ser de interés del conocimiento de personas interesadas, sean o no facilitadoras, pues les puede ayudar en su vida cotidiana a enfrentar de nuevas formas asuntos comunes. Asimismo, el paquete metodológico -en todo o en parte- puede ser empleado por una persona en procesos colectivos sin que sienta que está jugando el rol de facilitadora profesional, sino que esté cumpliendo con sus funciones actuales dentro de su organización.

En efecto, los métodos e instrumentos de la facilitación se pueden utilizar en un aula de clase, salón de consejo de la empresa, asamblea de los cooperativistas pesqueros o en la sala de Cabildos del Ayuntamiento municipal. Su versatilidad es amplia. El empleo que se pueda hacer de una u otra de las estrategias y de los instrumentos que emplea de seguro mejorará el desempeño de la persona que lo decida hacer. Se puede usar por separado cada instrumento del paquete de facilitación y de esa manera se puede ir probando su eficacia relativa.

No obstante, valdrá la pena –aún si usted, lector o lectora, no es una persona que se dedique profesionalmente a la facilitación– que intente probar el funcionamiento del paquete metodológico como tal, procurando ejercer sus principios a cabalidad.

Adicionalmente, considero que algo de lo más importante, no sólo para quien lea estas notas, sino para quien viva –o participe en– una reunión auxiliada por un servicio de facilitación, será el efecto benéfico que le haya hecho el participar en la misma. Esperemos que notará, en los resultados de la misma, que es más cómodo participar en una reunión “facilitada” que en una reunión “dirigida”. Se habrá dado cuenta de que es posible avanzar a democratizar la vida sin grandes pretensiones, actuando discretamente, aprendiendo a oír, a dialogar más serenamente y a integrar visualmente los productos conjuntos del trabajo de un grupo de participantes. También aspiramos a que lo que aquí se propone pueda ayudarle a distinguir cuando otra persona se desempeña de manera más efectiva o no, como facilitadora.

Si algún beneficio acumulativo puede arrojar el uso progresivo de servicios de facilitación en más ocasiones y en más extensos ámbitos sociales, será el de favorecer que la gente participe más entusiastamente en los procesos que involucran su actividad productiva o de otro tipo; y el mejor indicador de la eficacia de su empleo será el gusto de las personas que hayan participado por el proceso mismo en que fueron incluidas, así como la sensación que les quedará de aspirar a no repetir otros tipos de formas y métodos de reunión, y de ser más atentos y lúcidos participantes de procesos públicos de trabajo.

Al final del camino, queda la sensación de que si bien existe en nuestro tiempo cierta crisis mayor civilizatoria, de fin de una época de negación de la diversidad de pueblos y culturas de la humanidad, podemos pensar que algunos instrumentos nuevos para la comunicación y para la acción social participativa, como lo es el del arte de la facilitación, pueden humildemente ayudar a mejorar el clima de diálogo, colaboración y avances efectivos y agradables que requerimos para dar los pasos que ayuden a transformar poco a poco el mundo, pero hacia donde pueda ser más sustentable la presencia humana en el planeta y hacia donde las personas puedan, cada quien, participar más efectiva y oportunamente, con su granito de arena, a mejorar la vida en el planeta.

Con toda mi convicción invito gustoso al diálogo a las personas que al leer lo aquí vertido, deseen aplicarlo, profundizarlo o debatirlo para seguir perfeccionando sus instrumentos y sus estrategias de empleo.

Si desea comunicarse con el autor para dar su opinión sobre **El arte de la facilitación**, aportar sugerencias o solicitar servicios de asesoría o facilitación de eventos y procesos, puede comunicarse directamente con él en: alfonso.talleres@solaris.org.mx

Bibliografía

Facilitación y construcción de consensos

- Aguilar, María José. 1991. *Cómo animar un grupo*. Editorial "El Ateneo". México.
- Albert, Lucien & Simon, Pierre. 1991. *Las relaciones interpersonales. Manual del animador*. Editorial Herder. Barcelona, España.
- Ander-Egg, Ezequiel. 1998. *¿Cómo hacer reuniones eficaces?* Colección política, servicios y trabajo social (1991, 7ª edición). Editorial Lumen. Argentina.
- Auvine, Brian, et al. 1977. *A Manual for Group Facilitators*. Center for Conflict Resolution, Wisconsin, USA.
- Briggs, Beatrice. 2000. *Introducción al Proceso de Consenso*. Material impartido en los talleres de la autora, versión revisada marzo de 2000, MS. Tepoztlán, México.
- Butler, C. T. Lawrence. 1987. *On Conflict and Consensus*. Food not Bombs Publishing, Cambridge, MA (second edition: 1988)
- Cameron, Esther. 2001. *La Facilitación hecha fácil*. Editorial Panorama. México.
- CEFE. 1998. *Manual para facilitadores*. Competencia como base de las economías, a través de la formación de Empresas, CEFE – Internacional, Alemania.
- Coqueret, André. 1968. *Cómo se prepara y dirige una reunión*. (Ed. original francesa, 1963) Editorial Nova Terra. España.
- Doyle, Michael & Straus, David. 1976. *How to Make Meetings Work*. Jove Books. New York, USA.
- Estes, Carolina. 1990. *Consensus and Community*. (en) Turtle Talk: Voices for a Sustainable Future pp. 94-103, The New Catalyst Bioregional Series, New Society Publishers. USA.
- Gottheil, Julio & Schiffrin, Adriana. 1996. *Mediación: una transformación en la cultura*. Editorial Paidós. Argentina.
- Groverman, Verona. 1994. *The group promoter's book*. Food and Agriculture Organization of the United Nations.

- Hindle, Tim. 1998. *La Reunión bien llevada*. Editorial Grijalbo. España.
- Hunter, D., Bailey, A., & Taylor, B. 1996. *Management zen: Facilitación y eficiencia de grupos*. Editorial Troquel. Argentina.
- Kaner, Sam, et al. 1996 *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. New Society Press / Community at Work. British Columbia, Canada.
- Mastenbroek, Willem. 1999. *Negotiating as Emotion Management*. (en) *Theory Culture & Society*, Vol. 16, n° 4, August 1999. SAGE Publications. USA.
- O'Gorman, Frances. 1997. *Facilitadores del Cambio*. Map Internacional. Quito, Ecuador.
- Servicios Educativos Populares, A.C. 1978. *Cómo Funciona un Grupo Democrático*. Colección: Técnicas de la Educación Popular. Taller de impresiones populares. México.
- Weaver, Richard G. & John D. Farrell. 1997. *Managers as facilitators*. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco, USA.

Dinámicas de grupo

- Antons, Klaus. 1990. *Práctica de la dinámica de grupos*. Editorial Herder. Barcelona, España.
- Beal, George M., Bohlen, Joe M. & Raundabaugh, J. Neil. 1964. *Conducción y Acción Dinámica del Grupo*. Editorial Kapelusz. Buenos Aires (reimpresión en México de 1990).
- Canto Ortiz, Jesús M. 2000. *Dinámica de Grupos. Aspectos técnicos, ámbitos de intervención y fundamentos teóricos*. Editorial Aljibe. Málaga, España.
- Castilho Pereira, William César. 1998. *Dinámica de grupos populares*. Editorial Diana (1ª edición en español). México.
- Escuela de Promotores. 1978. *¿Qué es un grupo de trabajo?* Cuaderno para Capacitadores, MS. México.
- Fritzen, Silvino José. 1993. *Ejercicios Prácticos de Dinámica de Grupo, vol. 1*. Editorial LUMEN. Argentina.
- Olmsted, Michael S. 1963. *El Pequeño Grupo*. Editorial Paidós. Argetina (reimpresión de 1979).

Randolph, W. Allan & Posner, Barry Z. 1991. *Las diez reglas de oro para trabajar en equipo*. Ed. Grijalbo. México.

Rogers, Carl. 1969. *Grupos de Encuentro*. Amorrortu, Editores. Buenos Aires (edición castellana de 1973).

Metodologías de dialogo y de planeación participativa

Bohm, David. 1996. *On Dialogue*. Editorial Routledge. London.

Chambers, Robert. 2002. *Participatory workshops: A sourcebook of 21 sets of ideas and activities*. Earthscan Publications Ltd. London.

Colombres, Adolfo. 1980. *Manual del Promotor Cultural. Bases teóricas de la acción*. Ediciones del Centro Cultural Mazahua. México.

Colombres, Adolfo. 1980. *Manual del Promotor Cultural. La acción práctica*. Ediciones del Centro Cultural Mazahua. México.

Colombres, Adolfo. 1981. *Manual del Promotor Cultural. Documentos y materiales de trabajo*. Ediciones del Centro Cultural Mazahua. México.

Davis, D., D'Arcy. 1999. *Herramientas para la comunidad: Conceptos, métodos y herramientas para el diagnóstico seguimiento y la evaluación participativos en el desarrollo forestal comunitario*. Coedición Abya-Yala- FTTP-FAO- UPS. Quito.

Gerar, Glenna & Tourfs Lnda. 1995. *Diálogo: una introducción*, (en) *Emprendedores*, vol. IX n° 35. México., UNAM / FCA.

GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit). 1996. *Gestión del Ciclo del Proyecto (PCM) y Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos (ZOPP)*. GTZ GmbH, Oficina 04, Estrategia de desarrollo de la Empresa. Alemania.

Mesas redondas canadienses. 1993. *Formar Consenso para un Futuro Sostenible. Principios rectores*. Royal Bank of Canada, Mesa Redonda Nacional sobre el Medio Ambiente y la Economía, Agosto de 1993. Jane Hawkrigg Enterprises Ltd. Canadá.

Polo Yépez, Daniel. 1998. *METAPLAN*. Quito, Ecuador, marzo de 1998.

Spencer, Laura J. 1989. *Winning through participation: meeting the challenge of corporate change with the technology of participation*. The Group Facilitation Methods of the Institute of Cultural Affairs. Kendall / Hunt Publishing Co. Dubuque, USA.

Torres D. Víctor Hugo. 1994. *Manual de Revitalización Cultural Comunitario*. COMUNIDEC, 1ª edición. Quito, Ecuador.

Ulloa, Luis Felipe. 1996. *Proyectos en las comunidades: ¿Construir escenarios de acción conjunta?* Colección Libre Opinión, SIMAS, Editorial Enlace, Managua, Nicaragua.

World Bank. 1996. *The World Bank Participation Sourcebook*. World Bank/ Environmental Sustainable Development Division, Washington. USA.

Instrumentos de la facilitación

Manchester Open Learning. 1995. *Cómo hacer presentaciones eficaces*. Ed. Gestión 2000, 2ª. edición 1997. España.

PROAFT, A.C. 1993. *Lineamientos para los foros regionales de análisis y perspectivas de la situación forestal de los trópicos*. Mayo 1993. Material preparado por el equipo operativo del Programa de Acción Forestal Tropical de México, bajo la coordinación de Alfonso González Martínez, con la colaboración de Aarón Zazueta, del World Resources Institute. Subsecretaría Forestal y de Fauna Silvestre. México.

Rendón Monzón, Juan José. 1998. *El Taller de Diálogo Cultural*. Ce-Acatl Revista de la Cultura de Anáhuac, N° 92, Febrero de 1998. México.

Tillmann, Hermann J. 1993. *Visualisation in Participatory Programmes (VIPP)*. UNICEF. Bangladesh.

UNICEF. 1993. (Ver Tillman, 1993)

Vargas, Laura & Bustillos Graciela. 1989. *Técnicas Participativas para la Educación Popular Tomo I*. (reimpresión 8ª edición 1992) Centro de Estudios y Publicaciones, ALFORJA. Costa Rica.

Vargas, Laura & Bustillos Graciela. 1993. *Técnicas Participativas para la Educación Popular Tomo II*. (3ª edición) Centro de Estudios y Publicaciones, ALFORJA. Costa Rica.

Zazueta, Aarón. 1996. *Lineamientos para Foros de Consulta sobre Políticas de Desarrollo Sostenible*. Centro para el Desarrollo Internacional y el Medio Ambiente, World Resources Institute. USA.

Fortalecimiento de capacidades personales

Blanchard, Ken. 1996. *Empowerment: 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Grupo Editorial Norma. Colombia.

Levesque, Lynne, C. 2001. *Breakthrough Creativity*. Davies-Black Publishing/ Consulting Psychologists Press. Palo Alto, USA.

Scott, Cynthia D. & Jaffe, Dennis T. 1994. *Empowerment. Cómo otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo*. Grupo Editorial Iberoamericana. México.

Liderazgo, calidad y excelencia en el trabajo

Baggett, Byrd. 1995. *El Libro de la Excelencia: 236 hábitos para su éxito profesional*. Editorial EDAF. España.

Brown, Steven W. 1986. *13 Errores fatales en que incurren los gerentes y cómo evitarlos*. Gpo. Editorial Norma. Colombia.

Chatterjee, Debashis. 1998. *El liderazgo consciente*. Editorial Granica. España.

Cleary, Thomas. 1995. *El Arte del Liderazgo. Lecciones zen sobre el arte de dirigir*. Editorial Edad. Madrid, España.

Cleary, Thomas. 1993. *Zen Lessons: The Art of Leadership*. Shambala Publications Inc. USA.

De Pree, Max. 2000. *Liderazgo sin poder*. Editorial Panorama. México.

Gratton, Lynda. 2001. *Estrategias de Capital Humano*. Editorial Prentice Hall. España.

Heifetz, Ronald A. 1997. *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Editorial Paidós. Estado y Sociedad. España.

Jericó, Pilar. 2001. *Gestión del Talento*. Editorial Prentice Hall. España.

Pierce, Steven D. 2002. *Bridging the Social Divide: The Critical Role of Leadership*, A concept paper, Bridging Leadership, The Synergos Institute (MS).

Educación y Comunicación

Crumb, Charles V. 1968. *How to communicate...effectively*. Lefax Publishing Co. USA.

López Navia, Santiago A. (Editor). 1997. *El Arte de Hablar Bien y Convencer. Platón, Aristóteles, Cicerón, Quintiliano*. Ediciones Temas de Hoy. España.

Pansza G., Margarita, et al. 1985. *Fundamentación de la Didáctica*. Tomo 1 Editorial Gernika. México (2001).

Pansza G., Margarita, et al. 1985. *Operatividad de la Didáctica*. Tomo 2 Editorial Gernika. México (2001).

Shugurensky, Daniel. 1989. *Introducción al mundo de la promoción social*. UNESCO/OREALC y CREFAL, Michoacán. México.

Sotelo, José. 1988. *La Promoción Popular y la Utopía*. Serie: Promoción Popular, cuadernos de trabajo. Programa de Estrategias y Tareas Promocionales. México.

Sotelo, José & Peraza, Andrés. 1988. *La Promoción Social. Su identidad, sus estrategias y sus tareas fundamentales*. Serie: Promoción Popular, cuadernos de trabajo. Programa de Estrategias y Tareas Promocionales. México.

Suares, Marinés. 1996. *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Editorial Paidós. Argentina.

Ulloa, Luis Felipe. 1997. *Yo promotoreo, tu promotoreas, pero... promotoreamos distinto*. Imprenta Monjes Agustinos Swissaid. Nicaragua.

Otros elementos inspiradores

Arca de Sabiduría. 2000. *Carne de Zen, Huesos de Zen*. Antología de historias antiguas de budismo zen. Editorial EDAF. España.

Serrano Caldera, Alejandro. 1993. *La Unidad en la Diversidad: hacia la cultura del consenso*. Organización Panamericana de la Salud, Organización Mundial de la Salud, Editorial San Rafael. Nicaragua.

Uttech, Melanie. 2001. *Imaginar, facilitar, transformar*. Maestros y Enseñanza, Editorial Paidós. México.

Watts, Alan. 2000. *La cultura de la contracultura*. Ed. Kairós, Barcelona. España.

Antecedentes

Adorno, T. W., et al. 1950. *La personalidad autoritaria*. (edición castellana de 1965). Editorial Proyección. Buenos Aires, Argentina.

Benne, Kenneth D. 1956. *Deliberate changing as the facilitation of growth*, (en) *The Planning of Change*, editado por Warren G. Bennis et al. Holt, Rinehart and Winston, New York, (1961).

Berke, Joseph. 1969. *Counter Culture*. Peter Owen Ltd, & Fire Books Ltd, London.

Bookchin, Murria. 1971. *El anarquismo tras la supresión de la escasez*. Editorial Kairos. Barcelona (edición castellana de 1974).

CRDIU. 1968. *¿Quelle Université, quelle société?* Centre de Regroupement des Informations Universitaires, Aux Editions du Seuil. Paris.

Fals Borda, Orlando. 1970. *Ciencia propia y colonialismo intelectual*. Editorial Nuestro Tiempo. México.

Freire, Paulo. 1970. *Pedagogía de la Opresión*, Ed. Siglo XXI. México.

Freire, Paulo. 1977. *Fundamentos Revolucionarios de Pedagogía Popular*. Editor 904. Buenos Aires, Argentina.

Freud, Sigmund. 1930. *El malestar en la cultura*, (en) S. Freud, *Obras Completas*, T. III, Biblioteca Nueva, España. 1973.

Gandhi, Mahatma. 1969. *Tous les hommes son frères: vie et pensées de Mahatma Gandhi d'après son oeuvres*. Editorial Gallimard. Paris.

Gandhi, Mahatma. 1993. *Autobiografía: historia de mis experimentos con la verdad*. Ediciones Callao. Buenos Aires, (Edición en castellano del original en Gujaratí, de 1929).

Garretón M., Manuel Antonio. 1990. *Del autoritarismo a la democracia política*, (en) *Revista Mexicana de Sociología*, Instituto de investigaciones Sociales, UNAM, vol.I / 1991: 283-292.

Gracián, Baltasar. 1940. *El Discreto*. Excélsior, revista quincenal de literatura, n° 151. Chile.

Gracián, Baltasar. 1993. *El Arte de la Prudencia*. Ediciones Temas de Hoy. España.

Gracián, Baltasar. 1997. *El Hombre en su Perfección*. Ediciones Temas de Hoy / Grupo Editorial Planeta. México.

Korzybski, Alfred. 1933. *Science and Sanity*. The International Non-Aristotelian Library Publishing Company, (4th. Edition 1958), Lakeville, Conn. USA.

Marcuse, Herbert. 1953. *Eros y civilización*. Joaquín Mortiz. México (edición castellana de 1965).

Maslow, Abraham H. 1968. *El hombre autorrealizado*. Editorial Kairós. Barcelona, (edición castellana de 1973).

Reich, Wilhelm. 1946. *Psicología de masas del fascismo*. Bruguera, España (edición castellana de 1980)

Ribeiro, Darcy. 1968. *El Proceso Civilizatorio: de la revolución agrícola a la termonuclear*. Ed. Civilizao Brasileira, 1968. (Hay edición castellana de 1971: Centro Editor de América Latina. Buenos Aires, Argentina)

Rodríguez Adrados, Francisco. 1997. *Historia de la Democracia*. Ediciones Temas de hoy, Colección Ensayo. España.

Satin, Mark. 1978. *New Age Politics: healing self and society*. A Delta Book by Dell Publishing Co. New York.

Vaneigem, Raoul. 1967. *Tratado del saber vivir para uso de las jóvenes generaciones*, Ed. Gallimard, Paris (Edición castellana de 1977, con Ed. Anagrama. Barcelona).

