

# La Facilitación de Procesos Participativos

Apuntes suplementarios

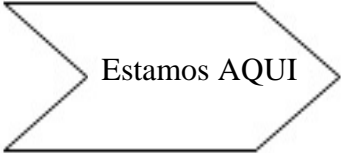


Beatrice Briggs  
Instituto Internacional de Facilitación y Consenso  
Cuernavaca, México  
[www.iifac.org](http://www.iifac.org)  
[bbriggs@iifac.org](mailto:bbriggs@iifac.org)



<b>Contenido</b>	página
<b>1. Rol del facilitador</b>	
Los tres retos principales	3
Las cuatro fases de una facilitación exitosa	4
¿Puedo ser ambos, jefe y facilitador?	5
La Sonrisa del Facilitador	6
<b>2. Gestionando el evento</b>	
Consejos generales	8
Logística	8
Preparación del espacio	9
<b>3. Gestionando el proceso</b>	
Consejos generales	10
Elementos claves de reuniones participativos	11
Apertura	
Ronda de presentaciones	
Formato de la agenda	
Categorías de temas en la agenda	
Revisión de la propuesta de agenda	
Acuerdos Básicos	
Anuncios	
Evaluación	
<b>4. Gestionando a los participantes</b>	
Consejos generales	19
El rango y el privilegio en procesos participativos	23
<b>5 Gestionándote a ti mismo</b>	
Consejos Generales	26
Aprendizaje continuo	27
Recursos adicionales	28

# 1 Rol del facilitador

## Los tres retos principales del facilitador

<b>Reto</b>	<b>Elementos estructurales</b> (Manejo del evento y del proceso)	<b>Destrezas</b> (Manejo de ti mismo y de los participantes)
<p><b>Asegurar que tod@s están trabajando en el mismo tema con el mismo proceso</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos y resultados esperados claros</li> <li>• Agenda por escrito (con temas, responsables y tiempos estimados)</li> <li>• Acuerdos básicos</li> <li>• Roles: guardián del tiempo, guardián de las memorias, escribano, etc.</li> <li>• Memoria grupal                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Hojas grandes de papel</li> <li>◦ Marcadores</li> </ul> </li> <li>• Estacionamiento (lista de temas pendientes)</li> <li>• Quehaceres (lista de compromisos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aclarar el tema y el proceso</li> <li>• Escribir los comentarios en las hojas grandes</li> <li>• Interrumpir desviaciones</li> <li>• Escuchar activamente                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Preguntar</li> <li>◦ Repetir</li> <li>◦ Resumir</li> <li>◦ Reflejar</li> </ul> </li> <li>• Averiguar el nivel de acuerdo</li> <li>• Llevar acabo la toma de decisión</li> </ul>
<p><b>Animar y equilibrar la participación</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación del sitio</li> <li>• Interpretes</li> <li>• Acuerdos básicos</li> <li>• Lista de intervenciones</li> <li>• Alternativas a la discusión abierta y lluvias de ideas (Ejemplos: reflexión individual, trabajo en pareja y grupos pequeños)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar consciente del manejo de rango y del lenguaje corporal (tuyo y del grupo)</li> <li>• Apoyar a los tímidos</li> <li>• Silenciar a los parlanchines</li> <li>• Manejar a los expertos</li> <li>• Ser imparcial (tomar todos los lados)</li> </ul>
<p><b>Crear y mantener un espacio de confianza y seguridad</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adorno del sitio</li> <li>• Comité de bienvenido</li> <li>• Coffee break, refrigerio</li> <li>• Gafetes (credenciales)</li> <li>• Rondas de presentación</li> <li>• Rompe hielos</li> <li>• Acuerdos básicos</li> <li>• Guardián de la vibraciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud de “anfitrión”</li> <li>• Interrumpir ataques</li> <li>• Proyectar confianza en el grupo</li> <li>• Admitir y corregir tus errores</li> <li>• No abandonar el grupo</li> </ul>

## Las Cuatro Fases de una Facilitación Exitosa

<h1>1</h1> <h2>Contratación</h2> <p>Entre dos y cuatro semanas (o más) antes de la reunión</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adquirir información preliminar acerca del grupo, evento, situación<ul style="list-style-type: none"><li>○ Antecedentes, historia del grupo</li><li>○ Conflictos presentes o pasados</li><li>○ Dinámicas de poder</li></ul></li><li>• Esclarecer el propósito de la reunión; resultados deseados</li><li>• ¿Quién va a (o debería) asistir? ¿Cómo van a ser notificados?</li><li>• ¿Qué información va a estar disponible? ¿Cuándo? ¿Con qué formato?</li><li>• ¿Qué sucede antes/después de la reunión?</li><li>• ¿Cuándo y donde se llevará a cabo la reunión? ¿Cuanto tiempo tienen disponible?</li><li>• Determinar de qué manera va a tomar decisiones el grupo (por votación, consenso formal, el líder decide, etc.)</li><li>• Someter y negociar la propuesta (incluyendo el presupuesto por tus servicios)</li></ul>
<h1>2</h1> <h2>Preparación</h2> <p>Entre una y dos semanas antes de la reunión</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Juntar al equipo de facilitación (de ser necesario)</li><li>• Visitar el sitio; hacer los arreglos necesarios para preparar el salón de reunión</li><li>• Hacer arreglos para los descansos y refrigerios, y alimentos (de ser necesario)</li><li>• Redactar el borrador de la agenda y los acuerdos básicos</li><li>• Anticipar los “icebergs” (témpanos de hielo)</li><li>• Adquirir las herramientas para la reunión (rotafolio(s), papel, marcadores, cinta adhesiva, etiquetas, equipo audio-visual, etc.)</li></ul>
<h1>3</h1> <h2>Facilitación</h2> <p>Día de la reunión</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Preparar el sitio</li><li>• Dirigir la apertura, presentaciones</li><li>• Explicar el proceso de la toma de decisiones</li><li>• Revisar la agenda y los acuerdos básicos</li><li>• Mantener al grupo enfocado</li><li>• Resumir las conclusiones y los pasos siguientes</li><li>• Llevar a cabo la evaluación, agradecimientos, cierre</li></ul>
<h1>4</h1> <h2>Seguimiento</h2>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Restaurar el salón a su estado original</li><li>• Recoger las hojas del rotafolios y entregarlas a un miembro del grupo</li><li>• Dirigir una evaluación posterior al evento con el equipo de facilitación</li><li>• Remitir el reporte final, cuentas, etc. al cliente.</li><li>• ¡Descansar!</li></ul>

## ¿Puedo ser ambos, jefe y facilitador?

No, pero puedes ser un "líder facilitativo", alguien quien tiene un sincero deseo de escuchar las opiniones de todos, compartir el poder de toma de decisiones y el buscar soluciones que todos puedan apoyar.

El balancear el rol de facilitador con el de jefe es problemático. Idealmente, el facilitador no interviene en el contenido de la reunión. El razonamiento detrás de esto es que al dar su opinión al respecto de los temas en discusión, el facilitador pierde su postura de neutralidad, y a cambio socava la confianza del grupo en su habilidad para servir al grupo como una guía imparcial del proceso. Por definición, el "jefe" tiene mucho que decir al respecto de los temas de la agenda. Su trabajo no es ser neutral, sino estar informado, inspirar, y estar a cargo. Cualquier cosa que diga en la reunión naturalmente tendrá mucho peso -¡exactamente lo opuesto de lo que queremos de un facilitador!

Más aun, a menos de que el jefe sea una persona excepcional, la gente tendrá miedo de hablar con completa honestidad por temor a ser despedido, degradado, visto como un revoltoso o castigado de alguna otra manera. Desarrollar confianza en la habilidad del jefe de ser justo y de mente abierta requiere de tiempo y de una compromiso consistente por parte del jefe - y una cierta cantidad de toma de riesgo por parte del equipo. Una estrategia para obtener información útil, críticas y sugerencias - en lugar de los que el grupo piensa que quieres escuchar -es salir del salón de juntas para que los otros puedan tener una discusión sin ti. Establece un tiempo limite para esta discusión y/o pide a un miembro del grupo que te busque cuándo estén listos. A tu regreso, un representante del grupo te presenta un resumen de la discusión, sin identificar quien dijo qué. Esto es especialmente útil cuándo el tema es delicado o involucra una evaluación de tu propio trabajo.

He aquí algunas otras formas de ser un "líder facilitativo":

### **Involucrar a más de una persona en la preparación de la reunión**

- Poner a cargo a alguien más que solicite los temas de la agenda. Trabajar con ellos entonces en la preparación de la agenda propuesta.
- Pedir a alguien que sea el guardián del tiempo -y asegúrate de que esos limites se apliquen también a ti tanto como al grupo.
- Designar a un "Guardián de las Vibraciones" para monitorear el clima emocional del grupo y señalar cuando la gente se siente enojada, aburrida, alterada, etc. Esta persona puede pedir un breve receso, un estiramiento o de alguna forma cambiar la energía antes de continuar.

Estos roles no requieren de mucho entrenamiento y ayudan a compartir la responsabilidad en crear una atmósfera participativa.

**Pedir a un colega que sirva como facilitador**, definiendo el trabajo como mantener simplemente el orden de las participaciones y preguntar periódicamente "¿Hay algunas otras opiniones?", "¿Estamos listos para seguir?" y "¿Estamos listos para decidir?". Si la persona se pierde, ayúdala a regresar al punto y luego retírate del rol. A final de cuentas el grupo se beneficiara de desarrollar este "recurso interno".

### **Crear espacio para los demás**

- Limitar el número de temas que tu pones en la agenda
- Limitar la cantidad de tiempo que hablas o que tan a menudo lo haces.
- Presentar tus ideas y luego preguntar, "¿Qué opinan?" (No respondas a cada comentario con un "Si, pero... "

### **Modelar un comportamiento respetuo**

- No interrumpir cuando otros hablen
- Asegurar que cada idea es apuntada en las hojas del rotafolio, -¡no solo las tuyas!

### **Aclarar el proceso de toma de decisiones**

Identifica cuáles temas el grupo decidirá y en cuáles se les esta pidiendo su aportación. Si el impacto de su participación en la decisión final será limitada, es mejor ser honesto que crear falsas expectativas

## **La Sonrisa del Facilitador**

*Durante la evaluación de una facilitación reciente, uno de los participantes apreció específicamente "la sonrisa del facilitador", Siendo que yo era la facilitadora en cuestión, naturalmente me sentí complacida con esta retroalimentación. Adicionalmente, el comentario me ayudó a reflexionar en la importancia de las señales no verbales que nosotros, como facilitadores, enviamos al grupo que servimos. Beatrice Briggs*

La mayoría de los grupos sufren, al menos intermitentemente, de frustración, desesperanza y miedo. El trabajo parece abrumador, los obstáculos demasiados y los recursos muy pocos. La gente se vuelve desconfiada, impaciente y descorazonada.

A pesar de que los facilitadores no podemos resolver estos problemas, podemos proyectar confianza en la habilidad del grupo para tener éxito. Una actitud positiva de la persona que esta parada frente al salón es una fuerte contradicción para la duda y el desaliento.

Los psicólogos Amy y Arnold Mindell discuten este fenómeno en términos de "meta-destrezas", refiriéndose a la actitud, sentimientos y creencias del facilitador al respecto del grupo. Meta-destrezas son la forma en la que en las cuales aplicamos las otras destrezas y herramientas de nuestro oficio.

Ejemplos de meta-destrezas incluyen la compasión, conciencia, despego (en el sentido de no forzar un resultado determinado), flexibilidad y mantenerse en calma y centrado en medio del caos o situaciones tensas.

Las meta-destrezas son dones personales que pueden ser descubiertos dentro de uno mismo y desarrollados a través de trabajo personal, práctica y observación de roles de modelos externos. No pueden ser adquiridos en la misma forma en la que aprendemos técnicas tales como llevar una lluvia de ideas o construir una agenda. De cualquier

manera las meta-destrezas afectan el cómo aplicamos esas otras técnicas. La "mejor" técnica, usada de una forma rígida, cínica y egoísta es muy probable que sea poco efectiva, y pueden incluso hacer que el grupo se torne en contra del facilitador. Sin meta-destrezas, todos las notas adheribles ("post-its") y marcadores de colores del mundo no nos harán un buen facilitador. Por el otro lado, una persona que puede elegir la técnica adecuada y aplicarla con amor, cuidado, coraje, claridad y sensibilidad puede dar una servicio real al grupo.

La habilidad de proceder desde un lugar de profundo respeto y ver el bien en todos viene del trabajo personal de uno. No puede fingir. Nos tenemos que comprometer a confrontar nuestros propios prejuicios y otros hábitos emocionales destructivos para que no caigamos en las reacciones inconscientes y espirales destructivas de los miembros del grupo. Este trabajo personal nos permite sonreír genuinamente, aun en tiempos difíciles.

El rol del facilitador es muy visible. Todo lo que pensamos, creemos, decimos y hacemos tiene un impacto en el grupo. En cierta forma los participantes nos buscan como guía y afirmación. Aun cuando no podemos decirles que decidir, los podemos alentar con nuestras palabras y gestos. La próxima vez que estés frente a un grupo, parado frente al rotafolio, dale la bienvenida al grupo con una cálida sonrisa, no solo al inicio del la sesión sino también después de cada descanso y al final. Se genuinamente complacido de estar con ellos. La gente puede no notar lo que estas haciendo, pero sentirán la diferencia y sacaran fuerza de ello. Puede ser que alguien incluso comente sobre tu sonrisa.

# 2 Gestionado el evento

## Consejos generales

Algunas reuniones informales requieren de poca preparación, mientras que es probable que las reuniones más grandes a nivel nacional o internacional lleven años de planificación. En todo caso, antes de la reunión el facilitador necesita recopilar información y planear. El cuadro de “los cuatro fases de una facilitación existosa” que se presenta a continuación, es una guía para una reunión grande o para la reunión de un grupo con el cual no estás familiarizado. Las reuniones de grupos más pequeños o menos formales a los que ya conoces solo requieren de algunos de estos aspectos.

## Logística

- Asegúrate de **saber cómo llegar** al lugar donde se efectuará la reunión. De ser posible visita el lugar antes de la reunión.
- Verifica **quién va a estar allí** para abrirte y ayudarte a arreglar el lugar. Si la agenda contempla discusiones en grupos pequeños, asegúrate de que hayan espacios para que se reúnan.
- **Refrigerios.** Asegúrate de que el grupo haya organizado agua, té, café para beber y/o alimentos que comer.
- **Consideraciones ecológicos.** Sugiere al grupo que evite usar platos, vasos, y tazas de plástico o de poli estireno, cubiertos desechables ni cosas de papel y demás objetos que sólo se usen una vez.
- **Haz que sea un evento especial.** Sugiere al grupo que le agregue colorido y belleza con plantas, flores, manteles, cestos, tazas, etc., sobre todo cuando se trate de espacios institucionales sin chiste.
- Pregunta si se necesita organizar el cuidado de los niños, la traducción y otras **necesidades especiales.**
- Verifica quién va a traer **el equipo de trabajo:** equipo audio visual, rota folio, las hojas de papel, marcadores, cinta adhesivo, papel para anotar y plumas para los participantes, el bastón de la palabra y demás productos necesarios para una reunión. *Y por nada olvides traer tu propio equipo mínimo de herramientas para facilitar, por si acaso.*
- Verifica quién va a encargarse de anotar **las memorias** (minutas) de la reunión.
- Infórmate sobre la **infraestructura computacional**, de fotocopiado e impresión que haya disponible para las presentaciones, la documentación, la preparación de las memorias, etc. Si se llevan las memorias por computadora, asegúrate de que haya un respaldo escrito a mano.
- Verifica que **quienes estén a cargo de los diferentes puntos de la agenda** hayan preparado sus presentaciones. De ser necesario, ayúdales a preparar sus propuestas o a planear qué decir.



## Preparación del espacio físico

- Asegúrate de que el espacio esté limpio, bien ventilado, y de un temperatura agradable.
- Coloca las sillas en un círculo o semicírculo. Si se van a usar mesas, colócalas en forma de “U” o haciendo un cuadrado. Si se trata de un grupo grande, quizás tengas que colocar uno o más círculos o semicírculos alrededor del primero.
- Coloca el rotafolio de tal forma que:
  - el facilitador se encuentre lo más lejos posible de la entrada y que pueda ver quienes llegan y se van.
  - todos los participantes lo puedan ver y que tú los puedas ver a todos.
- Debes decidir si quieres permanecer sentado(a) o parado(a). Haz lo que te permita monitorear mejor los niveles de energía del grupo. Si decides sentarte hazlo en un lugar desde el cual puedas ver a todos.
- Si vas a usar plantas o flores u otras decoraciones para adornar el lugar, colócalos donde estén visibles sin tapar el rota folio.
- Coloca la mesa con el té, café, agua en un lugar donde no distraiga la atención.
- Si alguien está grabando la reunión, asegúrate que:
  - el grupo haya dado permiso para que se grabe
  - se coloquen los cables, micrófonos y cámaras de manera tal que no hagan tropezar a los participantes
  - no haya nada que obstruya la vista o que te estorbe para llegar al rota folio

# 3 Gestionando el proceso

## Consejos generales

### Llevar una lista de intervenciones y de lo que se ha dicho

- Limitar la lista (a veces llamada ‘pila’) de 4-5 personas a la vez.
- Anotar los comentarios en el rotafolios.
- Resumir periódicamente lo que se ha dicho hasta ese momento, recordando que la mayoría de lo que se dice en las reuniones es repetitivo. Por lo regular hay menos de seis puntos principales relacionados con determinado tema.
- Preguntar si hay alguna idea nueva. Si las hay, crear otra pila, de no ser así, pasar al siguiente punto.
- Si dejas a alguien fuera de la pila por error o por no ver a la persona que alzó la mano, pide una disculpa e inmediatamente anótala en la pila – tan cerca de lo alto de la lista como sea posible.

### Mantener al grupo enfocado en el trabajo

- Identifica claramente el tema a discusión y el tiempo establecido para hacerlo.
- No permitas que el grupo “ande pajareando” (se distraiga con temas laterales) o “se salga por la tangente” (entablen discusiones que desvíen al grupo de la agenda).
- Anota estas ideas fuera de tema en un papel intitulado “estacionamiento” o “cuestiones y preocupaciones” de manera que éstas no se pierdan – y para que además no sean discutidas en ese momento.

### Evitar los icebergs (témpano de hielo)

Los “icebergs” son temas de la agenda que toman más tiempo del adjudicado. Pueden destruir una agenda. Cuando resulta evidente que te has topado con un iceberg, explica lo que está sucediendo. Pregunta si el grupo quiere extender el tiempo, enviar el tema a discusión por un comité o posponer la discusión hasta una reunión futura.

### Mantener la energía en movimiento

- *Cuando todos los comentarios están a favor o en contra de la propuesta, pregunta si alguien tiene una perspectiva diferente del tema, de no ser así, lleva al grupo hacia la toma de decisión.*
- *Cuando la discusión empieza a ser repetitiva, haz un resumen de lo que se ha dicho hasta entonces y pregunta si hay algunas ideas adicionales, de no ser así, sigue adelante con el proceso.*
- *Cuando la gente continua reiterando el problema sin ofrecer una solución, pregunta si alguien tiene una propuesta, de no ser así, pregunta si alguien quisiera redactar una propuesta para la siguiente reunión.*

## **Hacer preguntas**

El hacer preguntas, en lugar de dar ordenes, es parte de lo que distingue a un facilitador de un dictador. Las preguntas sirven para:

- Igualar la participación. *¿Estamos escuchando a todos?*
- Evocar la sabiduría. *¿Hay otras ideas?*
- Destapar los intereses. *¿Puedes decirnos más acerca del porqué esto es tan importante para ti?*
- Esclarecer la situación del grupo. *¿Estamos listos para seguir adelante?*
- Mantener la conversación dentro de los parámetros establecidos. *¿Está relacionada la pregunta con el tópico que estamos discutiendo?*

## **Elementos claves de reuniones participativas**

### **Apertura**

#### *Justificación*

- Formalizar el inicio.
- Dar tiempo para hacer la transición desde la vida “normal” al espacio grupal.
- Sintonizar al los integrantes.
- Recordar el propósito de cada uno en estar presente.

#### *Técnica*

- Comienza con una declaración corta de bienvenida que incluye el contexto de la reunión (“nuestra primera reunión del año, “la reunión trimestral de comité”, etc.
- Pedir un momento de silencio.
- Otras opciones sencillas
  - Encender una vela
  - Leer la misión del grupo
  - Breve meditación guiada

#### *Factores a considerar*

- La demografía e historia social del grupo
- Qué tanto se conocen los miembros del grupo entre sí.
- El contexto físico (si se trata del sótano de una iglesia, el campo, un auditorio, una sala, un salón, la sala de conferencias de un hotel, etc.)
- La disponibilidad de miembros del grupo para ayudar con cantos, danzas, etc.

### **Ronda de presentaciones**

#### *Justificación*

- Permite escuchar la voz de cada uno de los participantes al inicio de la reunión, dando la oportunidad a los participantes mostrarse sin sentirse amenazados.
- Desarrolla la relación entre los participantes y el espíritu del grupo.

- Sirve como un “rompe hielo”, “calentamiento” o “check in” para el grupo.
- Identifica a los participantes, observadores, expertos, periodistas, etc., quitando paranoia y construyendo confianza.

### ***Técnica***

- Haz una pregunta que cada uno pueda contestar de manera fácil y sencilla.
- Plantea la pregunta de manera clara y concisa.
- Indica qué tan larga se desea que sea la respuesta (una palabra, una frase, una oración, menos de un minuto o más, etc.).
- Un bastón de la palabra es útil para señalar quien sigue.

### ***Algunas preguntas de muestra***

- **Datos básicos.** Una relativamente “segura” para un grupo de personas que no se conocen muy bien es: *Di tu nombre, dónde vives(o tu organización) y su función en el grupo.*
- **Nuevo y Bueno.** *Dinos algo nuevo y bueno que te haya sucedido recientemente).*
- *Qué estarías haciendo si no estuvieras aquí ahora?* (Muy buena pregunta para una mañana soleada de fin de semana).
- **Estado emocional** *Describe tu estado de ánimo con una sola palabra.*
- **Pronóstico del tiempo.** *Expresa tu estado de ánimo en que se encuentra como si fuera un pronóstico del tiempo (Ej., soleado, parcialmente nublado, se avecina una tormenta, bajo cero, etc.).*
- **Relacionado con la comida:** *Dinos el sabor del helado favorito, los alimentos con los cuales se reconforta cada quien, el refrigerio de medianoche, etc.*
- **Relacionado con la música:** *¿Cuál es tu música favorita para limpiar la casa, cantante, bandas de rock ‘n roll, etc.*
- **Ecológico:** *¿Cuál es tu planta nativa favorita, áreas naturales, ave migratoria?*
- **Biorregional:** *¿En qué biorregión o en qué cuenca vives?*
- **Estación del año:** *¿Cómo sabes que es . . . (nombre de la estación)? ¿Qué te gusta más (o menos) de esta época del año?*
- **Personas famosas:** *Si pudieras invitar a una persona famosa (actualmente existente o de otra época) a que se uniera al grupo, ¿quién sería? ¿Quién ha inspirado tu trabajo más? ¿Tu atleta, muerto, personaje de la Biblia, actor de televisión, personaje de caricatura favorito?.*

### ***Preguntas para evitar***

- Evita preguntar “¿Porqué estás aquí?”. Normalmente esta produce puras platitudes y es tiempo perdido.
- En un grupo diverso, evita preguntas que se centren en el empleo, el nivel académico y demás aspectos indicativos de status social.
- Preguntas relacionadas con los temas de la agenda. La intención es conocerles mejor a nivel personal, no entrar en la discusión.

## Formato de la agenda

# Nombre del Grupo

Fecha de la Reunión

## PROPUESTA DE AGENDA

Apertura	
<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Bienvenida</b></li><li>○ <b>Presentaciones</b></li></ul>	<b>Hora actual</b>

Explicación del Proceso
<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Asignar/explicar roles</b> (facilitador, guardianes de las memorias, del tiempo, etc.)</li><li>○ <b>Revisión de la agenda</b></li><li>○ <b>Acuerdos Básicos</b></li><li>○ <b>Método de toma de decisión</b> (procedimiento, quienes pueden participar, etc.)</li></ul>

Temas por Tratar			
Asunto	Responsable	Tipo intro, discusión, decisión	Tiempo
1. corto, ligero 2. mediano 3. plato fuerte <b>Anuncios</b> <b>Descanso</b> 4. mediano 5. ligero			

Seguimiento
<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Revisión de compromisos</b></li><li>○ <b>Siguiente reunión</b> (fecha / hora / lugar / facilitador / planeadores de agenda / temas)</li></ul>

Cierre	
<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Evaluación</b></li><li>○ <b>Agradecimientos</b></li></ul>	
<b>Cierre formal</b>	<b>Hora acordada</b>

## **Categorías de temas en la agenda**

### ***\*Introducción***

- Tema tocado por primera vez
- Que sólo hayan preguntas para aclarar el contenido de la propuesta sin discutir sus méritos no deberá tomar más de cinco minutos.
- Recibe un máximo de diez minutos en la agenda
- Si el grupo está de acuerdo, se programa el tema para discusión en otra reunión

### ***Discusión***

- Propuestas o temas previamente introducidos
- Recibe un tiempo adecuado para empezar a analizar el tema (20-60 minutos)
- Cuando se acaba el tiempo, el grupo decide qué pasos se tienen que seguir para avanzar hacia una decisión (mandar a un comité, investigar, revisar, etc.)
- Normalmente se requiere 2-3 reuniones (o más, dependiendo del tema) para discutir al fondo un tema y desarrollar una propuesta
- Si el tema fue anunciado para discusión, resista la tentación de tomar la decisión, aun cuándo parece que existe un acuerdo. Esta precaución construye confianza en el proceso grupal y da la oportunidad a todos quienes quieren participar en la toma de decisión hacerlo.

### ***Decisión***

- Propuestas ya discutidas
- Ver “10 pasos para lograr mejor decisiones”

### ***Informes***

- Un reporte, por ejemplo, del tesorero, de un comité
- Tienden a ser demasiados largos y aburridos. Intenta evitarlos, repartiendo la información por escrito previo a la reunión
- Pide a la persona que presenta el informe que los puntos claves sean preparados de antemano en hojas grandes de papel o en PowerPoint para mantener enfocada la atención del grupo
- Toma en cuenta el tiempo necesario para preguntas y a veces discusión del informe
- ¡Adevertencia! Casi siempre hay una decisión escondida dentro del informe. La persona o comité que presenta el reporte pide o requiere acción por parte del grupo (dinero, tiempo, aprobación de una actividad, etc). Si este es el caso, hay que identificarla como un tema para decisión.

## **Revisión de la propuesta de agenda**

### ***Justificación***

- Permite que los participantes se apropien de la agenda.
- El saber que se le ha designado un tiempo y espacio a sus cuestiones, permite que los participantes se relajen.
- Aclarar si se está introduciendo, discutiendo o decidiendo una cuestión evita «cacerías de conejos» (es decir, desviarse del tema) y crisis de manejo de la reunión.
- Crea contacto entre los miembros del grupo.
- Da una visión general de los contenidos de la reunión.

### *Técnica*

- Asegúrate que la agenda escrita diga “Propuesta de Agenda” en la parte superior.
- Di: “*Esta es la agenda que se ha preparado para la consideración de ustedes*”.
- Explica quién preparó la propuesta de agenda (para diluir la posible preocupación de que se esconda una “elite de poder”).
- Asegúrate de que el grupo entienda qué puntos son para introducir, discutir o decidir, quién sirve como responsable de cada tema y cuánto tiempo se le dedica.
- Negocia las revisiones que haya.
- Asegúrate que se haya señalado con claridad el límite de tiempo y que todos lo entiendan.
- Cuando se haya concluido con este proceso, tacha “Propuesta de. . .” y di con firmeza: “*Bien, ésta es la agenda para la reunión*” y pasa inmediatamente al primer tema.

## **Acuerdos Básicos**

### **Justificación:**

- Ayudar a los miembros del grupo a trabajar en conjunto de forma eficiente y conforme con sus valores.
- Dar al facilitador una herramienta para lidiar con los comportamientos que minan la efectividad del grupo
- Evitar que el facilitador se convierte en el “policía de la reunión”, decidiendo arbitrariamente cuáles comportamientos son aceptables y cuáles no.

**Técnica:** Los acuerdos son escritos en un papel grande, y son presentadas al grupo, discutidas y modificadas según sea necesario y adoptadas formalmente al inicio de la reunión. Las reglas del grupo son entonces pegadas en la pared de manera que todos puedan verlas. Cuando se rompen estas reglas - como seguramente serán - es la responsabilidad del facilitador recordar a los participantes de sus acuerdos previos y pedirles que los respeten – o que los cambien.

Al momento de invocar las normas, el facilitador debe ser relajado y razonable, pero firme, consistente y justo. De hecho, pedir al presidente, jefe, fundador o gente con alto rango que respete las reglas como cualquier otra persona envía una clara señal de que las reglas no son solo “de apariencia” y que el facilitador está comprometido en ayudar a que el grupo vive conforme a sus estándares mas elevados.

### **Cómo desarrollar una serie de acuerdos básicos**

La mayoría de los grupos no tienen acuerdos básicos de proceso claros. Una forma de crearlos es a través de una lluvia de ideas en la cual los miembros del grupo generen una lista de los comportamientos en reuniones que les resulten mas irritantes. Rápidamente sacaran una lista que incluirá asuntos como “empezar tarde”, “discusiones sin enfoque”, “gente que habla mucho”, “gente que nunca habla”, “discursos aburridos”, “gente que viene sin preparación”, “prepotencia”, “el uso de lenguaje técnico que no puedo entender”, etc. De esta lista el grupo puede trabajar a la inversa para crear otra lista que considere estos asuntos de manera constructiva.

Otra forma de lograr la misma meta es usar el método del “diálogo apreciativo”. En este caso le pides a los participantes que piensen en cómo se vería y sentiría una

reunión verdaderamente excelente, o que recuerden alguna ocasión en la que hayan participado en un grupo efectivo y cómo funciona. Lo que sale sirve como una guía de referencia para la construcción de las normas. Para encontrar más sobre el diálogo apreciativo, consulta [www.positivechange.org](http://www.positivechange.org).

### Nuestra “Lista Básica” para grupos que no tiene la suya

- Usar un facilitador
- Todos participan
- Empezar y terminar a tiempo
- Crear una agenda y apegarse a ella
- Hablar uno a la vez
- Buscar soluciones

Esta lista se ve lo suficientemente inocente para ser aceptada sin mucha resistencia y te da el permiso de llevar a cabo las funciones básicas del facilitador, incluyendo balancear la participación, mantener al grupo en el tema y avanzar hacia las decisiones.

### Otras Sugerencias

<b>Acuerdo</b>	<b>Útil para</b>
<b>No hacer discursos</b> (definido como cualquier intervención de más de 2 minutos)	Cuándo hay muchos académicos, políticos y/o otros quienes tienden a colgarse
<b>Discutir lo indiscutible</b>	Sacar los temas sensibles
<b>Nadie puede hablar del tema dos veces a menos que todos los que quieran hablar del tema hayan hablado una vez</b>	Reducir la tendencia de unos cuantos miembros a dominar la discusión
<b>Habla por ti mismo</b>	Reducir la tendencia de algunos miembros de predicar y pontificar, hablando en el “nosotros”
<b>Apoyar al Facilitador</b>	Movilizar la ayuda del todo el grupo en hacer que la reunión salga bien y combatir el aislamiento del facilitador
<b>Alternar las intervenciones de hombres y mujeres</b>	Dar prioridad al equilibrio de género
<b>Mantenerse en pie para hablar</b> (no se aplica a los con impedimentos físicos)	Asambleas grandes para escuchar mejor al hablante y evitar los discursos
<b>Dar prioridad para tomar la palabra a los que normalmente no reciben buena atención en la sociedad</b> (ej, (1) las personas de otros países; (2) las personas de origen indígena o miembros de minorías étnicas; (3) los jóvenes; (4) las mujeres)	Romper patrones del rango
<b>Confidencialidad</b>	No convertir en chisme el contenido de discusiones de temas sensibles
<b>Renunciar al cinismo</b>	Evitar los comportamientos que son usados comúnmente para desacreditar la opinión de los otros y mostrar la



	sofisticación propia. (Ej., Levantar las cejas, comportarse impaciente o aburrido y hacer exclamaciones despectivas como "Ah, en serio... ¿Crees que eso va a funcionar..?")
<b>La reunión se conduce en [idioma/s]</b>	Evitar confusión y señalar la necesidad potencial para traducción
<b>Atacar las ideas, no las personas</b>	
<b>Estamos de acuerdo en que podemos estar en desacuerdo.</b>	
<b>Expresarse con claridad y honestidad</b>	
<b>Apagar teléfonos celulares</b>	
<b>Apegarse a los límites de tiempo</b>	
<b>Llegar a tiempo y permanecer durante toda la reunión</b>	

## Anuncios

**Definición:** Información acerca de un evento u otro asunto que NO tiene que ver directamente con los actividades del grupo y/o que NO requiere una decisión de parte del grupo. Ejemplos: Invitación a una fiesta, anuncio de un taller, plática, función, etc., solicitud o oferta de un aventón o otro tipo de ayuda.

### Justificación

- Las personas siempre tienen anuncios que hacer, así que planifica un espacio para ellos. De lo contrario, es muy probable que los anuncios se cuelen a la agenda cuando menos se le espera.
- Fortalece la comunidad. Permite que las personas se enteren en qué están involucrados los demás.

### Opciones para donde meter los anuncios en la agenda

Donde	Ventajas	Desventajas
<b>Al principio</b> después de la revisión de la agenda	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Llena el tiempo mientras espera la llegada de los atrasados</li> <li>○ Un buen momento para los anuncios que tienen que ver con la logística de la reunión (comida, pagos, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La gente no está preparada para dar sus anuncios.</li> <li>○ Posterga el arranque del trabajo del grupo</li> </ul>
<b>★ Antes del receso</b> <i>¡Nuestra opción preferida!</i>	Permite que la gente busca información adicional durante el descanso	A veces se olvide hacerlo.
<b>Después del receso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ayuda en restablecer la concentración del grupo</li> <li>○ Permite que la gente prepare sus anuncios durante el descanso</li> </ul>	Tarda en reiniciar la discusión de los demás
<b>Al final</b> , antes de hablar la próxima reunión o antes de la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Permite que la gente se recuerde de sus anuncios en el transcurso de la reunión</li> <li>○ Va más rápidamente porque muchos ya quieren salir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Falta de atención grupal por la presión de cerrar pronto.</li> <li>○ Los que se han olvidado de meter temas en la agenda, intentan disfrazarlos como anuncios</li> </ul>
<b>Varias veces</b> durante la reunión	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mejor distribución si hay muchos anuncios o si la reunión es muy larga.</li> <li>○ Da oportunidad a los que se le olvidó de su anuncio en la primera ronda.</li> </ul>	Puede tomar más tiempo

### Técnica

- Durante la revisión de la agenda o antes de empezar con los anuncios, pregunta *¿Quién tiene un anuncio de un minuto?* Así tienes un idea de que tanto tiempo se requiere para los anuncios.
- Pon un límite de tiempo de 60 segundos para cada anuncio y aplícalo equitativamente.
- Para ahorrar tiempo y ordenar el proceso:
  - Pedir que todos que quieren hacer un anuncio hagan cola en frente del grupo y comparten sus anuncios uno tras otro.

- Aceptar sólo anuncios por escrito que posteriormente serán leídos por una sola persona.
- No es necesario gastar tiempo en captar los anuncios en las hojas del rotafolio.

**¡Advertencia!**

Muchas veces la gente confunde una propuesta, una preocupación, una queja o una sugerencia con un anuncio. Si te das cuenta que está sucediendo, interrumpe al hablante y pide que proponga el asunto como tema para una futura reunión.

**Evaluación de reuniones**

Tomarse el tiempo para reflexionar en el proceso de reuniones es una practica esencial para los grupos comprometidos con el aprendizaje y mejoramiento continuo. Una breve pero estructurada evaluación al final de cada reunión de la oportunidad a los participantes de reconocer sus logros y tomar nota de lo que podría mejorar. El no hacerlo envía un mensaje de que las opiniones de los participantes al respecto de estos temas no importan, dejándoles como única opción el quejarse y hacer chismes entre ellos fuera de la reunión en donde no le hace ningún bien al grupo.

He aquí algunas sugerencias de cómo sobrellevar la resistencia a las evaluaciones haciéndolas una parte constructiva de la reunión

1. Incluir la "Evaluación" como un tema de la agenda al final de cada reunión. Si no se pone por escrito, probablemente no suceda.
2. Planificar agendas realistas que permitan tiempo para temas de cierre tales como evaluaciones, agradecimientos y quizás una canción de cierre, una danza, una oración, un abrazo u otro elemento ceremonial que sea apropiado a la cultura del grupo. Terminar en una forma calmada, reflexiva y positiva ayuda a traer a la gente a la próxima reunión con entusiasmo y esperanza.
3. Nuestro formato favorito de evaluación se ve así:

Salió bien	Puede mejorar

**Consejos**

- Pon la fecha en la parte superior de la hoja para llevar registro de las evaluaciones a través del tiempo .
- Para comenzar el proceso, pide al grupo sus comentarios de lo que salió bien en la reunión y de lo que se puede mejorar - en cualquier orden que vengan sus

pensamientos.

- Recuérdales que los comentarios pueden ser al respecto de cualquier aspecto de la reunión, desde la organización preliminar y la comunicación, hasta el espacio físico los refrigerios, la facilitación, la participación etc.
- Si los comentarios comienzan a disminuir, repite la pregunta original, "¿algo mas que salió bien o que podría mejorar?"
- Para acelerar el proceso, pide a dos personas que apunten, una en cada lado de la hoja de rotafolio.
- Como en cualquier lluvia de ideas, enfatiza que todas las observaciones son válidas. Si dos personas expresan opiniones opuestas al respecto de algo (por ejemplo uno dice la asistencia estuvo bien y otra dice la asistencia podría mejorar, escribe "asistencia" en ambas columnas).
- Asegúrate de anotar cada comentario, incluyendo los que suenan a broma. Estos comentarios "chistosos" normalmente tienen algo de verdad y no deben ser ignorados.
- No permitas debate o discusión acerca de la evaluaciones. La idea es terminar la reunión, ¡no prolongarla!
- Si alguien sugiere una mejora, crea un espacio al final de la hoja o en otra hoja con el título -"Sugerencias" y captura la idea ahí.
- No anotes quien dijo que, solo anota su comentario.
- Revisa la hoja al principio de la próxima reunión , notando las cosas que hayan mejorado (si hay alguna). Esto refuerza el mensaje de que las evaluaciones son importantes y que pueden llevar a un cambio positivo.

# 4 Gestionando a los participantes

## Consejos generales

### Apoyando a los tímidos

- A un cierto punto en la discusión, recibe los comentarios únicamente de aquellas personas que no han hablado aún sobre el tema.
- Interpreta en exceso el lenguaje de los tímidos. *¿Sí? ¿Deseas hablar?*
- Si alguien tiene dificultades en expresarse, sé paciente.
- Al repetir el comentario de la persona en voz alta y escribirlo sobre el rotafolio, la persona se siente escuchada – y otros la escucharán y verán.

### Silenciando a los parlanchines

Todos los grupos tienen miembros parlanchines. Como facilitador, no debes permitir que unas pocas personas dominen la conversación. He aquí algunas estrategias para limitar su tiempo “al aire”.

#### *Previene*

- Recuerda al grupo el acuerdo básica de que “todos participan”.
- Al inicio de la discusión, establece un límite de tiempo (un minuto, dos minutos, etc.) para cada interlocutor e impleméntala con justicia.

#### *Anticipa*

- Ejercer la prerrogativa del facilitador para limitar los comentarios a aquellos que aún no han hablado al respecto.

#### *Envía una señal no verbal*

- Da uno o dos pasos hacia la persona para señalar que el tiempo ha transcurrido. Si la persona continua hablando, acércate más.

#### *Interrumpe*

- Cuando el interlocutor tome aliento, aprovecha para interrumpir y di alguna de estas frases:
  - *Lo siento, se terminó tu tiempo.*
  - *Gracias, creo que tenemos tu punto de vista.* Señala el lugar donde ha sido registrado en el rotafolios.

#### *Medidas drásticas*

- Si fallan las medidas más sutiles, gentil pero firmemente, pon tu mano sobre el hombro del interlocutor. ¡Se garantiza que funciona!

#### *Contacto Personal*

- Habla con la persona durante el descanso. Solicítale ayuda. *(Nombre de la persona), tengo un problema. Tus contribuciones son valiosas Y yo tengo necesidad de dar tiempo a los otros para hablar. Por favor ayúdame limitando tus comentarios.*

### Tratando con expertos

Algunas personas emiten sus opiniones como si tuviesen la última palabra al respecto, en especial si están acostumbradas a hablar con autoridad en sus vidas profesionales. (Algunos médicos, abogados e ingenieros, por ejemplo, padecen de éste síndrome). Esto puede ser intimidante para otros y tiende a cortar la discusión. No permitas que

esto suceda. Reconoce la contribución de la persona dejando la puerta abierta para otros comentarios adicionales. *Gracias por esa información. ¿Hay otros comentarios?*

### **Conversaciones paralelas y otras distracciones**

Si uno o dos individuos están teniendo una conversación privada, están interrumpiendo o de alguna otra forma están distraendo al grupo, aquí damos algunas opciones:

- Levanta la ceja o cambia el tono de voz en señal de advertencia.
- Párate cerca de los ofensores. En general esto funciona por algún tiempo.
- *Disculpen, tal y tal tienen la palabra. Por favor esperen su turno.*
- Dí *¿Serían tan amables de esperar al descanso para continuar su conversación? o bien, ¿podrían salir?*

### **Todos están hablando al mismo tiempo**

Cuando el caos hace erupción, reconoce que algo importante ha sido desencadenado. Espera un minuto y luego intenta uno o varios de los siguientes pasos para restablecer un poco de orden.

- Levanta la mano para pedir silencio
- Pídele al grupo que se tranquilice
- Pídele a todos que respiren profundamente tres veces
- Haz un ruido fuerte para atraer la atención de todos (v.gr. azota la puerta o deja caer un libro grande sobre la mesa, suena el gong)
- Llama a un descanso

### **Cuando salen las emociones**

- No es necesario “rescatar” a alguien solo porque él o ella está llorando. Si la persona tiene la palabra, espera paciente y calmadamente hasta que pueda continuar.
- Algunas personas son muy susceptibles a las energías emocionales en el ambiente y reaccionan fuertemente a estas corrientes. Con frecuencia ayuda si se salen por un rato a despejarse un poco. Pídele a alguien que lo/la acompañe para que no se sienta castigado/a.
- Ten conocimiento sobre qué miembros del grupo son escuchas capacitados u otras personas con “destrezas humanitarias” similares, de manera que puedas solicitar su ayuda de ser necesario.
- Si alguien del grupo recibe malas noticias, tales como la muerte de algún familiar, durante la reunión, llama a un descanso.

### **La regla del bebé llorando**

- NUNCA compitas con un bebé llorando. Los humanos son incapaces de concentrarse cuando un bebé está llorando. Llama a un descanso.
- De igual forma, nunca compitas con una alarma de seguridad o de construcción, con las campanas de la iglesia o cualquier otro ruido fuerte que se prolongue por algún tiempo. Llama a un descanso hasta que el ruido cese.

### **Ataques verbales**

- El grupo debe estar protegido contra comentarios racistas o sentenciosos. Un método es hacer que el grupo ratifique una fuerte postura contra tal comportamiento.

- Dí, “*una de mis tareas aquí, el día de hoy, es la de asegurar de que éste sea un ambiente seguro para todos. ¿Estoy bien en pensar que ese comentario lastima a alguien?* [cabeceos afirmativos del grupo] *Entonces voy a pedir que esas palabras no se utilicen aquí otra vez.*”
- A medida que sea más rápida la acción y la firmeza de tu voz, será más seguro el éxito de tu intervención.
- Toma un descanso – o durante el siguiente descanso – habla en privado con el ofensor. Trata de obtener una disculpa pública de su parte.

## El rango y el privilegio en procesos participativos

Tarde o temprano un facilitador se da cuenta que algunas personas son escuchadas en los grupos y otras no. ¿Cómo podemos explicar este fenómeno común en el que una persona dice algo y es totalmente ignorado y luego unos minutos mas tarde alguien mas dice exactamente lo mismo y su comentario es aplaudido y recibido con entusiasmo?

Otros inquietudes parecidas incluyen: ¿Por qué algunas personas en un grupo hablan mucho más que otras? ¿Por qué algunos tienden a establecer la agenda mas que otros?, ¿Por qué algunos interrumpen más que otros? ¿Por qué algunas personas dicen “sí” aun cuando es obvio que no están de acuerdo?

Se encuentran respuestas psicólogo jungiano, Arnold Mindell, cuyos libros *The Leader as Martial Artist*, *Sitting in the Fire* and *The Deep Democracy of Open Forums* ayudaron a nombrar el fenómeno: rango.

**Definición de rango:** es la suma de los privilegios que uno goza; el lugar que ocupas en la jerarquía, el estatus. Privilegio es son las opciones, el espacio para 'ser'.

En cualquier situación, las personas pueden tener rango alto o bajo. El rango de uno es completamente contextual y puede cambiar rápidamente.

Por ejemplo, el alcalde de un pueblo pequeño puede tener mucho rango a nivel local, pero en la capital su importancia e influencia desaparecen. Una competente y profesionalmente exitosa mujer visita a sus padres durante las vacaciones e inmediatamente es tratada como la "pequeña niñita". Utilizar un costoso abrigo de piel puede aportar rango en muchos círculos, a menos que estés en una reunión en defensa de los de derechos de los animales.

Podemos ser concientes o inconscientes de nuestro rango. Una persona que es inconsciente de su alto rango del por que aquellos con menor rango le responden con hostilidad. Una persona inconsciente de su bajo rango, tendera a sentirse que esta equivocada aun cuando no sea así.

Una persona que es consciente de su alto rango tiene la posibilidad de usar su rango para ayudar a otros - en lugar de usarlo para controlarlos.

Una persona que es conciente de su bajo rango (social) puede insistir en ser tratada con dignidad y respeto- y ser una fuerza de cambio social.

Todos nos 'dormimos' al respecto de nuestro propio rango y esta falta de conciencia puede hacer daño. Hablar de rango es incomodo y confunde. Para ayudarnos a enfocar en este difícil tema, es útil considerar cuatro diferentes aspectos del rango.

**Rango Global:** Es Determinado principalmente por características con las que hemos nacido. Estos son los “ismos” de la discriminación (ej. sexismo, nacionalismo, racismo, etc).

1. Género (Los hombres generalmente tienen mas rango global que las mujeres).
2. Nacionalidad (Gente nacida en los estados unidos y otros países ricos generalmente tienen mayor rango).
3. Raza / color de piel (los blancos generalmente tienen mayor rango que otros)
4. Lengua materna (Los habla inglesa generalmente tienen mas rango que otros).
5. Orientación sexual (Los Heterosexuales en general tienen mas rango que los homosexuales).
6. Salud Física (Gente con discapacidades físicas tienen menos opciones).
7. Salud Mental (Gente tildada de “locos” son marginalizados y sus opciones limitadas).
8. Apariencia física (En muchos lugares la gente alta y delgada tiende a ser contratada con mas facilidad y mejor pagada que gente mas baja y gorda)
9. Religión (nuestra religión -o la de nuestros padres- puede afectar nuestras opciones).
10. Estatus socio económico (la gente rica tiene mas opciones que los pobres).
11. Edad (en la mayoría de las sociedades ambos los muy jóvenes o los viejos tienden a tener menos opciones).

**Rango Social:** Factores de los cuales tenemos mas control que los de rango global

1. Educación (Educación mas alta da mas rango. Algunas escuelas son mas prestigiosas que otras)
2. Trabajo/profesión (Los Profesores y los doctores tienden a tener mas rango social que los plomeros o camioneros).
3. Ropa (Utilizar la ropa ‘adecuada’ afecta la forma que somos tratados).
4. Estado civil (La gente casada tiene a obtener mejores tazas de seguro. Las mujeres divorciadas algunas veces son vistas como una amenaza y por lo tanto excluidas de algunos encuentros sociales).
5. Tiempo en el grupo. (los que han estado mas tiempo tienen mas rango).
6. Estilo de comunicación (aquellos que tartamudean, o hablan con un acento muy fuerte, hablan de forma confusa, cansan al hablar , son repetitivos o hablan muy bajito, tienden a ser menos escuchados que otros).

**Rango Psicológico:** el sentido de “yo estoy bien”. Puede ser fortalecido a través de la experiencia de vida, psicoterapia, etc.

1. Estabilidad emocional (Gente que puede mantenerse en calma y centrada tiende a ser escuchada con mas respeto que aquellos que actúan de manera reactiva o a la defensiva).
2. Auto estima (La gente que trabaja con minorías de mujeres pobres, a menudo inician sus programas de auto estima, como primer paso para mejorar su rango social).
3. Habilidad de admitir errores y disculparse.



**Rango Espiritual:** el sentido de conexión con un poder superior.

1. Puede ser obtenido a través de la practica espiritual, la disciplina.
2. A menudo quienes han sobrevivido enfermedades que pusieron en riesgo su vida (cáncer por ejemplo), o sufrimiento extremo (encarcelamiento, perdidas) emergen con rango espiritual.
3. Tienden a tener prioridades diferentes, están menos ocupados en los asuntos de todos los días como el dinero, el status etc.

*Ejemplos, Nelson Mandela, Ghandi, Martin Luther King, El Dalai Lama, tu abuela.*

La gente se comporta diferente debido a su rango y estos comportamientos son una fuente común de conflicto. He aquí algunas claves que nos ayudaran a reconocer comportamientos basados en rango.

### **Comportamientos y estilos de comunicación de personas con alto rango**

- Tienden a sentirse cómodos en cualquier situación, “como su casa”
- Asumen que su forma de hablar, y actuar es la norma, lo correcto
- Tienden a establecer la agenda sin consultar a otros
- Tienden a establecer el tiempo y lugar de la reunión según su conveniencia
- Se encargan o dominan la conversación
- Actúan de forma arrogante y condescendiente hacia aquellos con menor rango
- Consideran las demostraciones o brotes emocionales como inaceptables

### **Comportamientos y estilos de comunicación de personas con bajo rango**

- Se sienten incomodas, como si no pertenecieran
- Tienden a estar de acuerdo sin pensar (es mas seguro)
- Mandan dobles señales (ej, dicen si pero su lenguaje corporal indica lo contrario)
- Se tragan sus sentimientos - hasta que explotan
- Eventualmente recurren a la venganza como su única herramienta de represalia.

### **El rango de facilitador**

La facilitación es un rol de alto rango. Nosotros tenemos opciones en cuanto a como tratar a la gente y la responsabilidad de ser respetuosos y justos con todos. Como facilitadores necesitamos ser conscientes de los temas de rango hacer lo que podamos para eliminar los perores abusos de tango en los grupos con quienes trabajamos. Aun así, los temas de rango están tan enclavados en la tela de la sociedad que es inevitable que conflictos de rango emerjan. Para poder ayudar a nuestros grupos a confrontar estos retos, debemos continuamente hacer nuestro propio “trabajo personal” al respecto de nuestros temas de rango y privilegio.

# 5 Gestionándote a ti mismo

## Consejos Generales

### Preparación previa a una facilitación

- Duerme bien la noche anterior.
- Céntrate (a través de respiraciones, oraciones, ejercicios, meditación, etc.) para así aclarar y enfocar la atención.
- Verifica lo que contiene tu equipo mínimo de herramientas para facilitar.
- Escribe la propuesta de agenda, los acuerdos básicos y demás información necesaria en cartulinas.
- Llega con suficiente tiempo como para arreglar el lugar, verificar la temperatura, ubicar los baños, las áreas para fumar, etc.
- Reúnete con tu equipo de trabajo (co-facilitadores, ayudantes, etc.) para unos minutos de sintonización antes de empezar.

### Vestuario

- Vístete al mismo nivel de formalidad/informalidad del grupo – o tal vez un poco más formal de si eres un facilitador externo. (No vestirte de pantalones de mezclilla si los participantes vendrán de traje, o viceversa).
- Evita usar colores llamativos y joyería escandalosa (en el sentido de hacer ruido) o que tienda a distraer la atención.
- Usa zapatos cómodos

### Uso del cuerpo

- Siéntate o párate en algún lugar desde donde puedas ver a todos en el salón.
- Un banquillo alto es una buena opción para cuando no tengas que permanecer de pie.
- Demasiado movimiento por parte del facilitador distrae. No camines o deambules por el salón. Si te mueves, ten claro a donde vas y porqué.
- Nunca señales con el dedo a ningún participante. Señala con la mano abierta y la palma hacia arriba.

**Si no sabes el nombre de todos**, no llames a nadie por nombre. La gente puede pensar que estás favoreciendo a tus amigos.

**Cuando cometas un error**, discúlpate, corrige el error y sigue adelante.

### Cuándo te pierdes el enfoque

- Si necesitas tiempo para poner en orden tus pensamientos, mira abajo hacia tus manos. Tómate un momento para respirar y luego continúa.
- Si estas confundido/a sobre lo que está sucediendo, pide la ayuda del grupo *“Tengo un poco de dificultad en tener claro el concepto, ¿me lo pueden aclarar?”* o bien, *¿Dónde estamos?*
- Llama a un descanso de 15 minutos. Consulta con una o dos personas sobre el siguiente paso a seguir.

### **Cuándo el grupo no llega a un acuerdo**

No te sientas fracasado como facilitador si el grupo no logra consenso o si la propuesta es rechazada. Recuerda, tu trabajo es guiar el proceso, no garantizar un resultado específico. De cualquier manera algunas veces un “no” es la mejor decisión. Da lo mejor de tí y desentiéndete de los resultados.

### **Si tu facilitación ha sido públicamente desafiada**

No te preocupes, esto es poco probable que suceda, pero si acontece, he aquí algunas opciones.

- Trata de recordar de respirar.
- Pregúntale al grupo, “*Alguien mas comparte esta preocupación?* Ten cuidado en no permitir que unas pocas personas lleven a cabo su “juego de poder” para sacar al facilitador debido a que no están logrando sus objetivos en la reunión.
- Si la respuesta es afirmativa, obtén mayor información sobre lo que está saliendo mal.
- Si no puedes resolver el problema, ofrece tu dimisión diciendo “*No tengo ningún interés personal que me ate a la facilitación de esta reunión. ¿Quisiera otra persona hacerse cargo?*”
- Si no hay ningún otro facilitador disponible, aplaza la reunión hasta que otro facilitador pueda hacerse cargo.

## **Aprendizaje continuo**

### **Consejos generales**

- Ponte metas e indicadores de progresos para tí mismo/a como facilitador/a
- Lleva un diario de facilitación en donde registrar tus retos y éxitos
- Desarrolla un plan de evaluación

### **Auto-evaluación**

Comienza siempre con lo que te GUSTÓ acerca de tu facilitación. Luego continúa con las cosas que te hubieran gustado hacer de forma diferente.

### **Evaluación del equipo**

Si estás facilitando con uno o más colegas, reúnanse antes del evento para esclarecer los roles y expectativas. Luego reúnanse por lo menos una vez al día para evaluar y hacer correcciones de medio trayecto. Al concluir hagan una evaluación final.

### **Retroalimentación del grupo**

Revisa periódicamente (por lo menos una vez al día) el sentir del grupo para ver cómo se percibe el desarrollo de la reunión y en específico, tu facilitación.

### **Retroalimentación de los colegas**

Pídele a algún colega que observe tu facilitación y te dé retroalimentación sobre lo que ha salido bien y lo que se puede mejorar (recuerda que si tu colega no es miembro del grupo, necesitas pedir permiso para que esté presente en la reunión.)

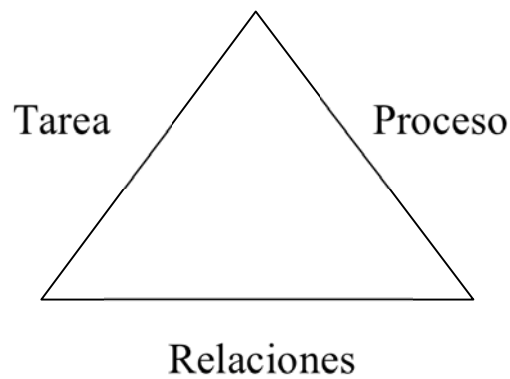
### Utiliza el triángulo de evaluación

Cuando revises tu desempeño o lo del equipo, ten en consideración estos tres elementos:

**Tarea:** ¿Logramos hacer lo que nos propusimos llevar a cabo?  
¿Conseguimos realizar el trabajo?

**Proceso:** ¿Cómo estuvo nuestra comunicación? ¿Cómo manejamos el conflicto? ¿Cómo tomamos las decisiones?

**Relaciones:** ¿Cómo nos llevamos ahora? ¿Somos más cercanos ahora?  
¿Hay algunas personas que no se hablen entre sí?



## Recursos Adicionales

### Libros en Español

**Briggs, Beatrice.** *Introducción al proceso de consenso.* (2000)

**Buzon, Tony**

*Como Crear Mapas Mentales* (2004)

*El libro de los mapas mentales* (2001)

**DeBono, Edward,** *Seis Sombreros para Pensar* (1999)

**Mindell, Arnold,** *Sentados en el fuego* (Icaria, 2004)

**Rosenberg, Marshall,** *Comunicación no-violenta* (Urano)

**Senge, Peter,** *La quinta disciplina* (1994)

### Libros en Inglés

**Kaner, Sam** *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making.* (1996)

**Mindell, Arnold**

*Sitting in the Fire* (1995),

*The Deep Democracy of Open Forums* (2002),

*The Leader as Martial Artist* (1992)

**Schwarz, Roger.** *The Skilled Facilitator: Practical Wisdom for Developing Effective Groups* (1992)

### Sitios web

**Instituto Internacional de Facilitación y Consenso (IIFAC).** Capacitación y servicios de facilitación en inglés y español, *Fogata* (publicación mensual gratuita). [www.iifac.org](http://www.iifac.org).

**Instituto para Asuntos Culturales (Institute for Cultural Affairs).** Capacitación en facilitación liderazgo comunitario y procesos grupales alrededor del mundo. [www.icaworld.org](http://www.icaworld.org).

**International Association of Facilitators (IAF).** Conferencia anuales internacionales y regionales, lista de correo en inglés y español, publicaciones. [www.iaf-world.org](http://www.iaf-world.org).

**Asociación Internacional para la Participación Pública (International Association for Public Participation)** Programa de certificación en participación ciudadana en inglés y español. [www.iap2.org](http://www.iap2.org)

**Indagación apreciativa.** Artículos en español. [appreciativeinquiry.cwru.edu](http://appreciativeinquiry.cwru.edu).