

# Capítulo III: Facilitación

## Resumen

Este capítulo busca introducir el rol del facilitador en el marco de un proceso, que atraviesa diversas etapas: **4 P** (Propósito, Proceso, Personas y Producto).

Con los objetivos de:

- Promover una comprensión del rol y funciones del facilitador en procesos de toma de decisiones.
- Brindar técnicas abiertas y estructuradas para gestionar la comunicación entre grupos.

## VI. Introducción

*Facilitar es hacer “más fácil” el trabajo de un grupo, ayudando a sus miembros a interactuar y comunicarse de un modo más efectivo*  
Fundación Cambio Democrático

La facilitación es una técnica mediante la cual un o más personas ayudan a deliberar y discutir ideas en un grupo, a fin de lograr resultados consensuados, orientados al alcance de objetivos preestablecidos. El consenso no significa unanimidad, sino que es un esfuerzo de buena fe para satisfacer los intereses de todos los actores. Se logra el consenso en el momento que todos acuerdan que pueden sobrevivir con la propuesta después de que todo esfuerzo se ha hecho para satisfacer los intereses de todos<sup>11</sup>.

**La facilitación es una técnica que ayuda a construir consenso y se lleva a cabo por uno o más “facilitadores” que enfocan su tarea en la manera en que los participantes interactúan (“el cómo”), para ayudarlos a concentrarse en el contenido de su reunión (“el qué”).**

Con esta definición muy general, se le atribuye al facilitador una amplia gama de roles, que van desde manejar una discusión durante una reunión corta entre pocas personas, hasta diseñar y conducir procesos de reuniones múltiples durante un término prolongado.

Sin la presencia de un facilitador en una reunión, la gente suele hablar cuando quiere y por el tiempo que quiere. La mayoría de las discusiones son difíciles de soportar hasta el final. La conversación suele perder el rumbo y saltar de tema en tema porque las personas hablan una después de la otra sin intentar conectar sus ideas con las del anterior participante. A veces, unas pocas personas dominan. La presencia de un moderador de los turnos y de los tiempos puede ayudar a evitar que algunos dominen la reunión y que se generen conversaciones paralelas, pero no siempre alcanza para mantener el hilo de una discusión y asegurar una comunicación efectiva.

---

<sup>11</sup> Lawrence Susskind, Sarah McKeenan and Jennifer Thomas-Larmer, *The Consensus building Handbook*, CBI, Sage Publications, 1999.

Consecuentemente, los facilitadores asumen la tarea de facilitar procesos. Con recursos metodológicos y técnicas adecuadas, posibilitan la generación de “sinergia” grupal en una función “catalizadora” de las ideas que surgen en el trabajo grupal.

En el marco de este Manual, corresponde hacer una distinción semántica para referirse a dos habilidades diferentes:

- En algunos contextos se suele denominar *moderador* a quien en este documento denominamos *facilitador*. Sin embargo, preferimos hacer una distinción en función de lo que tradicionalmente se denomina moderador en nuestro contexto latinoamericano.

El *moderador* focaliza su trabajo en controlar el estricto cumplimiento de los tiempos pautados en la agenda, sin ocuparse específicamente en el contenido de la discusión.

- En cambio, el *facilitador* se concentra, no sólo en el manejo de los tiempos, sino también en la calidad de la comunicación entre los participantes y en la consecución de los objetivos fijados al comienzo de la reunión<sup>12</sup> El facilitador intenta que emerjan en el grupo los **valores** que subyacen a los procesos participativos:

## VII. Valores

- **Participación Plena**
- **Comprensión Mutua**
- **Conclusiones Inclusivas**
- **Responsabilidad Compartida**

## VIII. Rol del facilitador

En general el rol del facilitador incluye:

- ✓ planificar el trabajo del grupo,
- ✓ generar un clima de trabajo propicio,
- ✓ organizar al grupo,
- ✓ motivar la participación creativa de todos los integrantes,
- ✓ facilitar la discusión,
- ✓ lograr que el grupo alcance resultados.

La facilitación tiene un lado técnico y un lado artístico:

- En lo técnico, es necesario primeramente diseñar un programa en coordinación con los organizadores o convocantes del evento, programa que deberá ser flexible

---

<sup>12</sup>En el denominado proceso “deliberativo” sin embargo, muchas veces se denomina “moderador” a quien aquí llamamos facilitador.

durante su desarrollo. Asimismo los facilitadores deberán saber utilizar la técnica elegida y transmitirla en lenguaje sencillo a los participantes; plantear preguntas adecuadas en el momento oportuno, manejar técnicas de visualización y conocer algunos elementos del proceso de comunicación y de dinámica de grupos.

- En cuanto al lado artístico, es importante aplicar la propia sensibilidad, intuición y personalidad para generar una discusión creativa y positiva, orientada a lograr los resultados esperados.

## **Lo esencial**

- ***Generar un clima de sinceridad y confianza:***

Los facilitadores propician una atmósfera de sinceridad y confianza, así como un trato de estilo relajado, distendido. Recién cuando han logrado ese clima lograrán trabajar productivamente. Esto requiere dar señales claras de autenticidad, respeto y buen humor de nuestra parte, considerando que como facilitadores cumplen una importante función como modelos.

- ***Considerar a todo el grupo:***

¡Cada participante es importante! Por lo tanto, corresponde estar disponible y en condiciones de hablar para todos. No tratar a nadie con preferencia, no descalificar, no “amonestar” ni separar a nadie. Sin embargo, si algún participante toma mucho protagonismo o requiere permanente atención, es muy importante recordar que el facilitador es responsable por “todo” el grupo en conjunto.

- ***No ponerse innecesariamente bajo presión:***

Los facilitadores no son magos. No debe preocuparles no comprender todo inmediatamente. Es bueno que puedan humildemente preguntar para aclarar sus propias dudas y no sentirse “culpables” cuando alguna vez se paraliza o se produce un mal entendido. Lo importante es el esfuerzo sincero para apoyar al grupo en la discusión

Sin perjuicio del alcance del proceso, las características del rol del facilitador incluyen lo siguiente:

- Está al servicio del grupo;
- Es imparcial en la discusión. No defiende los intereses o las perspectivas de los participantes;
- Promueve un clima cooperativo y establece reglas de juego;
- Alienta y equilibra la participación de todos;
- No contribuye con ideas ni evalúa criterios acerca del contenido del trabajo de grupo;
- Hace sugerencias y toma decisiones sobre el proceso (cómo ordenar y estructurar una discusión) pero nunca toma decisiones respecto del contenido de la discusión;
- Ayuda al grupo a consensuar una agenda de temas y plazos adecuados y realistas;
- Mantiene al grupo enfocado en una meta común;
- Responde efectivamente ante las situaciones de crisis o bloqueo;
- Estudia y asimila la información extensa o técnica;

- Mantiene un intercambio fluido de información precisa entre los participantes;
- Ayuda a identificar intereses y necesidades;
- Aclara, resume y verifica los consensos alcanzados;
- Elabora un informe de la reunión.

## IX. Actitudes positivas

- ✓ Cada persona del grupo tiene algo valioso para decir.
- ✓ Fe en la habilidad del grupo en resolver sus propios problemas.
- ✓ Respeto por la diversidad de intereses y necesidades de las personas del grupo.
- ✓ Estar convencido de la importancia de un buen proceso.

## X. ¿Quién es el facilitador?

### Facilitador Interno y Facilitador externo

Para asegurar la imparcialidad en el rol, idealmente, el facilitador no es un miembro del grupo. Sin embargo, no siempre los participantes de un grupo tienen recursos necesarios para contar con un facilitador externo. En estas circunstancias algunos miembros del grupo pueden asumir el rol del facilitador. Existen ventajas y desventajas de ser un facilitador interno, estas deberán ser evaluadas antes de asumir el rol dentro de nuestra comunidad.

### J. Ventajas de los facilitadores internos<sup>13</sup>

- Mayor conocimiento sobre el tema
- Comparte una base de valor en común con los demás
- Familiaridad con los procedimientos de toma de decisiones
- Relaciones pre existentes con los participantes
- Credibilidad posiblemente establecida
- Comprensión de las reglas y roles implícitos
- Continuidad y disponibilidad
- Conocimiento de espacios y recursos locales

---

<sup>13</sup> Versión adaptada de Alison Crowther, Manual *liderazgo mediante construcción de consenso: técnicas, prácticas y herramientas*, Pág. 58. Agosto 2005.

## **K. Desventajas de los facilitadores internos**

- Preconceptos
- Objetividad limitada
- Relaciones pre-existentes y desiguales
- Falta de credibilidad para algunos
- Sospecha de parcialidad
- Confusión entre el rol del facilitador y otro rol establecido
- Vulnerabilidad a la influencia de grupos o de individuos
- Presión de algunos participantes

Si las reuniones tienen un alto grado de conflictividad o desconfianza, probablemente sea necesario contar con la asistencia de un facilitador externo. Por el contrario, en reuniones donde existe alto grado de confianza entre los participantes y baja conflictividad en la cuestión a tratar, será más fácil para un miembro del grupo ejecutar por lo menos aquellos aspectos del papel de facilitador que tengan que ver con la eficiencia del proceso.

### **Evitar**

- ✓ Criticar a miembros del grupo o discutir sus puntos de vista.
- ✓ Tomar decisiones por el grupo sin consultarlos.
- ✓ Forzar el proceso.
- ✓ Hablar mucho.
- ✓ Presionar al grupo para que tome una decisión.

## **XI. Rol del registrador**

El registrador apoya la tarea del facilitador tomando nota de los puntos importantes en la discusión a la vista de todos los participantes. Esta información constituye la memoria del grupo y contribuye a mantener focalizada la discusión en una dirección determinada y percibida como común por los participantes. Idealmente, una persona distinta del facilitador debe cumplir este rol.

## **XII. Memoria del grupo**

- ✓ Provee información sobre el desarrollo de la discusión.
- ✓ Ayuda al desarrollo de una percepción en común de la dirección de la discusión.
- ✓ Ayuda a las personas a trabajar en una tarea en lugar de concentrarse solo en los desacuerdos.

La lista de sugerencias que se enuncian a continuación, ayudará a hacer más productiva y útil la registración en rotafolios o papelógrafos. Se recomienda:

- Escribir rápidamente, sin preocuparse por la caligrafía y la ortografía.
- Escribir en letras grandes. Si se está utilizando un rotafolios, no ocupar más de seis u ocho líneas por cada papel.
- Alternar colores, tanto que en lo posible a cada ítem de la lista le corresponda un color diferente. Use otros colores para las notas al margen o cambios posteriores.
- Si los archivos serán usados durante la reunión, cuidar que cada papel de rotafolios quede a la vista de los participantes, colgándolo de una pared con cinta adhesiva en lugares visibles.
- Numerar las hojas que se vayan utilizando.
- Verificar frecuentemente con la persona el comentario que se está registrando.
- Cuando sea posible, usar las propias palabras de la persona (aunque no necesariamente todas). Capturar las palabras claves.
- Si usted no esta seguro de qué o cuánto registrar de un comentario muy largo, pregunte a la persona que lo realiza lo que ella quisiera ver en el rotafolios.
- Escribir lo suficiente para que una persona que no estaba presente durante la discusión pueda comprender su significado.
- Marcar las decisiones y acuerdos que requieran implementación.

La mayoría de estas recomendaciones son también aplicables a la registración realizada en un documento proyectado en pantalla.

### **XIII. Elementos para una facilitación efectiva. 4 P**

Los facilitadores deben tener bien claras las intenciones y expectativas de quienes solicitan la facilitación. Al mismo tiempo, deben hablar abiertamente sobre las eventuales limitaciones de la tarea, en el caso de que las expectativas sean demasiado elevadas o no sean coherentes con el rol.

Por lo tanto y a los efectos de preparar caracterizar una buena “facilitación” imaginamos cada reunión como un “proceso” por el que deberemos transitar y donde corresponde “prepararse” antes de entrar en acción.

Estas son, en general, las cuestiones que corresponde “atravesar” al momento de “preparar” una facilitación.

#### **Antes de cualquier reunión o proceso**

- Definir el objetivo o *propósito*
- Especificar posibles resultados o *productos* de la reunión
- Diseñar una agenda
- Determinar la cantidad deseable de asistentes
- Estimar la duración de la reunión
- Clarificar roles
- Preparar la sala (distribución de sillas, etc.)
- Preparar los elementos para el Registrador (rotafolios, pizarrón, marcadores, etc.)

Estas actividades pueden ser clasificadas en 4 tópicos que consideramos útiles, a modo de sistematización, para presentar el tema.

Así, en el marco de la preparación y el diseño de una buena facilitación corresponde reflexionar sobre 4 conceptos que denominamos **las 4 “P”**

**PROPÓSITO**  
**PRODUCTO**  
**PERSONAS**  
**PROCESO**

**a) Propósito**

El primer elemento a clarificar con quien convoca una reunión, un taller o un proceso participativo es:

*¿Cuál es el propósito o el objeto de la reunión? Para qué nos reunimos?*

Ejemplo:

**Definir qué proceso o propuesta metodológica es más adecuado para trabajar participativamente una estrategia nacional de reducción de la pobreza**

Los propósitos de una reunión o proceso facilitado pueden ser muy variados. A título de ejemplo enumeramos algunos propósitos genéricos posibles:

- enmarcar o redefinir un tema problemático
- identificar perspectivas sobre un tema
- promover o clarificar información sobre un tema específico
- deliberar sobre algunas opciones para abordar un problema
- promover recomendaciones sobre una cuestión
- resolver un problema específico
- poner en conocimiento la agenda ambiental nacional
- promover confianza entre los miembros de un grupo
- identificar misión y objetivos de un grupo

**b) Producto**

Una vez identificada la meta o propósito de la reunión o del proceso, es necesario preguntarse por el producto de la misma, es decir, cómo nos aseguramos haber logrado el propósito.

### *¿Qué necesitamos llevarnos de esta reunión?*

A título de ejemplo podemos enumerar algunos productos posibles:

- Una lista de preocupaciones y de necesidades del grupo
- Una lista de opciones para evaluar
- Una lista de recomendaciones consensuadas
- Una formulación de la visión y de la misión
- Los pasos de un Plan para abordar un problema
- Un acuerdo que resuelva un problema

Ejemplo de un producto deseable:

**Una lista de recomendaciones de políticas públicas para la conformación y gestión de regiones metropolitanas sustentables que incluyan 3 aspectos: qué se recomienda; cómo se implementa lo recomendado y a quién se dirige la recomendación.**

**Es muy importante identificar los productos o resultados.**

Un “resultado” no es lo mismo que un objetivo o “meta”.

Por ejemplo, si la meta o **Propósito** es "priorizar necesidades," los **Productos** o resultados podrían ser los siguientes:

- que los participantes comprendan mejor las necesidades de unos y otros;
- una lista de todas las necesidades en orden descendente de aceptabilidad ;
- una lista de “cinco prioridades de tope”, todas más o menos con el mismo apoyo de los participantes;
- una sola opción "de la más alta prioridad" para ser explorada y evaluada más adelante.

### **c) Personas**

Una vez identificados el objeto o **propósito** y el **producto**, entonces estamos en condiciones de preguntarnos

#### *¿Quiénes deben participar para que podamos lograr este producto?*

Idealmente, para abordar una temática específica es ideal pensar en las preguntas que se detallan en el capítulo referido al Diseño del proceso del módulo referido a Procesos Colaborativos en este Manual. A título de ejemplo podemos enumerar:

- Aquellos que representen fielmente a los involucrados y afectados en la cuestión
- Aquellos que identifiquen todas las distintas perspectivas sobre el tema
- Aquellos que tengan jurisdicción o autoridad sobre el tema



- Aquellos que puedan boicotear un plan o una decisión si no participan.

## d) Proceso

En verdad, identificar las personas ya es en sí una pregunta referida al proceso a diferencia de las dos primeras que se refieren al contenido o a la sustancia de la discusión. Por lo tanto, una vez identificadas las personas será necesario preguntarnos

**¿Qué pasos son necesarios atravesar para lograr nuestro propósito y llevarnos el producto?**

- 1 Agenda
2. Reglas
3. Roles
- 4 Logística
5. Informes finales

### 1. Agenda

#### Agenda Interna y Agenda Externa

El facilitador maneja dos tipos de agenda: la externa e interna.

La primera será aquella que a partir de los objetivos y el producto, diseñe el programa y guíe a los participantes durante toda la jornada., o sea la **agenda**. Ésta siempre tiene un grado de provisoriedad, pero aún así debe ser diseñada para información previa de los participantes y para la preparación práctica del evento. Al mismo tiempo debe ser flexible, de manera que nos permita espacios para las necesidades que espontáneamente expresen los participantes y que sean aceptadas por todos.

La **agenda externa** es la que reciben los participantes y donde se enumeran las actividades y tiempos de la jornada.

La **agenda interna** es exclusiva del equipo de facilitadores y tendrá principalmente:

- Las dinámicas a utilizar en el encuentro (por ej: división en grupos nominales, carrusel, etc.)
- Los tiempos para cada ejercicio
- Las consignas o disparadores que utilizara en cada etapa

#### Ejemplo de Agendas Interna ver: Anexo I – Ejemplo 1

### 2. Reglas

Las reglas para la discusión o deliberación son la manera en la cual el grupo acepta autorregular su participación de modo de cumplir con los principios de estos procesos participativos para la toma de decisiones consensuada.

Pueden construirse conjuntamente entre el facilitador y los participantes o de lo contrario, el facilitador puede proponer un conjunto de reglas para chequear si son aceptadas o necesitan alguna reformulación o regla adicional para lograr consenso.

El acuerdo en las reglas es el primer acuerdo al que llega el grupo y son parte de las herramientas a las que el facilitador recurre para poder llevar adelante su trabajo.

A continuación se describen ejemplos de reglas para la interacción durante las reuniones. Para información sobre reglas que rigen la logística de un proceso más complejo, consultar el capítulo de Procesos Colaborativos de este Manual<sup>14</sup>

### **Reglas para la Discusión (ejemplo)**

- Escuchar sin interrumpir.
- Levantar la mano para pedir la palabra
- Sólo habla quien tiene el micrófono.
- El orden del uso de la palabra estará siempre a la vista de todos
- Ser breves en el uso de la palabra.
- Aceptar las consignas e interrupciones del facilitador.
- El orden de uso de la palabra podrá ser interrumpido por el facilitador para discutir una cuestión particular y luego será retomado.
- Evitar agresiones personales.
- Un registrador tomará nota a la vista de todos.
- Fumar sólo en los cortes
- Apagar los celulares durante la reunión

### **3. Roles**

El facilitador no trabaja solo, sino que es un equipo de facilitación el que esta a cargo del proceso. Existen distintos roles que pueden ser absorbidos por mas de una persona, en función de los recursos que dispongamos.

- Diseñador: es aquel que diseña el proceso junto con el/los convocantes
- Facilitador y co- facilitador: encargados de la conducción del proceso
- Registrador: encargado de la memoria del grupo
- “Relojero”: el encargado de chequear el tiempo
- Logística: se encarga de que toda la logística del lugar este preparada

### **4. Logística**

La logística de una reunión involucra definir varios temas que contribuirán al éxito de la reunión o del proceso. Es parte de la preparación que implica considerar distintos aspectos en función de los objetivos del trabajo del grupo. Es necesario evaluar y preparar la información y documentos de trabajo que puedan necesitar los participantes antes del encuentro y durante el mismo. También definir cuál será el lugar y cómo preparar el espacio. Identificar, en función de la agenda, el tiempo con que se cuenta y la cantidad de

---

<sup>14</sup> Procesos Colaborativos, Capitulo Diseño del Proceso, Reglas de Procedimiento.

participantes, cuáles serán las técnicas de facilitación apropiadas y qué materiales de apoyo requiere el uso de las mismas.

En términos generales, un evento participativo se inicia asegurándose de que todos los miembros del grupo cuentan con la información básica. Luego se recogen opiniones o ideas, se organizan y se discuten, con apoyo de algún medio que permita visualizar el estado del proceso en todo momento (rotafolios, tarjetas, pantalla, pizarrones, etc.). Luego se inicia el proceso de búsqueda de consenso y se toman decisiones sobre qué se hará en el futuro (por ej. Plan de acción)

A los efectos de identificar qué logística será adecuada, toda reunión o proceso puede diseñarse pensando en 3 momentos, el inicio, el desarrollo y el final de la reunión

## **5. Informes Finales:**

El equipo de facilitadores será responsable de elaborar los informes de cada reunión de acuerdo a los registros consensuados con los participantes. Asimismo deberá asegurarse que los mismos sean recibidos por los participantes y su contenido se chequea para ser confirmado. También los informes suelen estar abiertos para aquellos que consideren que se ha omitido información relevante, puedan agregarla.

**Ejemplo de Informe: ver Anexo I – Ejemplo 2**

## **XIV. Técnicas de facilitación**

A los efectos de elaborar un Plan de trabajo, es útil dividir el Proceso en 3 Fases. La primera es la “Construcción de la Base”, donde se amplía información sobre el tema en función de todas las perspectivas de los actores (también se la llama Fase de Pensamiento Divergente). La segunda es la Exploración de Opciones de Solución. Y la última es la Búsqueda de Acuerdos, también llamada Fase de Pensamiento Convergente. Estas Fases, tal como las muestra el gráfico que sigue, se detallan en la siguiente Etapa sobre Conducción del Proceso.

En la elaboración del Plan de Trabajo, será necesario identificar dinámicas de facilitación y actividades para atravesar cada una de estas etapas