

Maletín de campo

Una guía práctica para la capacitación
y facilitación en procesos grupales



Cristina Carles Medarde
Miguel Expósito Verdejo

Maletín de campo

Una guía práctica para la capacitación
y facilitación en procesos grupales



Cristina Carles Medarde
Miguel Expósito Verdejo

Maletín de campo

Una guía práctica para la capacitación y facilitación en procesos grupales

Cristina Carles Medarde
Miguel Expósito Verdejo

Diagramación e ilustración
Emilio Junior Hidalgo Pirón

VETERINARIOS SIN FRONTERAS

2006 -Veterinarios sin Fronteras (VETERMON)

Calle Presidente Hipólito Irigoyen No. 16, Apto A1
Zona UASD. Santo Domingo
República Dominicana
Teléfono: (1) 809- 476 71 66
vsfcaribe@verizon.net.do
www.veterinariosinfronteras.org

Impresión:
Nombre imprenta, cantidad de ejemplares

Con el apoyo de:



Contenido

Presentación	i
Capítulo 1: El aprendizaje en adultos	
1.1. Metodología, métodos y técnicas	7
1.2. Enseñanza académica y educación popular.....	9
1.3. Etapas y estrategias del aprendizaje	12
Capítulo 2: Facilitación Participativa	
2.1. ¿Cómo es y que hace un facilitador?	17
2.2. La comunicación del facilitador	19
2.3. Estilos incorrectos de facilitación	23
2.4. Conocer a los participantes	25
2.5. La conducción del grupo	28
2.6. Ciclo básico de facilitación	35
2.7. Problemas clásicos y como manejarlos	40
Capítulo 3: Capacitación creativa	
3.1. Características de un taller de capacitación	45
3.2. Las 7 preguntas antes del taller	47
3.3. Diseño del taller: El plan de facilitación	49
3.4. Técnicas para la fase inicial	52
3.5. Técnicas para la fase central	58
3.6. Técnicas para la fase final y evaluación	78
Capítulo 4: Materiales visuales	
4.1. Antes de la elaboración	93
4.2. Redactar para que se entienda	97
4.3. Ilustrar para clarificar	106
4.4. Diagramar para facilitar	111
4.5. Corregir y probar antes de editar	115
4.6. Materiales complementarios	117
Capítulo 5: Acompañar sin dirigir	
5.1 Superar la transferencia tecnológica	125
5.2 Desarrollar la extensión campesina	128
5.3 Avanzar hacia las asesorías participativas	134
Publicaciones recomendadas y sitios de Internet interesantes.....	141
Anexos: Ejemplos de planes de facilitación	145

Presentación

Este manual está dirigido a los profesionales del desarrollo que trabajan con la gente en el terreno y que muchas veces, se adentran en este ámbito con pocas herramientas: sus conocimientos universitarios generales, mucha buena voluntad y quizá alguna formación académica en la teoría del desarrollo. Al enfrentarse al trabajo real, se dan cuenta de que hace falta algo más para brindar un apoyo útil los grupos de base.

En este manual, los autores queremos compartir una serie de métodos y técnicas que facilitarán tu trabajo cotidiano y lo harán más valioso para la gente. Su contenido está centrado en los dos ámbitos en que suele desarrollarse la labor de campo del profesional del desarrollo: la capacitación y el acompañamiento y facilitación de procesos grupales.

El capítulo 1 explica las estrategias que utilizamos los adultos para aprender, ya que la metodología que se desarrolla en los siguientes capítulos está basada en esta lógica, que por cierto, dista bastante del método educativo tradicional de escuelas y universidades.

El capítulo 2 explica como facilitar todo tipo de eventos, haciendo hincapié en la actitud del facilitador y el manejo del grupo. Su complemento está en el capítulo 5, que aplica las técnicas de facilitación no solo a la moderación y dinamización de eventos, sino al proceso global de acompañamiento a los grupos de base.

El capítulo 3 muestra como planificar y desarrollar talleres de capacitación. Hemos elegido una diversidad de técnicas de entre las muchas disponibles, pero tu creatividad sabrá adaptarlas a distintas circunstancias o inspirarse en ellas para crear nuevas herramientas. Este capítulo se complementa con el 4, centrado en la elaboración de materiales didácticos, como ayuda imprescindible para la capacitación.

Esperamos que disfrutes de su lectura, deseamos que su contenido sea útil y te ayude a mejorar y disfrutar tus próximas sesiones de facilitación y capacitación.



Capítulo 1: El aprendizaje en adultos

- 1.1. Metodología, métodos y técnicas
- 1.2. Enseñanza académica y educación popular
- 1.3. Etapas y estrategias del aprendizaje

El acompañamiento de procesos de desarrollo es una tarea compleja que requiere de distintas habilidades y herramientas. Personal de campo de diversas áreas profesionales, se enfrenta cada día con el reto de capacitar, dinamizar y asesorar a grupos de beneficiarios, pero no siempre disponen de formación en didáctica, pedagogía, comunicación o técnicas de facilitación. En este capítulo, iniciamos el descubrimiento de todo un arsenal metodológico para mejorar el acompañamiento de procesos grupales.

1.1. Metodología, métodos y técnicas

La metodología nos ayuda a abordar la problemática del desarrollo de una forma ordenada, ya que nos conduce por el camino que empieza en la identificación de un problema y termina la ejecución de estrategias de solución, porque permite estructurar, organizar y acompañar ese proceso.

La metodología, los métodos y las técnicas son niveles distintos que a menudo se confunden entre sí. Por eso, empezaremos clarificando esos conceptos:

- **Metodología:** Refleja la ideología que subyace en nuestro concepto del desarrollo y que se fundamenta en determinados principios como justicia social, equidad de género o sostenibilidad ambiental. Nuestra visión política se pone de manifiesto cuando elegimos una serie de métodos y técnicas que fortalecen esos valores en la cotidianidad de nuestro trabajo.



Ejemplos: Si elegimos una metodología participativa, estamos diciendo que perseguimos un modelo de desarrollo basado en la responsabilidad en la toma de decisiones, el protagonismo de los grupos de base y su apropiación de los procesos de cambio. Si la equidad entre géneros es uno de nuestros valores, elegimos métodos y técnicas que garanticen la integración equitativa de mujeres y hombres.

Los principios y valores que sustentan nuestra visión del cambio social deben estar presentes en todas y cada una de las actividades, procesos de trabajo y estructuras organizativas. No es coherente que nuestra metodología hacia los grupos de base vaya enfocada a garantizar la participación, pero que nuestra organización sea totalmente vertical y no abra espacios para el aporte, la reflexión y la crítica.

● **Método:** Organiza lógicamente un proceso, a través de pasos secuenciales, que nos guían en la consecución de unos objetivos definidos. Un mismo método suele utilizar un conjunto de técnicas diferentes.

Ejemplos: La facilitación es un método para estructurar reuniones y utiliza técnicas como la visualización, la priorización y las preguntas. El diagnóstico participativo es un método de análisis y movilización social que utiliza técnicas como los mapas, diagramas, entrevistas y maquetas.

● **Técnicas:** Son los recursos o herramientas concretas que se ponen al servicio del método. Las mismas técnicas se usan en distintos métodos.

Ejemplos: El árbol de problemas es una técnica que se utiliza en el método de planificación en marco lógico, pero también es útil en el diagnóstico participativo. La visualización con tarjetas es una técnica que se usa en métodos de moderación, capacitación o manejo de conflictos.

Muchas veces se usa técnica como sinónimo de dinámica, siendo las dinámicas de animación las más conocidas. Lo cierto es que estas dinámicas son una técnica, con una utilidad concreta en la animación de sesiones, pero con frecuencia se han usado en exceso o como fin en sí mismo.



1.2. Enseñanza académica y educación popular

Aunque la educación es un Derecho Universal, sólo unos pocos hemos disfrutado de esa oportunidad, generalmente en un sistema educativo que empezó en la infancia. Cuando estamos en la escuela de pequeños, aceptamos todo lo que diga el profesor, que es un adulto con autoridad y conocimientos. En el bachillerato y la universidad, estudiamos el programa con la esperanza de que sus contenidos nos sean de utilidad en el futuro profesional, porque nos dicen que hay que prepararse para el mañana, porque aspiramos a conseguir un título o simplemente porque a esa edad, es lo que tenemos que hacer. Aprendimos memorizando con esfuerzo y en aquellos años, nos enseñaron algunas cosas que no nos han servido para nada y que ahora recordamos muy lejanamente, igual que aquel profesor que era una pesadilla y aquellas clases tan aburridas... Sin embargo, pasado este periodo de formación de la juventud, el aprendizaje de contenidos de la educación académica es, en general, una experiencia pasiva y desprovista de responsabilidad que un adulto no suele tolerar.

El trabajo social que realizan las organizaciones de desarrollo está generalmente destinado a una población perteneciente a clases sociales excluidas de los servicios básicos, entre ellos, la educación.

Sus opciones de desarrollo personal están restringidas por el propio contexto social en el que viven. Tienen necesidades y aspiraciones de formación, pero también tienen su propia visión del mundo y por eso, al trabajar con ellos necesitamos un método distinto al de la escuela tradicional.



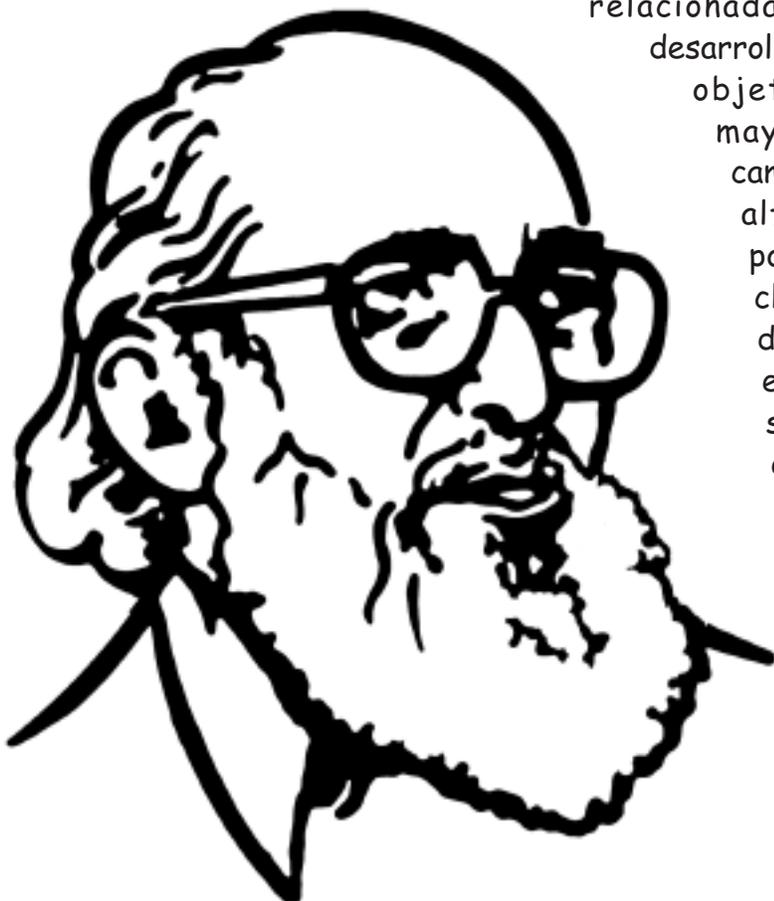
En el trabajo con estos colectivos, la educación popular es una herramienta no solo de formación, sino también de análisis y movilización. Siempre se parte de la situación, potenciales y visión de los afectados para apoyar sus iniciativas de cambio social.

El enfoque de la educación popular es útil tanto para una capacitación en producción agrícola, como para un taller sobre como organizar una cooperativa, si se está elaborando un plan amplio para abordar la delincuencia barrial o si queremos trabajar la autoestima con grupos de mujeres.

La educación popular utiliza una diversidad de métodos y técnicas adaptados a la realidad de adultos con niveles de escolarización bajos, pero que no son niños que acatarán mansamente lo que diga el profesor. De hecho, el concepto "profesor" se sustituye por el de "facilitador" y su papel no es aleccionar o dirigir, sino acompañar metodológicamente el proceso grupal.

***Paulo Freire-El fundador de la pedagogía de liberación y la educación popular**

Paulo Freire (Recife, 19 de septiembre de 1921 - Brasilia, 2 de mayo de 1997) fue un educador y pedagogo brasileño que aun hoy es reverenciado por muchas personas como una de las autoridades más marcadas de la historia de la pedagogía mundial.



Diseñó una pedagogía de la liberación, muy relacionada con la visión de los países en desarrollo y de las clases oprimidas, con el objetivo de la concienciación. Sus mayores contribuciones son en el campo de la educación popular para la alfabetización y la concienciación política de jóvenes y adultos de la clase obrera. Sin embargo, la obra de Paulo Freire va más allá de ese espacio y atañe a toda la educación, siempre con el fundamento básico de que no existe una educación neutra. Según su visión, toda educación es, en si misma, política.

Los principios de la pedagogía de Paulo Freire son las palabras articuladoras del pensamiento crítico y la pedagogía de la pregunta.

* Fuente: Wikipedia, la enciclopedia libre

A continuación, las ideas básicas de la educación popular:



1. Partir del conocimiento de la gente, respetar su visión e intentar, modestamente, aportar la nuestra. Un adulto conoce su realidad y tiene experiencias y conocimiento que puede aportar y que le permiten cuestionar la información que recibe.

2. Construcción colectiva del conocimiento. No se trata enseñar de forma unidireccional profesor-participantes, sino de que todos aporten lo que saben, para que todos aprendan de todos.

3. Seleccionar contenidos por su utilidad práctica. La gente no tiene que salir experta en el tema: "mas valen 10 ideas claramente fijadas que un mar de informaciones olvidadas". Un adulto no acopia conocimiento teórico para el futuro, sino que está más interesado en aprender

cosas útiles para su realidad cotidiana. Lo demás no lo retiene porque no le resulta valioso.

4. Aprender haciendo y descubriendo, más que oyendo y memorizando. Tu público no son jóvenes en edad escolar; tienen un tiempo limitado para aprender y otras muchas obligaciones en la vida. No esperes que hagan tarea en casa, sino que debes organizar la sesión de forma práctica, para que la gente salga con las ideas en la cabeza.

5. Utilizamos técnicas que hagan las sesiones dinámicas, participativas y divertidas. Erradicar el concepto de "la letra con sangre entra". El adulto ha perdido la costumbre de estar muchas horas sentado y quieto en un aula. Quizá en su vida cotidiana no lee ni escribe mucho, por lo que se le hace difícil manejarse en una clase convencional.

6. Crear un entorno seguro y cordial en el que se pueda aportar, practicar y preguntar sin temor al ridículo. Los adultos tenemos reticencia a equivocarnos y mostrarnos torpes en una actividad que no nos resulta familiar. Tu actitud sencilla y cercana, ayudará. Si todos se sienten cómodos para participar, aprenderemos mucho más unos de otros.

1.3. Etapas y estrategias del aprendizaje

Aprender es un talento natural de los seres humanos, cada día aprendemos algo y no podemos NO aprender. Entender como lo hacemos, ayuda a mejorar nuestra facilitación y a diseñar talleres en los que las personas adquieran con facilidad nuevos conocimientos, habilidades y actitudes. En contra de la ingenua opinión del sistema educativo, no basta con explicar una cosa para que la gente la aprenda. Interiorizar contenidos, generar habilidades y cambiar actitudes es un proceso un poco más complejo.

La teoría nos dice que hay varias **ETAPAS EN EL APRENDIZAJE**. Para explicarlas, recordemos como aprendimos a conducir o montar en bici:

* INCOMPETENCIA INCONSCIENTE. No sabes nada, ni siquiera que difícil te resultara. Manejar es un misterio porque no lo has intentado.

* INCOMPETENCIA CONSCIENTE: Empieza la primera práctica y aparecen las primeras dificultades. Hay muchas cosas a tener en cuenta al mismo tiempo y te falta pericia. Es la etapa más difícil, pero en la que más se aprende. Si se hace muy larga o incómoda, algunas personas desisten.

* COMPETENCIA CONSCIENTE: Te examinaste y ya puedes manejar, pero requiere concentración y esfuerzo. Aun queda alguna inseguridad y en situaciones complicadas, no reaccionas bien. Pero tienes muchas ganas de practicar y ganar pericia.

* COMPETENCIA INCONSCIENTE: Conducir se ha convertido en una serie de hábitos automáticos y la mente queda libre para otras cosas. Puedes mirar el paisaje... lo disfrutas y te sientes seguro.

Al aprender, necesitamos atención consciente, sin embargo, las habilidades se manifiestan cuando ya podemos actuar de modo inconsciente. La gente debería terminar el taller en el estado de competencia consciente, es decir, con una cierta seguridad al aplicar la nueva habilidad que han adquirido, el convencimiento de que esa habilidad es útil y muchas ganas de ponerla en práctica. Tienen que irse con las ideas en la cabeza. Si aprendieron a hacer alguna cosa manual, saldrán con cierta la habilidad en las manos. Si se trataba de un cambio de actitud, tienen que salir con el cambio interiorizado. No les des la teoría y esperes que algo pase después. Lo que tenga que cambiar, debe salir cambiado del propio taller.



El funcionamiento del cerebro es aun una gran incógnita, pero lo cierto es que cada persona es un mundo a la hora de asimilar información. Aunque es difícil explicar porqué, la práctica nos demuestra que hay distintas **ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE**, en función de la manera personal de recibir, interiorizar, analizar y comprender la información. Veamos cada una de ellas:

* Formas de interiorizar: Para mucha gente es importante decidir por si misma y necesitan tiempo para analizar los contenidos antes de aceptarlos, pero una vez asimilados los pondrán en práctica con mayor rapidez. Otras personas se rigen más por referencias externas, por lo que tienden a asumir más fácilmente las nuevas ideas. Lo ideal sería dar a todos los participantes el tiempo que necesiten para interiorizar las informaciones a su manera.



* Formas de aprender: A algunas personas se les da bien seguir cursos de acción establecidos, guiarse con un mapa, pero a otras necesitan poder elegir sin pautas externas y les resulta más fácil establecer su sistema que seguir un conjunto de pasos. Así que en todo procedimiento, conviene introducir un grado de flexibilidad en atención a esas personas.

* Formas de comprender: Hay quienes se sienten mejor con la visión del conjunto y prestan poco atención al detalle. Hay otras que necesitan ver los fragmentos pequeños para entender el contenido general. Al presentar información, hay que "descender" a los detalles concretos y "ascender" al cuadro general, ofertando las dos visiones.

* Formas de analizar diferencias: Hay gente que se fija sobre todo en las cosas en común y otras prestan mas detalle a las diferencias y son buenos debatiendo. En toda comparación existen diferencias y semejanzas a la vez, así que al establecer una comparación, es bueno poner de relieve ambos aspectos.

* Formas de recibir la información: Aunque la vista es el sentido mas desarrollado en los seres humanos, también recibimos información por el resto de canales sensoriales.



Algunas personas son más **AUDITIVAS** y recuerdan mejor lo que se comenta y se discute. Para estas personas, es importante que las sesiones tengan charlas, debates plenarios, turnos de preguntas y respuestas, discusiones de grupo y todas aquellas actividades en las que sobre todo participe el sentido del oído.

Otras necesitan **HACER** y querrán moverse durante el taller, lo que no significa que no presten atención; la idea de que la gente tiene que estar sentada y quieta es un residuo del estilo escolar. Para estas personas, debemos incluir sesiones prácticas, ejercicios, trabajo en grupo y todo aquello que suponga "aprender haciendo".

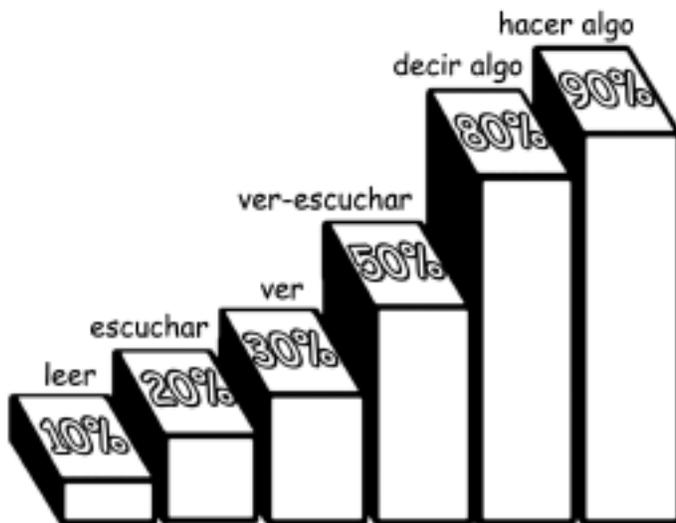


Hay quienes necesitan **IMAGINAR** lo que se está tratando y visualizar en su mente las ideas y aplicación práctica de los conceptos, mediante ejercicios que les permitan representar mentalmente como serían las cosas en su cotidianidad si aplican los contenidos.

La visión es el canal sensorial que todos los humanos utilizamos de forma primordial, por eso **recordamos mejor las imágenes visuales**. Así que es necesario que la gente pueda **VER** los contenidos que estamos tratando. Para eso nos apoyaremos en documentación, ideas escritas en papelógrafos o pizarra, dibujos, transparencias y videos.



Aunque las sesiones intenten estimular todos los canales sensoriales, recomendamos no olvidar el dicho de que “una imagen vale más que mil palabras”, por lo que las sesiones tienen que ser, fundamentalmente visuales. En el capítulo 2, desarrollamos las técnicas de **VISUALIZACION MOVIL** como uno de los elementos metodológicos básicos que nos permite fijar la atención, centrar los debates y mantener un objetivo común en toda sesión o proceso facilitado.



En resumen: Para mejorar el aprendizaje, es conveniente que se utilicen distintas formas de presentar y analizar información, de manera que cada uno la retenga según su forma particular de hacerlo y las sesiones sean variadas y dinámicas.

Cuanto más sentidos intervienen, mayor es la probabilidad de recordar informaciones. Estos conceptos adquiridos se refuerzan con la práctica y la experimentación personal.



Capítulo 2: Facilitación Participativa

- 2.1. ¿Cómo es y que hace un facilitador?
- 2.2. La comunicación del facilitador
- 2.3. Estilos incorrectos de facilitación
- 2.4. Conocer a los participantes
- 2.5. La conducción del grupo
- 2.6. Ciclo básico de facilitación
- 2.7. Problemas clásicos y como manejarlos

¿Quién no ha sufrido una reunión interminable, donde nunca se llega a una conclusión, se repiten permanentemente los argumentos y solamente algunos participan y dominan el debate? Estas situaciones se pueden evitar si contamos con un facilitador que sepa estructurar los temas, clarificar y conducir la reunión para que los participantes consigan los resultados que persiguen. En este capítulo te explicamos como hacerlo.

2.1. ¿Cómo es y que hace un facilitador?

- Comprende los objetivos que persigue el grupo y planifica la sesión para obtenerlos de forma amena y clara. Eso incluye desde la organización del espacio y la logística hasta la selección de las técnicas que utilizará.
- Garantiza la participación: anima a los tímidos y frena a los más hablan.
- Conduce al grupo y lo mantiene centrado en el tema.
- Maneja el tiempo y ritmo de la sesión.
- Estructura la discusión y visualiza las aportaciones, conclusiones y puntos esenciales del debate.
- Aborda los conflictos y apoya su resolución.
- Se mantiene siempre imparcial y neutral.
- Es ordenado pero absolutamente flexible para seguir la pista al grupo.





El concepto de facilitación implica que los aportes de cada participante son valiosos e indispensables para el aprendizaje colectivo. La facilitación debe propiciar las condiciones que incentiven la participación. Para eso, hace falta desarrollar determinadas características y habilidades.

Aunque muchas veces trabajarás solo, en sesiones de varios días es mejor trabajar en equipos de 2-3

facilitadores. Esto enriquece la planificación y dinamiza la ejecución, al permitir la división de tareas y roles durante el taller. Algunas de las cualidades que deben tener las personas que integran un equipo de facilitación son:

- Confianza en el resto del equipo y su capacidad
- Actitud democrática y participativa
- Paciencia y capacidad de escuchar
- Apertura para aprender nuevas habilidades
- Iniciativa para crear e innovar
- Poseer sentido del humor
- Capacidad de trabajar en equipo
- Respeto a las demás opiniones, no imponer la suya
- Capacidad para crear una atmósfera de confianza en el grupo
- Conocer los mecanismos de la dinámica de grupos
- Manejar diversas técnicas aptas para la capacitación de adultos
- Habilidad para escribir claramente, dibujar y visualizar conceptos
- Facilidad para expresarse claramente, resumir y sintetizar
- Destreza en la presentación de nuevos contenidos
- Tolerancia ante las críticas y capacidad de autoevaluación
- Flexibilidad y capacidad de improvisar y tomar decisiones rápidas, para responder en cada momento a las necesidades del grupo
- Capacidad de mantener una distancia crítica y no implicarse emocionalmente

2.2. La comunicación del facilitador

Quien facilita tiene que hablar de la forma más precisa posible, con sencillez en sus mensajes, estructura clara y brevedad en sus aportes. Vamos por partes:

La forma de hablar:

- * Vocabulario: Es mejor no usar jerga especializada y llamar a las cosas por sus nombres populares. El asunto es que te entiendan, no que queden fascinados por tus conocimientos.
- * Gramática: Al hablar, es mejor hacerlo con frases cortas, reduciendo al mínimo las oraciones subordinadas. A la mayoría de las personas les cuesta seguir el sentido de una frase de más de 20 palabras.
- * Muletillas: La costumbre de repetir una palabra puede llegar a ser molesta, así que es bueno hacer un esfuerzo por evitarlo. Sustituir la muletilla por una pausa suele ayudar.
- * Escucha activa: Reconfirmar los mensajes para asegurarte de que el grupo entiende las distintas contribuciones, haciendo resúmenes, preguntas que clarifiquen o mediante visualización.
- * Mensajes desde el "yo": Hablar desde nosotros es menos amenazador. Por Ej.: "Estas hablando de muchas cosas y no se te entiende" genera respuestas defensivas. Mejor "Perdona, pero me cuesta seguirte".
- * Dirigirse a los participantes por su nombre: Es práctico usar pedacitos de cartulina escritos con marcador, que se puedan leer de lejos.
- * El humor: No se trata de contar chistes o hacerse el gracioso, sino de crear un ambiente distendido, intentando que el grupo ría y se relaje.



La utilización de la voz:

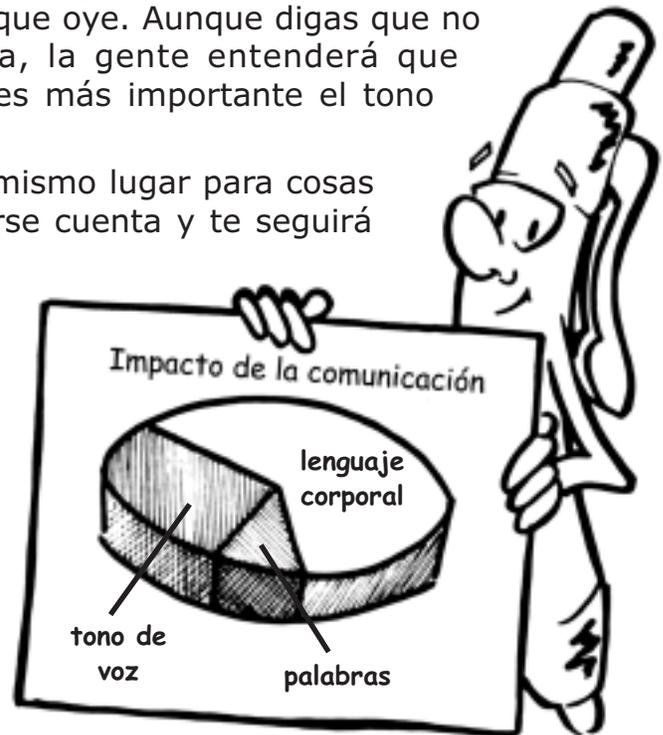
Es la mejor herramienta de facilitación y hay que aprender a usarla adecuadamente. Veamos como:

- * Volumen: Se debe hablar lo suficientemente alto para que todo el mundo oiga sin esfuerzo. Hablar susurrando puede ser útil para captar la atención en un momento dado, pero incluso una voz suave tiene que proyectarse hasta el final de la sala.
- * Respiración: La respiración nerviosa es rápida y superficial y priva a la voz de extensión y poder. Inspira hondo y sigue más despacio.
- * Ritmo: La gente agradece que no se hable deprisa, sobre todo si están escribiendo. Hablar demasiado rápido puede hacer que algunos se pierdan, pero tampoco no se trata de hablar tan lento que desespere.
- * Las pausas: Es bueno hacer las pausas necesarias entre oraciones. Son la puntuación natural de lo que dices y la gente las aprecia. Permiten fijar las ideas y mantener un ritmo sereno.
- * El tono: Si se mantiene estable resulta monótono. Es bueno aprender a modular la voz y cambiar el tono cuando cambia la actividad: no se habla igual cuando se fijan las conclusiones que cuando se anuncia una pausa o se invita a un trabajo de grupo.
- * Emoción: La voz se puede utilizar para añadir energía e interés. Utilízala para expresar la emoción natural de lo que estás sintiendo y poder transmitirlo a los participantes.
- * Congruencia: Utiliza la voz de un modo coherente con tus palabras. Si quieres que el grupo visualice lo que está oyendo, habla un poco más deprisa. Si quieres que oigan interiormente, habla de forma más rítmica y lenta. Si quieres que entren en contacto con sus sensaciones, habla aun más lento y con tono más grave.



El lenguaje corporal:

- * Postura: Una postura alineada y erguida comunica serenidad, pero no es cuestión de estar tieso como un palo. La postura debe comunicar relajación y control flexible de la situación, pero no rigidez.
- * Movilidad: Es muy aburrido ver a alguien quieto todo el tiempo. Moverse y ocupar todo el espacio disponible, crea dinamismo. Hay quienes suplen la falta de soltura al moverse generando un balanceo rítmico. Llevado al extremo conseguirá que la gente entre en trance...
- * Ademanes: Subrayan la argumentación y ayudan a crear dinamismo, pero si se gesticula todo el tiempo o en exceso, los ademanes pierden impacto, por lo que es mejor no abusar.
- * La expresión facial: El facilitador debe estar seguro de su capacidad de conducir al grupo y eso se refleja en su cara. Y una sonrisa de vez en cuando no hace daño.... Estar serio todo el tiempo puede dar a entender que estas de mal humor. Sonreír te distiende a ti y a los participantes.
- * Coherencia entre expresiones verbales y no verbales: Si hay discrepancia entre las palabras y el lenguaje corporal, la gente presta más atención a lo que ve hacer y tiende a ignorar lo que oye. Aunque digas que no tenemos prisa, si hablas a la carrera, la gente entenderá que vamos mal de tiempo. Muchas veces es más importante el tono de voz que el contenido en sí.
- * Ubicación: Si siempre te colocas en el mismo lugar para cosas distintas, la gente lo aprenderá sin darse cuenta y te seguirá de forma relajada. Mezclarse con el grupo para dinamizar un debate, ponerse de pie para fijar conclusiones, sentarse de manera informal para contar una anécdota... Verás que si mantienes una pauta fija de ubicación, cuando te sientas como siempre lo haces para entrar en una parte distendida, la gente lo asocia, deja el bolígrafo, se recuesta en la silla y se relaja. Si siempre que vas a fijar conclusiones te pones a la izquierda de la pizarra, la gente se incorpora y se prepara a tomar notas.



Contacto visual

- Evitar mirar al vacío: Aunque es más fácil orientar la vista al fondo de la sala, esto hace sentirse ignorados a los participantes y te desconecta del grupo.
- Mirar a todos los asistentes: Para eso es útil dividir mentalmente la sala en 4-5 secciones y establecer contacto visual con personas de las distintas secciones, una cada vez, durante unos 5 segundos.
- Evitar fijarse en unas personas más que en otras: Suele pasar cuando se conoce a alguien del grupo, cuando hay personas de mayor autoridad o cuando alguien te mira con cara de enorme interés y devolverle la mirada te produce confianza y seguridad.

Serenidad

- Quien facilita debe transmitir una sensación de calma y control de la situación. Cuando se perciben malentendidos, se debe favorecer el intercambio de opiniones, ayudar en la interpretación de los mensajes, a comprender posturas desde otro punto de vista y a aceptar que la diversidad de opiniones no tiene porque suponer enfrentamientos.
- Nunca tomes partido en las discusiones ni respondas emocionalmente a los ataques de un participante hostil. Tampoco permitas las agresiones entre participantes. Debes mantenerte siempre calmado, ecuánime y responder desde la profesionalidad.
- Mantén el sentido del humor y el ambiente distendido.



Una recomendación: Es extremadamente útil verte en acción. Si puedes conseguir filmar alguna sesión que tú facilites, podrás ver claramente las cosas que tienes que mejorar. Para que actúes con naturalidad, pide que te filmen durante bastante tiempo, aunque a veces lo hagan simulado, de forma que al final hasta te olvidas y trabajas sin "esmerarte para la cámara". Si no tienes equipo de filmación, es bueno al menos que algún colega preste atención a tu estilo de facilitación y te señale las cosas que tienes que trabajar para mejorar tu comunicación.

2.3. Estilos incorrectos de facilitación

Algunas de las habilidades de facilitación son innatas para ciertas personas, pero tranquilo, todas se aprenden. Con el tiempo, desarrollamos un estilo personal y aunque no hay modelo ideal, si hay algunos extremos que debemos intentar evitar:

- **El monólogo:** Centrarse en explicar contenidos, olvidarse de los aportes de los participantes y limitarlos al rol pasivo de escuchar. Te conviertes en un profesor, quizá muy entretenido, pero has olvidado el principio de la construcción colectiva del conocimiento. Recuerda que ellos tienen mucho que aportar y que tú también aprenderás si les dejas hablar.
- **Presión del tiempo:** Presionado por tu propia planificación y el tiempo disponible, avanzas demasiado deprisa y no prestas la debida atención a aspectos que aparecen en la sesión y se deben abordar. Quizá tu plan era demasiado ambicioso o la dinámica de la reunión avanzó por rumbos no previstos. Recuerda que facilitar implica adaptar el ritmo y nunca perderle el hilo al grupo.
- **Inseguridad:** Apegarte a tu plan preelaborado porque te sientes más seguro con esa guía. Confías poco en tu capacidad de respuesta a la dinámica de la sesión. Eres poco flexible e ignoras las necesidades de la gente. Se te nota la falta de serenidad y aplomo y eso le crea una inseguridad al grupo que retroalimenta tus propios temores.
- **El show:** La sesión se convierte en un espectáculo que depende de tus propias habilidades. Te conviertes en el centro del taller, con lo que baja el nivel de participación y responsabilidad compartida.
- **Repetición conservadora:** Quizá ya diste ese taller varias veces y la reiteración lo hace aburrido y poco creativo. Usas siempre las mismas técnicas para las mismas cosas y la gente se aburre tanto como tu. Te apegas a una forma de hacer concreta, en lugar de disfrutar de la innovación y el experimento.



- **Improvisación exagerada:** Confías en exceso en tus capacidades y no planificas debidamente la sesión. El grupo no sabe a donde lo llevan, se siente confuso y no se alcanzan los objetivos.

- **Dejar hacer:** Ceder la responsabilidad metodológica al grupo, amparado en una supuesta actitud democrática. Esto causa confusión, se pierde el hilo conductor y la claridad de los roles y el procedimiento. El grupo es responsable de sus decisiones, pero la conducción y el procedimiento te corresponden a ti, aunque ocasionalmente lo discutas para asegurarte de que responde a las expectativas de la gente.



- **Toma de posiciones controvertidas:** Te identificas con la posición de una parte del grupo y te pones en contra del resto. Pierdes la neutralidad y la posibilidad de facilitar un proceso a través del cual el mismo grupo acuerda su posición. Te conviertes en un participante más, pero utilizas el poder que te da la facilitación para hacer prevalecer la postura de una parte del grupo.



- **Autoritarismo:** No confías en las capacidades del grupo, asumes las decisiones y coartas la participación. No controlas la metodología sino el propio proceso. Eso te crea conflictos con el grupo y no permite el desarrollo de las personas y las ideas.

2.4. Conocer a los participantes

Si el objeto de la facilitación es conducir a un grupo de personas, conocer sus características y saber como manejar a los participantes difíciles va a ser crucial en esa labor. Así que hay algunas cosas a tener en cuenta antes y durante el taller:



Tamaño del grupo

- En un grupo pequeño habrá más discusión y se compartirán más experiencias, mientras que en uno grande la gente tiende a inhibirse de hablar, salvo que el facilitador establezca una buena sintonía.
- Con las técnicas participativas, se hace difícil manejar una reunión con más de 35 personas. El numero ideal de participantes es de 20-25.

Antecedentes

- Antes de la sesión, es bueno informarse sobre el grupo: su formación, trayectoria previa, relaciones de parentesco o profesionales, edad, sexo ... No diseñaras igual un taller de sexualidad para mujeres de 40 años que para chicos de 20.
- Si las personas ya se conocen entre sí, en general se facilita el trabajo. Si no, es imprescindible reservar un tiempo para las presentaciones e incluso, espacios informales para la compenetración personal.
- Cuando sea un taller de capacitación, es necesario averiguar la formación y experiencia previa en el tema, de forma que el nivel sea interesante para los que más saben, pero no demasiado complejo para los que vinieron sin saber mucho.

Expectativas

- Tener en cuenta los deseos, motivaciones, necesidades y expectativas del grupo es fundamental, para lo que tendrás que dedicar un tiempo a averiguarlo al principio del taller, ajustar tu plan y luego seguirle la pista al grupo durante todo el proceso.
- Alguien que asiste de manera obligatoria trae de antemano una actitud negativa. Merece la pena no pasarlo por alto, pedirles que expliquen como se sienten y si creen que a pesar de todo y ya que no tienen más remedio que estar ahí, creen que pueden sacar algún partido del tiempo.

Participantes difíciles

Generalmente los grupos tienen un gran potencial de integración y auto-organización y el facilitador puede contar con la voluntad constructiva de los participantes. Sin embargo, hay algunas personalidades típicas que pueden afectar el ambiente. Si es ocasional se puede ignorar. Sí el comportamiento molesto está empezando a afectar al grupo, un vistazo o gesto claro suele ser suficiente. Si persiste, conocer las características de las personalidades difíciles, evita que te pongas nervioso o reacciones equivocadamente. Estos son algunos de esos personajes y las pistas para integrarlos sin conflictos.



◆ **El Hablador:** Interrumpir discretamente, mirar el reloj, resumir lo que dice para que vea que toma demasiado tiempo en decir algo que se puede sintetizar, fijar un tiempo máximo para las intervenciones, decirle, con humor, que necesitamos que se coarté un poco para oír a los demás o ocuparlo en algo, como tomar notas en la pizarra.

◆ **El agresivo:** Mantenerse tranquilo. Según el caso, ignorar sus agresiones o responder con firmeza y elegancia, pero nunca de forma personal. Reconocer las posibles deficiencias a las que se refiera mostrando apertura a la crítica. Motivar al grupo a rebatir sus afirmaciones, sin enfrentarlos.

◆ **El interrogador:** Si sus preguntas son irrelevantes o improcedentes, hacérselo sentir con una respuesta breve y volviendo a centrar el tema. Devolver sus preguntas al grupo. Tomar nota de sus aportes pero ignorar su ironía. Aceptar que quizá ni el facilitador ni el grupo tiene todas las respuestas. Invitarle a buscarlas para traerlas a la siguiente sesión.

◆ **El negativo:** Impedir que su visión catastrofista contagie al grupo. Si sus afirmaciones son demasiado generales, pedir que concrete y explique porque cree que no funcionara. Anotar su aportación y considerar la pertinencia de su visión crítica. Animar al grupo a rebatirle. No permitir que se ponga sarcástico y que sus afirmaciones ofendan.



◆ **El positivo:** Evitar darle demasiado protagonismo premiando su actitud entusiasta, porque el favoritismo puede molestar al resto. Aceptar sus aportes y tenerle como aliado discreto para situaciones difíciles.

◆ **El payaso:** Utilizar su humor para crear buen ambiente, pero orientarle al trabajo e impedir que descentre a todos. No permitir que sus bromas ofendan.

◆ **El sabelotodo:** No permitir que intimide y manipule al grupo con sus conocimientos y oratoria. Hacerle saber que se recoge su argumentación, pero que hay otras opiniones igual de válidas. En grupos, procurar ponerlo con otros sabelotodo o habladores, para que se neutralicen mutuamente y los demás trabajen sin la presión de su vehemencia al defender su postura.



◆ **El tímido:** Identificarlo en el grupo y no olvidarlo. Utilizar un descanso para establecer contacto personal y hacer que gane confianza. Utilizar trabajo en grupos pequeños, donde quizá se exprese con más comodidad. No preguntarle directamente salvo que sea una cuestión que maneja con seguridad, de su tema.



◆ **El importante:** Aclarar al principio que "el jefe" debe integrarse y poner sus propuestas en discusión, igual que los demás. Quizá reconocer su valía en privado y hacerle ver la importancia de dejar de ejercer sus funciones de dirección durante el taller. Si "el jefe" no es imprescindible y nos está complicando mucho, agradecer su valioso y ocupado tiempo, dispensarle de participar y pedirle que se integre sólo en ciertos momentos. En grupos, colocarlo con quienes tengan mayor capacidad de rebatirle y no acepten su opinión por respeto jerárquico.

◆ **El desinteresado:** Integrarlo directamente con preguntas concretas. Pedirle que exponga más sobre su trabajo, intereses y los aspectos que podrían resultarle más interesantes del taller. Darle una tarea que le obligue a centrar la atención en el tema. Ponerle de coordinador de un grupo.

2.5. La conducción del grupo

Disponemos de algunas estrategias para asistir a un grupo en el objetivo de obtener resultados de forma rápida, clara y entretenida:

✓ Crear un ambiente positivo de trabajo

Con un ambiente relajado y constructivo ya te ganas “la mitad del premio”. Conviene organizar el lugar para crear un entorno agradable: sillas en semicírculo donde todos se vean, suficiente luz, ventilación y temperatura adecuadas, un papelógrafo de bienvenida, materiales ordenados y todo lo que ayude a crear la sensación de que entramos en un espacio de trabajo organizado donde será fácil y grato avanzar.



✓ Utilizar el “inicio antes del inicio”

Generalmente, los participantes no llegan todos juntos. Es bueno acercarse informalmente conforme van llegando, intercambiar algunas palabras, presentarse. Un cafecito de bienvenida podría aligerar la breve espera hasta que estemos todos y crear un buen ambiente. El objetivo es perder inquietudes y nerviosismo y establecer cierta familiaridad, que a su vez es la base para el trabajo en conjunto.

✓ Facilitar el contacto

Las personas sólo pueden orientarse en un grupo cuando tienen la oportunidad de conectar con los demás, por lo que es necesario hacer una presentación. Incluso si se conocían de antes, una ronda rápida donde se revele algo de uno mismo, ayuda a romper el hielo. El método y el tiempo necesario dependen de la situación. En el capítulo 3 veremos varias técnicas de presentación. De momento debe quedar claro que es más difícil trabajar con personas desconocidas que se sienten desconectadas de los demás.

✓ Buscar los participantes en su punto de partida

Al inicio de un evento es muy importante para el facilitador conocer la posición de cada participante hacia los temas y los objetivos a tratar. Solamente cuando las expectativas son transparentes, se puede discutir abiertamente con respeto. Una lluvia de ideas en cuanto a las expectativas puede ser una posibilidad metodológica, pero veremos más técnicas en el capítulo 3.

✓ **Aclarar que todos tienen la responsabilidad del éxito**

Frecuentemente se quiere responsabilizar al facilitador del éxito del trabajo del grupo, pero es necesario aclarar desde el inicio que su rol es solo de acompañamiento metodológico y que se necesita del aporte de todos. Aunque el facilitador puede ser al mismo tiempo el jefe o el coordinador del grupo, no es la única persona responsable. Cada participante debe contribuir a las soluciones y asumir parte de la responsabilidad.

✓ **Aclarar los aspectos formales y reglas de funcionamiento del taller**

Desde el inicio, los participantes se sentirán más cómodos si saben a que atenerse y como funcionará todo. Las reglas juegan un papel central en las dinámicas grupales y consecuentemente en la moderación de grupos. Así que al inicio del evento conviene discutir los aspectos formales, como el horario, duración de las pausas y las reglas básicas (teléfonos, salidas, duración de intervenciones). Estos acuerdos iniciales evitarán que se produzcan conflictos después, pero ojo, por muy útiles que puedan resultar, no vale la pena tratar de imponer al grupo reglas no deseadas.

✓ **Recordar que tu comportamiento es una norma**

Con nuestra actitud e incluso sin hablar, influimos en las relaciones grupales y nuestra conducta tiene un carácter de regla. Llegar puntual, no interrumpir, no alterarse y otras actitudes positivas, serán asumidas como reglas por el grupo. Pero igual pasará a la inversa.

El comportamiento ejemplar del facilitador lógicamente no es una garantía de que no se establezcan comportamientos no deseados, pero si evitamos instaurarlos como norma.



✓ **Perturbaciones tienen prioridad**

Perturbaciones como desacuerdos, inquietudes, cansancio o falta de ánimo impiden un desarrollo del trabajo de los contenidos y deben ser abordadas. Frecuentemente los mismos participantes no se dan cuenta y es tarea del facilitador identificarlas, intervenir, proponer y conseguir soluciones.

✓ Utilizar correctamente las preguntas

La pregunta es el instrumento central del facilitador para guiar la discusión. La habilidad de preguntar puede salvar situaciones difíciles, cuando la discusión se paraliza y son una herramienta importante al inicio del trabajo.

Preguntas visuales: El facilitador podría iniciar cada fase del trabajo con una pregunta escrita que fija la atención del grupo, como "¿Qué temas tenemos para hoy?". Las contestaciones también se anotan y así se van clarificando las aportaciones sin que se pierdan ideas. Si se usan tarjetas, las respuestas también se pueden ordenar y utilizar más adelante.

Las preguntas que se devuelven: En el proceso grupal, es la técnica clave del facilitador para mantenerse neutral: Cuando el grupo te pregunta respecto al contenido, tú devuelves la pregunta automáticamente al mismo grupo:



IMPORTANTE:

La pregunta que se devuelve es la única forma en que el facilitador puede mantener su posición neutral.

Cuando el facilitador empieza a contestar preguntas de contenido, comienza la confusión de roles: cae en la trampa de actuar como un participante y así ya no puede cumplir con sus tareas específicas de facilitación.

Las preguntas para pedir aclaraciones

Pedir aclaraciones nos ayuda a manejar situaciones difíciles y sacar adelante la discusión. En general, el facilitador no debe aceptar, así no más, las intervenciones que ayudan poco, sin tratar de pedir aclaraciones y mantener un ambiente constructivo en el grupo. Por ejemplo:

◆ *Disolver bloqueos*

Se generan bloqueos con intervenciones como "Eso es imposible" o "Esto no podemos asumirlo", que nos llevan a un callejón sin salida, al fin del debate. Preguntar directamente podría ayudar a disolver el bloqueo: "¿qué crees que debería pasar para que funcione?", "¿qué necesitamos para poder asumirlo?".

◆ *Concretar términos poco específicos y generalidades*

Manifestaciones como "Eso me parece demasiado ambiguo" o "Todo el mundo lo ve así", en el fondo no aportan nada. Se supone que solamente existe un camino y no se toman en cuenta otras posibilidades. Se puede seguir la discusión si se aclara preguntando: "¿Cómo concretamos esa ambigüedad?", "¿Cuál sería otro punto de vista?", "¿Quiénes son todos?".

◆ *Verificar supuestos implícitos*

Supuestos implícitos son "El Ayuntamiento nunca va a apoyar eso". Este tipo de manifestación pretende tener una base de conocimientos, que no siempre esta fundamentada: "¿Porqué estas tan seguro que no lo va a apoyar?", "¿Qué se podría hacer para que acepten la propuesta?".

◆ *Clarificar comparaciones*

Las comparaciones pretenden justificar por qué algo no va funcionar aquí y ahora. Con manifestaciones como "Eso tampoco funcionó la última vez" o "Esto funciona también en otros sitios" el locutor quiere justificar la verdad de sus puntos de vista y no aceptar otros argumentos: "¿Qué cosa concreta no fue posible la última vez?", "¿Qué cosa concreta está funcionando y donde?", "¿Puedes explicarnos cómo lo hacen en ese lugar, en detalle?".



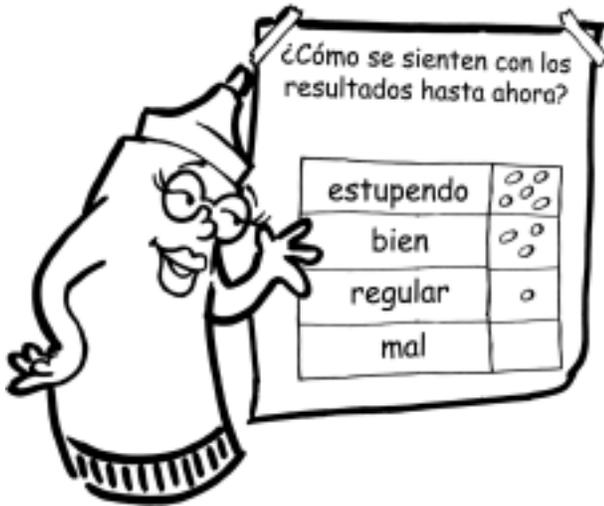
Preguntar por los detalles y pedir concreción es útil para el facilitador y el grupo, especialmente cuando se trata de situaciones con perturbaciones. Sin embargo, se debe evitar en todos los casos el efecto de un interrogatorio, para que el participante no se sienta agredido.

Cuando no se avanza con un participante preguntándole, el facilitador tiene que cuidarse de no responsabilizarse por el problema. Siempre tendrá que devolver el problema al grupo.



✓ Utilizar la técnica del "Flash"

El "Flash" es como una foto instantánea de lo que está pasando en el grupo en cuanto a posiciones, sentimientos o deseos. Es una aclaración breve de todos los participantes sobre a una pregunta concreta formulada por el facilitador. Se puede ejecutar un flash de dos maneras:



El "flash" visual

Se expone en un papelógrafo una pregunta visualizada, pidiendo a los participantes que tomen posición, utilizando puntos pegantes o señales con marcador.

El "flash" verbal

Es una ronda de intervenciones en la que cada participante solo puede opinar una vez y de forma muy breve, con una frase. Se trata de saber que piensa cada uno, evitando que los participantes empiecen a discutir los comentarios de los demás.

Con el flash se pueden obtener diferentes resultados, como por ejemplo:

◆ *Averiguar exactamente donde están los participantes*

Cada persona llega a la reunión con sus conocimientos específicos y con una opinión más o menos desarrollada. Puede tener sentido aclarar su punto de partida para poder basarse en ello.

◆ *Fortalecer el contacto*

Especialmente al inicio, los participantes necesitan integrarse en el grupo para orientarse. El flash puede ser una manera para poner el grupo en comunicación viendo lo que opinan o esperan los demás.

◆ *Poner de manifiesto sensaciones, posiciones, opiniones o expectativas*

Cuando el facilitador tiene el sentimiento que algo anda mal con el grupo, puede realizar un flash para tener más claridad sobre lo que pasa y lo que hay que hacer para poner la cosa en marcha otra vez.

◆ *Seguir el proceso*

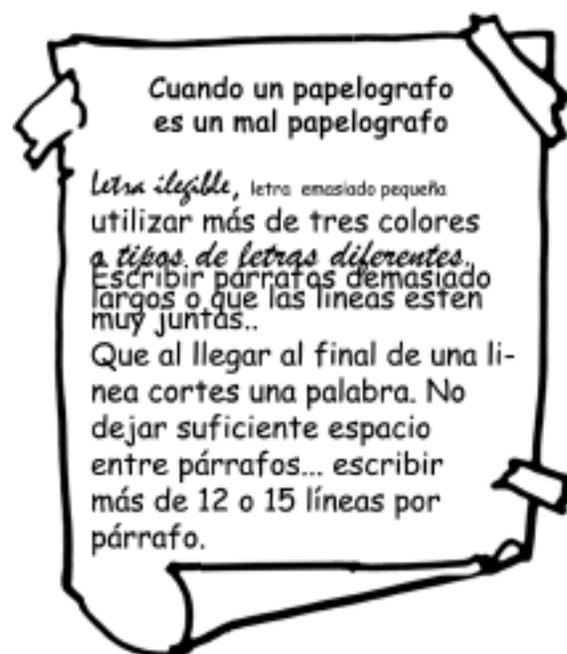
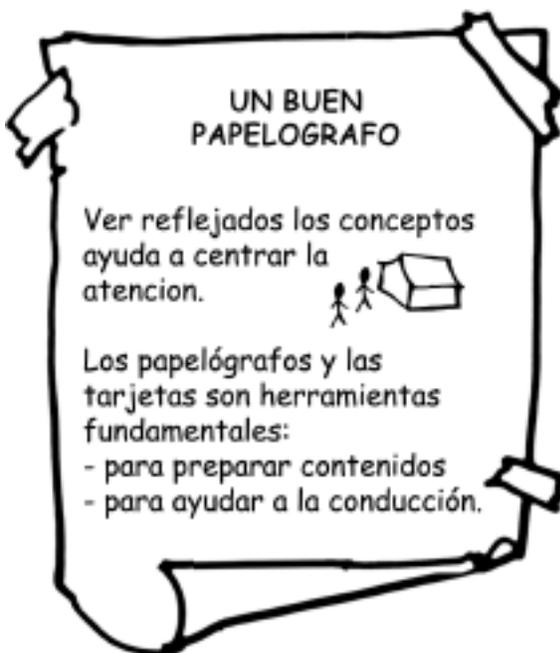
Generalmente, no se puede planificar una moderación en todos los detalles. El facilitador siempre tiene que pensar el próximo paso paralelamente a la situación actual. Hay situaciones en las cuales el mismo facilitador no sabe muy bien cómo seguir y entonces, un flash ayuda a tener más claridad en cuanto al procedimiento más conveniente.

✓ Apoyarse en la visualización

Ya hemos visto que de todos los canales sensoriales, la vista es el más importante para los seres humanos. Ver reflejados los conceptos que se presentan o analizan, ayuda a centrar la atención y los debates. Por eso, los papelógrafos y tarjetas son una herramienta fundamental de facilitación, tanto para presentar contenidos si se llevan preparados de antemano, como para ayudar a la conducción de una sesión.

Para hacer un buen papelógrafo:

- Utilizar una hoja para cada tema
- Elegir un título claro y breve, que se escribe con letras mayores y distintas al resto del texto
- Usar letra de molde, clara y grande (que se vea desde la fila de atrás)
- No escribir más de 12-15 líneas por papelógrafo
- No cortar una palabra al final de una línea para seguir en la siguiente
- Usar distintas viñetas que identifiquen ideas independientes
- No usar más de 3 colores de letra; si es válido colorear dibujos
- Dejar margen por los 4 lados, de al menos 4 dedos de ancho y algo mayor al principio de la hoja, por si necesitamos el borde extra para grapar varios papelógrafos juntos
- Incluir al menos un elemento gráfico, algún dibujo, en cada hoja



Para usar correctamente las tarjetas:

Las tarjetas de cartulina sirven para anotar y organizar ideas clavándolas en un panel de corcho (los hay grandes y plegables), pegadas en la pared o extendidas el suelo. Tienen la ventaja de que todas las ideas valen igual, ya que no están reforzadas por la oratoria de quien las propone ni por su rango. Solo sirven cuando la gente puede escribir con letra clara y con precisión, por lo que no son muy útiles en gente poco alfabetizada.



El tamaño mas utilizado es un rectángulo de 25x12 cm. aprox., pero también es útil tener algunas más largas, para los títulos o preguntas clave, como de 80x12 cm., así como ovals y redondas de distintos tamaños para estructurar mejor los contenidos. Se usan de distintos colores, preferiblemente claros, de forma que el texto resalte.

- Escribir con letra clara y de molde, para que se entienda bien
- No escribir más de 3 líneas en cada tarjeta, porque la letra queda pequeña y no se ve desde lejos
- Usar letra suficientemente grande, que ocupe toda la tarjeta
- Es mejor usar minúsculas, porque en mayúsculas se confunde el final de una palabra con el principio de la siguiente
- Escribir una sola idea en cada tarjeta, de forma que luego pueden organizarse de forma independiente
- Ser breve y concreto; se reflejan ideas, no argumentaciones
- Usar distintos colores y formas de las tarjetas para facilitar la estructuración por temas, pero sin marear con demasiado colorido.
- Utilizar un color de marcador que resalte sobre el color de la tarjeta
- No poner más de 30 tarjetas por panel, porque resultará confuso ver el panorama general de forma clara

2.6. Ciclo básico de facilitación

En la mayoría de los casos el taller puede prepararse de antemano, eligiendo las técnicas que se utilizarán en cada momento. Pero otras veces estaremos facilitando una sesión sin demasiada información previa y en estos casos será útil estructurar la actividad con la ayuda de estos 6 pasos básicos:

1. Introducción
2. Recolectar temas
3. Priorizar temas
4. Profundizar temas
5. Determinar acciones
6. Evaluar la sesión

Paso 1: Introducción

Se trata de inaugurar la reunión, crear un ambiente positivo y ofrecer algo de orientación para el trabajo en conjunto. Básicamente en este paso abordaremos:

- Presentación de los participantes
- Adaptar la agenda y sus respectivos horarios
- Explorar las expectativas de los participantes
- Formular el objetivo de la reunión
- Aclarar aspectos formales y reglas
- Si procede, determinar quién toma acta



Paso 2: Recolectar temas

En este paso se van a definir los contenidos concretos de la reunión. Si ya se conocen los temas a tratar porque estaban definidos desde la convocatoria, solamente se debería complementar con temas adicionales, asegurando que todas las inquietudes de los participantes quedan recogidas.

El facilitador presenta la pregunta inicial y después anota los puntos que los participantes mencionan, creando de esta forma un listado. Otra posibilidad es que los participantes escriban sus temas en tarjetas y luego se organicen por temas afines.

Paso 3: Priorizar temas

Es posible que la agenda esté muy cargada, por lo que conviene priorizar los temas a tratar para determinar en que orden van a abordarse. Según el volumen de temas y el tiempo disponible, quizá conviene desestimar algunos desde el principio, para no salir con la impresión de que se nos quedaron la mitad de las cosas.

Para priorizar, podemos usar dos técnicas:

- Consenso: Se ponen de acuerdo en una discusión corta.
- Votación visual: Con puntos pegantes o marcas con rotulador. Esta es la forma clásica para cualquier tipo de priorización y consume menos tiempo que el consenso. La cantidad de puntos o cruces permitidas depende de la cantidad de temas y es aconsejable limitar los puntos a menos de la mitad de los temas. Así, si hay 6 temas a priorizar, cada participante recibe 2 puntos. Acordar si se pueden pegar todos los puntos en un solo tema o cada punto en un tema diferente.



A la hora de priorizar, los participantes pueden estar utilizando distintos criterios (urgencia, importancia, factibilidad, etc.), por lo que es importante que el facilitador aclare con el grupo el criterio de decisión. La pregunta se visualiza, los participantes ponen sus puntos y el resultado nos da el orden para abordar la agenda.

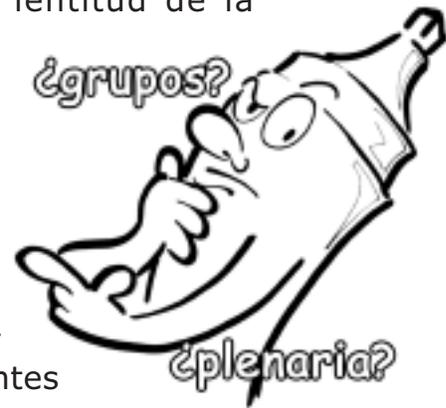
Paso 4: Profundizar temas

Esta fase se puede abordar con una diversidad de técnicas que veremos en el capítulo 3. Por ahora, anotar las tres formas básicas de profundizar temas: en plenaria, en grupos y de forma individual.

La plenaria es el centro de cualquier sesión. En ella se inicia y finaliza la discusión de los temas. Con la plenaria se pueden utilizar muchas técnicas, pero debe tenerse presente que si se trabaja de esta forma por mucho tiempo, el ritmo del taller puede hacerse lento y aburrido.

El trabajo en grupos es ampliamente utilizado por tener varias **ventajas**:

- Es un cambio estimulante frente a la relativa lentitud de la plenaria.
- Intensifica el intercambio entre un número reducido de participantes y suelen salir más ideas y propuestas que en plenaria.
- Permite desarrollar tareas más intensas, creativas y complejas, que en plenaria toman más tiempo y esfuerzo.
- Se puede avanzar a la vez en varios temas y ahorrar tiempo. También permite a los participantes integrarse en el grupo que más les interesa.
- Facilita una participación más activa de los participantes tímidos o reservados.



Reglas para el trabajo en grupos:

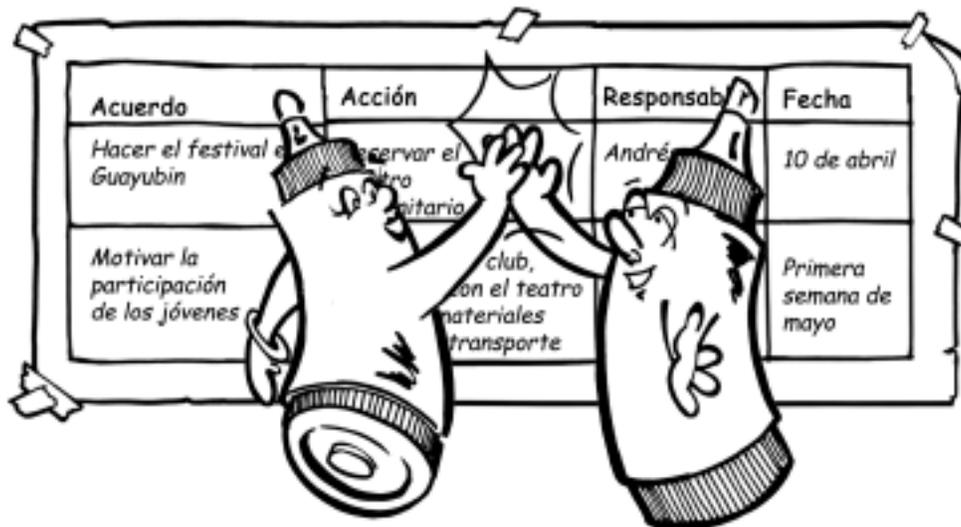
- * Tamaño: Entre 5 y 8 personas.
- * Numero de grupos: No más de 5, ó las presentaciones de cada uno en plenaria se hacen lentas y reiterativas, salvo que sean de temas distintos.
- * Formación del grupo: Según el tema y los participantes, podemos querer dejarlo al azar o hacerlo con un criterio dirigido. Veremos en el capítulo 3 distintas dinámicas para la formación de grupos.
- * Tarea: Aclarar de forma visual la misión asignada y la técnica de presentación de resultados, generalmente visual. Puede ser necesario repartir las instrucciones en papel si los grupos van a salir de la sala.
- * Tiempo: Definir de forma clara el tiempo disponible, presuponiendo un trabajo intenso; entre 20-60 minutos. Con demasiado tiempo, los grupos se identifican mucho con sus resultados y luego es más difícil aceptar cambios en plenaria. Durante el desarrollo, conviene ir recordando el tiempo a cada grupo y si fuera necesario, acordar una prolongación.
- * Presentación de resultados: Quienes presentan el trabajo de su grupo a la plenaria, deberán tener en cuenta:
 - Indicar quienes integraban el grupo
 - Respetar el tiempo disponible, entre 10-15 minutos
 - Salvo técnicas específicas, presentar de forma visualizada
 - Señalar los puntos de consenso y desacuerdo en sus grupos
 - Evitar interpretaciones y explicaciones excesivas
 - Presentar el trabajo del grupo, no las propias opiniones
 - Tomar nota visualizada de las aportaciones de la plenaria

Durante la presentación del trabajo de los grupos, es posible que algún tema cree controversia, surjan temas colaterales o preguntas interesantes. Sin cortar el debate pero evitando discusiones interminables, el facilitador puede anotar esos temas para retomarlos mas tarde. Así es posible concretar y reformular aspectos problemáticos y quizá facilitar su resolución posterior.

El trabajo individual, aunque no facilita la interacción entre participantes, da la oportunidad a cada uno de apropiarse a su manera del contenido, sea por repetición, imaginación, información adicional u otras formas particulares. Es un espacio de concentración que permite abstraerse del grupo y enfocarse en el tema. A algunas personas les resulta estresante tener que estar interactuando todo el tiempo con los demás, exponerse ante el grupo y pensar en imagen que producen. El trabajo individual crea un espacio de relajación que les permite reintegrarse al grupo después de un "descanso".

Paso 5: Determinar acciones

Tras haber analizado a fondo los temas y haber llegado a los acuerdos correspondientes, el siguiente paso consiste en determinar que acciones se deberían llevar a cabo, que son en definitiva, los resultados de la sesión. Para que los compromisos no queden en el aire, es bueno concretar responsabilidades, fechas límite e incluso medios necesarios y compromisos de seguimiento. El mismo papelógrafo en el que se anoten hoy los acuerdos, servirá como guía para ver los avances en una próxima sesión.



No es válido anotar a personas no presentes porque no podemos garantizar que cumplirán las tareas. Sí si hace falta buscar ayuda externa para la ejecución de acciones, se puede nombrar a un responsable para contactarla.

Paso 6: Evaluar la sesión

Para cerrar, el facilitador puede iniciar esta fase con un resumen corto de la reunión y ofrecer a los participantes la posibilidad de evaluar tanto los resultados como su ánimo durante el transcurso del trabajo.

Se puede hacer de forma visual y rápida, pidiendo a los participantes que peguen un punto en una cuadrícula similar a estas (aunque con grupos de base es mejor hacerlo oralmente):



Adicionalmente a una de estas formas visualizadas de evaluación, es aconsejable realizar una ronda de evaluación oral, pidiendo a los participantes que reflexionen en cuanto a alguno de los siguientes aspectos:

- ¿Mis expectativas se han cumplido?
- ¿Considero el trabajo efectivo?
- ¿Estoy contento con los resultados?
- ¿Me sentí bien con el grupo?
- ¿Me gustó la facilitación?
- ¿Cuáles son mis sugerencias para la próxima reunión?

El facilitador mismo debería participar también en esta ronda de reflexión, ofreciendo algún tipo de retroalimentación al grupo.

Por último, trata de terminar de manera positiva, agradeciendo al grupo su colaboración y animándoles en la realización de todas las acciones previstas.

2.7. Problemas clásicos y como manejarlos

En el trabajo con grupos siempre surgen diferentes opiniones, necesidades, intereses o valoraciones. Esta diversidad, que en principio es muy positiva, puede desembocar en un conflicto bajo determinadas condiciones.

Existen algunos comportamientos que son señales para el facilitador de que algo anda mal: Un participante se retira del trabajo, se argumenta con mucho énfasis, alguien pierde la paciencia con los demás o hay ataques personales. En ocasiones se manifiestan dudas en cuanto al sentido de la reunión o el grupo parece estar frustrado. Estas señales no pueden ignorarse y debemos saber como abordarlas desde la facilitación. Vamos a analizar algunos ejemplos típicos y las posibles formas de manejar estas situaciones:

◆ Expectativas diferentes en cuanto a los objetivos

Cuando el grupo no puede ponerse de acuerdo con un objetivo común, utilizaremos técnicas de priorización. En general puede evitarse si se llega a la sesión con antecedentes suficientes sobre las expectativas y se le sigue la pista al grupo para identificar nuevas expectativas que se presentan en el transcurso de la sesión.

◆ Malentendidos

Se evitan cuando el facilitador utiliza de forma sistemática la reconfirmación de los mensajes para asegurarse que todos entienden exactamente lo que cada participante dice. También mediante la visualización resumida de las aportaciones y una moderación profesional que no permite interrupciones ni discusiones, pero sí da la oportunidad de que todos se expresen.

◆ Frustraciones personales

Unos quieren un descanso y otros quieren seguir y terminar rápido; alguien quiere fumar; otro siente que no puede hablar suficiente; a otro le desagrada otra cosa... generalmente volcaran su malestar en los demás. Estos problemas se evitan cuando las reglas se han acordado de forma clara al inicio de la sesión. Si el punto no fue acordado, se trata de obtener una especie de pacto entre las partes que salde la frustración con un compromiso intermedio.



◆ Parece que no se puede avanzar

El grupo se colapsa y tiene la impresión de no estar en capacidad continuar. Quizá las técnicas elegidas no eran las adecuadas para la temática, la discusión ha llegado a un callejón sin salida o se ha perdido hilo del debate. Lo adecuado es un fin abrupto y abierto para comenzar de nuevo o cambiar el rumbo: "Me parece que no avanzamos. Propongo, que hagamos un descanso y busquemos luego la forma de continuar, ¿de acuerdo?". Quizá podría usarse un flash para determinar el alcance del problema, una flexibilización del plan de trabajo o cambiar técnica utilizada.



◆ El grupo está mal compuesto

En una reunión se supone que estarán presentes las personas adecuadas para trabajar la temática o tomar las decisiones necesarias. Si los responsables no han acudido o si envían representantes sin legitimidad o autorización para opinar, se debe verbalizar el problema al principio de la sesión. Continuar con el plan de trabajo como si no se hubiera detectado el problema es la peor opción y solo desembocará en la frustración de no llegar a las conclusiones necesarias. Lo indicado es buscar con el grupo una solución que puede suponer un replanteamiento de los objetivos, posponer ciertos temas o buscar algún mecanismo de consulta rápida.

◆ El grupo no acepta el procedimiento propuesto por el facilitador

El facilitador es el asesor del grupo, el especialista metodológico y el más adecuado para conducir la reunión. Debe poner a disposición del grupo propuestas concretas en cuanto al procedimiento, pero puede ocurrir que el grupo no las quiera aceptar o tenga propuestas alternativas. En este caso no tiene mucho sentido seguir trabajando contra la resistencia del grupo. Al contrario, el facilitador debe trabajar **con y para** el grupo, manifestándose abierto a las sugerencias y con un margen de flexibilidad aceptable para acogerlas. En cualquier caso se deben evitar confrontaciones y acordar de forma breve y relajada una solución adecuada a la situación. Pero cuidado, no se debe poner la metodología a disposición del grupo sin más ni más. Si el facilitador cede sus planes demasiado temprano o sin motivo serio, podría generarse una discusión global e innecesaria en cuanto a la metodología, lo que distrae al grupo de sus objetivos.

◆ El tiempo se acaba demasiado rápido

Aunque se ha estimado y planificado el tiempo necesario para una reunión, frecuentemente se enfrentan problemas por falta de tiempo. El facilitador debería manejar el ritmo y los tiempos, así como llamar la atención con antelación y buscar soluciones con el grupo: prolongar la reunión, dividir el trabajo en grupos pequeños, ponerse de acuerdo para hacer otra reunión o desestimar alguno de los temas. En ocasiones el propio facilitador ajusta la duración de alguna fase del taller, cambiando sobre la marcha el uso de técnicas que toman demasiado tiempo por otras más ágiles, resumiendo una parte de los contenidos o en definitiva, haciendo uso de su flexibilidad y capacidad de reacción para resolver el problema sin que el grupo siquiera lo perciba.

◆ Ataques personales de algunos participantes



Si ocurren ataques verbales en forma de manifestaciones emocionales, irónicas o insultantes entre los participantes o hacia el facilitador, los comentarios deben ser tratados desde el nivel de los contenidos. La técnica utilizada es la pregunta de clarificación: el facilitador pedirá aclaraciones sobre que se debe entender, como el locutor vincula su comentario con la temática tratada y que opina el grupo sobre su intervención, refiriéndose siempre al contenido, nunca a la forma.

No se pueden permitir respuestas personales y de contraataque. El objetivo del procedimiento es mostrar que el facilitador no va a tolerar ni responder a las agresiones y que debemos ceñirnos a la temática.

En algunas ocasiones, este tipo de problemas no se generan en las reuniones, sino que parten de las relaciones personales anteriores entre participantes. En ese caso, quizá sería conveniente no involucrar más a la plenaria y pedir a los implicados que en el próximo descanso, se tomen un tiempo para aclarar la situación. Según la gravedad del asunto, puede ser necesario mediar en esa reunión privada.



◆ Conflictos culturales

En ocasiones, gente de distintos países tiene distintos sistemas de valores, formas de expresarse y de ver la realidad. Eso puede generar diferentes interpretaciones y malentendidos. El primer paso sería hacer que los participantes tomen conciencia de esas diferencias y los problemas que pueden suponer, visibilizando los distintos puntos de vista. Desde ahí, se pueden fomentar actitudes de aceptación y respeto en cuanto a las diferentes visiones, que permitan el intercambio de percepciones desde el respeto, la sensibilidad intercultural y la no discriminación de ninguno de los participantes.

Frecuentemente, si el facilitador es el extranjero, la gente tenderá a inhibirse de mostrar desacuerdos con su forma de actuar, hablar o manejarse con el grupo. Quizá digan que sí, pero piensen que no y después tú te preguntas que no está funcionando y juzgas desde tu punto de vista. Si estás en una cultura distinta a la tuya, será necesario que desarrolles una cierta intuición para identificar esos aspectos silentes, que pidas y acojas permanentemente los consejos de otros compañeros locales y que intentes adaptarte tú, en lugar de pretender que las cosas funcionen como tú esperas.

