



Guía práctica para la facilitación de espacios y procesos en Desarrollo Económico Territorial y Local



Guía práctica para la facilitación de espacios y procesos en Desarrollo Económico Territorial y Local

Osvaldo Bernales (OB), Martín Carnap, Metaacción (MC),
Wolfgang Demenus (WD), odcp consult (odcp) y Alberto Rosero (AR)

Autores

Metaacción y CONGOPE

Fotos

graphus (gráficos) y Eduardo Yumisaca (caricaturas)

Ilustraciones

Palabras clave: Facilitación, Desarrollo Económico Territorial, Comunicación, Aprendizaje Activo, Inteligencias múltiples, Creatividad, Innovación, Visualización, Presentación, Manejo de grupos, Motivación, Prospección, Negociación, Mediación

© CONGOPE, Quito, 2013

Montgomery Sánchez Reyes

Presidente

Jorge Olmedo Loayza

Director Ejecutivo

Patricio López

Director de Fomento Productivo

Wolfgang Demenus, Patricio Crespo Coello y Alejandra Mendieta

Coordinación y Edición

Diseño editorial: graphus® creative@graphusecuador.com

Diseño de esta guía: graphus® 290 2760

Primera edición, 2013

Tiraje: 500 ejemplares

Impreso en Quito-Ecuador

CONGOPE:

Whymper N27-110 y Av. Orellana

Teléfonos: +593-2-2544810 / 2562724

www.congope.gob.ec

Quito - Ecuador

Contenido

PRESENTACIÓN

7

CAPÍTULO 1: PRINCIPIOS

12

- ¿En qué consiste la facilitación? 13
- ¿Cuáles son los espacios típicos de trabajo de un facilitador en procesos de Desarrollo Económico Territorial? 15
- ¿Cuál es el rol de la comunicación en los procesos de facilitación? 17
- ¿Por qué desarrollar el «aprender haciendo» hacia procesos facilitados de aprendizaje activo? 18
- ¿Por qué involucrar las emociones en los procesos facilitados? 20
- ¿Por qué trabajar con inteligencias múltiples en los espacios facilitados? 21
- ¿Cuál es el rol de la creatividad y la innovación en la facilitación? 23
- ¿Cuál es el rol del facilitador? 26
- ¿Cuáles son los principales ámbitos de acción en la facilitación? 28
- ¿Cuál es el perfil de un facilitador de procesos DET? 29
- *Tip Box 1: Ocho competencias clave que debe desarrollar un facilitador* 32
- ¿Cómo preparar un espacio facilitado? 35
- ¿Cuáles son las fases típicas de un proceso de facilitación? 43

CAPÍTULO 2: TÉCNICAS

50

2.1 Técnicas de comunicación 51

- ¿Cuáles son los elementos básicos de un proceso de comunicación? 52
- ¿Cuáles son las técnicas básicas de comunicación en la facilitación? 56

<i>Tip Box 2: Algunos consejos prácticos en torno a la retroalimentación</i>	58
- ¿Cuál es el rol de las preguntas en la facilitación?	60
<i>Tip Box 3: Algunos consejos prácticos en torno a las técnicas de preguntas</i>	65
2.2 Técnicas de visualización	67
- ¿Cuál es el rol de las imágenes en los procesos de facilitación?	68
- ¿Cuáles son los principales medios y materiales que se usan en la visualización?	70
<i>Tip Box 4: Algunos consejos en torno a las técnicas, medios y materiales de visualización</i>	74
- ¿Cuáles son las principales técnicas de visualización de respuestas?	77
2.3 Técnicas de presentación	91
- ¿Qué funciones cumplen las presentaciones en los espacios facilitados?	92
<i>Tip Box 5: Algunos consejos para la entrega de presentaciones</i>	100
- ¿Cómo ejecutar una (auto-)evaluación sistemática de una presentación?	102
2.4 Técnicas para el manejo de grupos y participantes exigentes	103
- ¿Cómo superar interferencias externas en eventos grupales?	104
- ¿Cómo tratar participantes exigentes?	107
2.5 Técnicas de motivación	111
- ¿Cómo incrementar el deseo de contribuir a procesos de cambio a nivel institucional y territorial mediante proyectos de aprendizaje?	112
2.6 Técnicas de creatividad	123
- ¿Cuáles son las fases de un proceso creativo grupal facilitado?	124
<i>Tip Box 6: Problemas frecuentes en los procesos creativos y consejos para superarlos</i>	126
- ¿Cuáles son las técnicas básicas de creatividad?	128
<i>Tip Box 7: Cómo dibujar un mapa mental en siete pasos</i>	131



2.7 Técnicas de prospección..... 137

- ¿En qué consiste la prospección y los escenarios? 138
- ¿Cómo facilitar un espacio de diseño de escenarios? 140

2.8 Técnicas de negociación y mediación..... 145

- ¿Cuáles son las claves de la negociación? 146
- Tip Box 8: ¿Cómo estructurar el diálogo de la negociación?* 152
- Tip Box 9: Algunas tácticas engañosas comunes* 153
- ¿En qué consiste la negociación asistida o facilitada (mediación)? 157

CAPÍTULO 3: FORMATOS 174

- ¿Cómo desarrollar un taller facilitado con el método facilitación a2? 175
- ¿Cómo desarrollar un Foro o una Mesa Redonda? 187
- ¿Cuáles son los formatos alternativos para la entrega de insumos en los espacios facilitados? 192
- ¿Cómo desarrollar un Espacio Abierto con grupos grandes? 197

BIBLIOGRAFÍA 206

SOBRE LOS AUTORES Y FUENTES 208



Presentación



¿Cómo nace esta guía?

El Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador (CONGOPE), con el propósito de aportar al desarrollo territorial sustentable y a la construcción de capacidades y competencias descentralizadas en sus agremiados, ha venido desarrollando una intensa actividad en el campo de la formación continua en fomento productivo territorial dirigida a los funcionarios provinciales vinculados con esta nueva competencia. Dentro de este propósito, CONGOPE vio la pertinencia de desarrollar, en 2011 y 2012, un total de cuatro entrenamientos en técnicas de facilitación de espacios y procesos de Desarrollo Económico Local y Territorial.

Los primeros dos entrenamientos se llevaron a cabo en las ciudades de Ibarra (Imbabura) y Salinas (Santa Elena) en diciembre de 2011 y estuvieron a cargo de un equipo binacional de capacitadores: Osvaldo Bernales Rivas, chileno, funcionario y académico de la Universidad de Los Lagos, con sede en Osorno; y Alberto Rosero, ecuatoriano, consultor, planificador y experto en facilitación. Ambos entrenamientos tuvieron como objetivo que los participantes reconocieran la importancia de innovar metodológicamente los procesos de Desarrollo Económico Territorial y que adquieran nuevos conocimientos y destrezas en técnicas esenciales de facilitación que posteriormente pudieran aplicar en sus actividades territoriales. La respuesta de los 42 participantes (provenientes de 13 gobiernos provinciales, dos centros académicos regionales, del Banco del Estado y del mismo CONGOPE) a esta primera oferta de formación práctica en técnicas

de facilitación, fue muy entusiasta. El enfoque metodológico de los entrenamientos resultó muy propicio para lograr los propósitos de transferir los conceptos y principios básicos, así como para introducir las principales técnicas y formatos que se pueden aplicar en la facilitación de espacios y procesos en torno al Desarrollo Económico Territorial. A la vez, los participantes tuvieron la oportunidad concreta de adquirir destrezas como facilitadores y facilitadoras. Sin prejuicio de esa virtud, en el desarrollo de estos dos primeros entrenamientos pudo identificarse la necesidad de ampliar y profundizar ciertos temas y seguir fortaleciendo las destrezas en las personas para consolidar su perfil de facilitadores.

Por parte del CONGOPE se vio la pertinencia de dar continuidad a la oferta de formación continua en esta materia, así como de apoyar los procesos de aplicación de las técnicas de facilitación en las provincias. Al respecto se consideró que una guía práctica, basada en los materiales didácticos entregados a los participantes de estos entrenamientos, podría agregar mucho valor.

Fue el éxito de estos primeros dos entrenamientos, junto con la idea de crear una guía práctica, lo que motivó al CONGOPE a incorporar la temática de la facilitación a un nuevo Programa de Formación Continua en Fomento Productivo Territorial denominado «Formación de Gestores de Cadenas de Valor en los Gobiernos Provinciales de Carchi, Esmeraldas, Imbabura, Manabí y Pichincha», para cuya implementación se estableció una alianza con la Cooperación Técnica Belga (CTB) a través de su Programa de Desarrollo Rural del Norte del Ecuador (PDRN). Este programa de cooperación internacional

promueve explícitamente que los gobiernos provinciales asuman un rol de facilitadores del desarrollo económico territorial rural, con mecanismos e instrumentos eficientes y eficaces, en cuyo diseño participen activamente todos los actores. Cabe mencionar que, ya desde 2009, la alianza entre el PDRN y la Dirección de Fomento Productivo del CONGOPE ha generado aportes muy importantes en la estructuración de una oferta de formación continua especializada desde el CONGOPE, a la vez que ha permitido la experimentación activa con diferentes formatos de capacitación del talento humano provincial y también ha permitido el nacimiento de una red de alianzas complementarias, nacionales e internacionales, con oferentes de formación.

En el marco del Programa modular de Formación de Gestores de Cadenas de Valor nos hemos planteado no solamente transferir, a los 25 participantes inscritos provenientes de los cinco gobiernos provinciales del PDRN, conocimientos actualizados sobre la temática de escalonamiento de cadenas productivas hacia cadenas de valor, sino también fortalecer sus destrezas prácticas («saber hacer») en la facilitación de procesos colaborativos de gestión de cadenas. Tras haber concluido la primera fase de formación en octubre de 2012, en la actualidad los funcionarios de las cinco provincias del norte ya vienen aplicando estos nuevos conocimientos y destrezas en la implementación de Proyectos de Cambio Institucional, donde la facilitación de procesos y espacios gana alta relevancia.

Fue así que dentro del mencionado Programa modular CONGOPE-CTB, el segundo módulo fue concebido como aporte específico al

fortalecimiento de las llamadas «competencias blandas» (Soft Skills) de los cursantes. Esto refiere al conjunto de competencias que les permite diseñar e implementar espacios de diálogo y aprendizaje efectivo en sus territorios para potenciar los impactos de sus iniciativas de fomento de cadenas. Como alternativa comprobada a la capacitación tradicional se han transferido técnicas de facilitación y herramientas de aprendizaje interactivo que permiten que la comunicación entre personas sea eficiente, eficaz, integradora y significativa, y que haya un nivel mucho mayor de retención de los contenidos en comparación con los eventos tradicionales. Para lograr un óptimo nivel de interacción grupal, los participantes se dividieron en dos grupos y se formaron, durante tres jornadas intensas, como «Facilitadores del Aprendizaje Activo». En esta ocasión se aplicó una propuesta didáctica innovadora desarrollada por la empresa Metaacción de Costa Rica que impartió los dos entrenamientos en Mindo (Noroccidente de Pichincha). Durante el proceso, los participantes pudieron experimentar lo que significa aprender con todos los sentidos, ya que el uso de actividades de inteligencia múltiple conforma el núcleo de esta propuesta.

Los materiales didácticos proporcionados en Mindo por el equipo de Metaacción, liderado por el Dr. Martin Carnap en agosto de 2012, constituyen el eje vertebral de la presente guía. Fueron enriquecidos por aquellos materiales elaborados por Osvaldo Bernal y Alberto Rosero en el marco de los primeros dos entrenamientos. Material didáctico adicional muy valioso que ya pudo aprovecharse durante los entrenamientos de Ibarra y Salinas en 2011 proviene de la empresa odcp consult, con sede en Suiza y que tiene una amplia trayectoria

internacional en el desarrollo y aplicación de métodos de facilitación y que nos ha autorizado generosamente la reproducción de material didáctico en el marco de la presente guía. Wolfgang Demenus, Experto Integrado CIM de la Dirección de Fomento Productivo del CONGOPE, asumió el desafío de estructurar la guía y de enriquecerla con numerosos aportes desde su propia práctica de facilitación de espacios y procesos de Desarrollo Económico Territorial en el Ecuador y otros países de la región andina. Es así que el lector tiene en sus manos un producto del conocimiento que nació de la praxis territorial para ser utilizado en la praxis territorial.

¿A quiénes se dirige esta guía?

La presente guía pretende ser una fuente de referencia que proporcione los principales elementos conceptuales y técnicos de la facilitación requeridos por un gestor o una gestora del fomento productivo. Todo esto, con el objetivo de diseñar, implementar y evaluar una amplia gama de espacios participativos en torno al Desarrollo Económico Local y Territorial en su provincia (desde reuniones de trabajo hasta eventos masivos) que tengan como denominador común su aporte al cumplimiento de los objetivos y metas trazadas a nivel de un territorio y sus instituciones públicas, privadas y comunitarias.

Muchos de los elementos aquí proporcionados son aplicables a otros ámbitos de trabajo en pos del desarrollo local y territorial sustentable.

En este sentido, servirán de igual manera a profesionales que facilitan procesos y espacios interactivos en temáticas tan diversas como la planificación territorial, la gestión ambiental, el desarrollo comunitario, y muchos otros.

Si bien el público meta de la presente guía son los funcionarios de los gobiernos provinciales, estimamos que también puede ser aprovechada por profesionales que se desempeñan en otros Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), en agencias territoriales, en organizaciones prestadoras de servicios, en el mundo académico o en asociaciones del sector privado y de la sociedad civil.

¿Cómo leer esta guía?

Hay diferentes maneras de leer y utilizar esta guía. Su estructuración global por medio de preguntas facilita e invita a una lectura selectiva, en función de las necesidades puntuales de información que surgen en torno a aspectos específicos de la facilitación. Al respecto, esperamos que los mapas mentales que se encuentran al inicio de cada capítulo brinden al lector una orientación general sobre los contenidos respectivos.

Para aquellos lectores todavía poco familiarizados con los principios de la facilitación recomendamos una lectura detenida del primer capítulo («Principios»).

El segundo capítulo, sobre «Técnicas», proporciona una vista panorámica de las principales técnicas que se aplican en la facilitación en el contexto del Desarrollo Económico Territorial (DET), por lo cual puede ser consultado como referente para cuando se diseñan o preparan espacios de diferentes características y propósitos, ya que contiene sendos ejemplos y sugerencias.



Los nueve **tip boxes** a lo largo de la guía brindan consejos (tips) adicionales muy prácticos para mejorar el desempeño como facilitadores y facilitadoras.



Las **preguntas de reflexión** al final de los subcapítulos quieren animar a los lectores para que conecten el tema tratado con sus propias experiencias, sea como participantes de espacios facilitados, sea como facilitadores.



Muchas de las técnicas y herramientas de facilitación presentadas en esta guía se aplican con una secuencia de **pasos** bien definidos que se detallan con recuadros que llevan este ícono.



En la aplicación de algunas técnicas de facilitación hay que prestar mucha atención en determinados aspectos que señalamos con el ícono **¡ojo!**.

En el tercer capítulo, denominado «Formatos», se proporcionan algunos ejemplos de cómo aplicar los principios y técnicas de facilitación presentados en los capítulos primero y segundo de la guía, a diferentes tipos de eventos (mesas, foros, talleres) que se desarrollan en el contexto territorial.



Informa sobre el propósito del formato, sus objetivos, ámbitos de aplicación y ventajas.



Sugiere el número de personas (participantes) recomendado para cada formato.



Brinda orientación sobre el tiempo total requerido para el desarrollo del formato.



Se refiere a sugerencias adicionales para la facilitación del formato, usos alternativos y modificaciones del mismo.

¿A quiénes agradecemos?

En primer lugar, agradecemos a los coautores: Martin Carnap (MC), Osvaldo Bernales Rivas (OB), Alberto Rosero Cueva (AR) y Wolfgang Demenus (WD) y a las empresas Metaacción (Alemania-Costa Rica) y odcp consult (Suiza), por sus aportes en los tres capítulos de la guía y su retroalimentación valiosa a la misma. En los respectivos subcapítulos de la guía se precisa con siglas quiénes son los respectivos autores y cuáles las fuentes.

Agradecemos a la Cooperación Belga al Desarrollo, que, a través de la CTB y su Programa PDRN, ha auspiciado esta publicación.

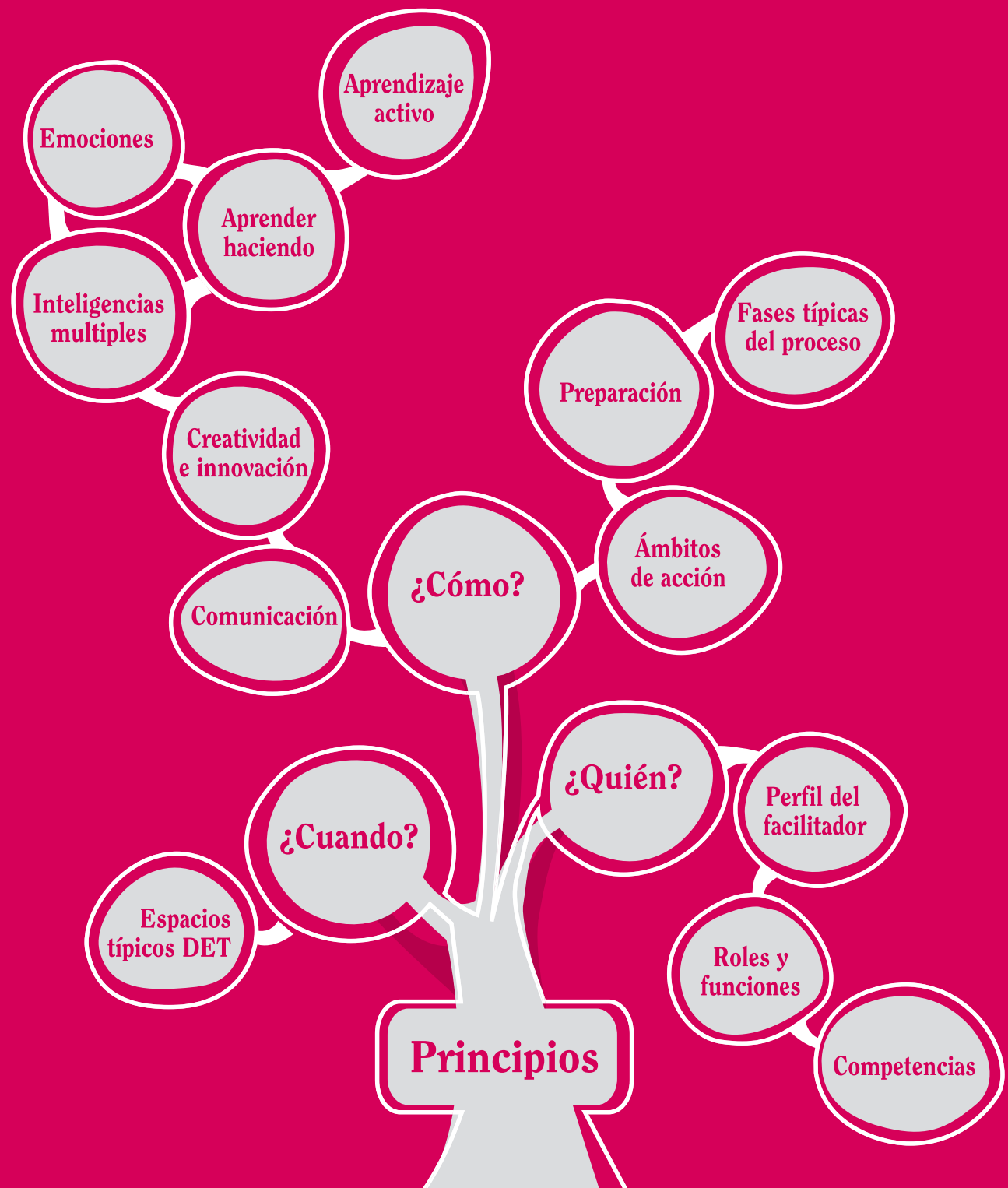
A todos los funcionarios provinciales que han participado, con mucho dinamismo y entusiasmo, en los cuatro entrenamientos que inspiraron este proyecto. Esto queda evidenciado en las fotos incorporadas, de las cuales esperamos además tengan un efecto motivador para aquellos lectores que no han asistido a los entrenamientos para que comiencen a experimentar en el campo de la facilitación.

Damos gracias a las autoridades de los Gobiernos Provinciales y del CONGOPE, por su interés y disposición de invertir tiempo y recursos institucionales en la formación continua de su talento humano en temas como estos, que consideramos de importancia estratégica para el ejercicio descentralizado de las competencias de fomento productivo.

Quito, mayo de 2013
CONGOPE



CAPÍTULO 1 Principios



La facilitación es un proceso de interacción en grupo, estructurado y dirigido por un facilitador¹ o, mejor, un equipo de facilitadores, con base en diferentes técnicas, métodos o herramientas. En general podemos decir que donde un grupo de personas trabaja conjuntamente hacia un objetivo o meta, conviene contar con una facilitación, porque la facilitación busca mejorar los procesos de comunicación y cooperación en grupos de trabajo.

La interacción se desarrolla en el tiempo, pues tiene un principio y un final. Sin embargo, un ciclo completo de facilitación puede durar pocas horas —por ejemplo, cuando se pretende abordar un tema muy puntual en el marco de una reunión de trabajo interinstitucional (**espacio facilitado o moderado**)— o varios días, semanas o meses, o se puede convertir en un elemento permanente de soporte a los procesos que vinculan un conjunto de actores territoriales a una agenda estratégica de Desarrollo Económico Territorial (DET), con visión de mediano a largo plazo (**proceso facilitado**).

La facilitación se desarrolla en un lugar físico —normalmente dentro del territorio cuyo desarrollo económico se pretende impulsar—, ya sea a través del contacto directo entre el facilitador y el grupo,

o bien virtualmente a través del internet (por ejemplo, mediante teleconferencias facilitadas).

Los participantes establecen una relación entre ellos mismos y el facilitador. Tienen expectativas diferentes y asumen ciertos roles que frecuentemente cambian en el tiempo. Acuerdan cuestiones y temas y conducen el proceso conjuntamente con el facilitador.

La programación y los acuerdos con los participantes sirven de ayuda, pero no sustituyen la observación continua del proceso y la adaptación del plan de viaje a la realidad de lo que sucede.

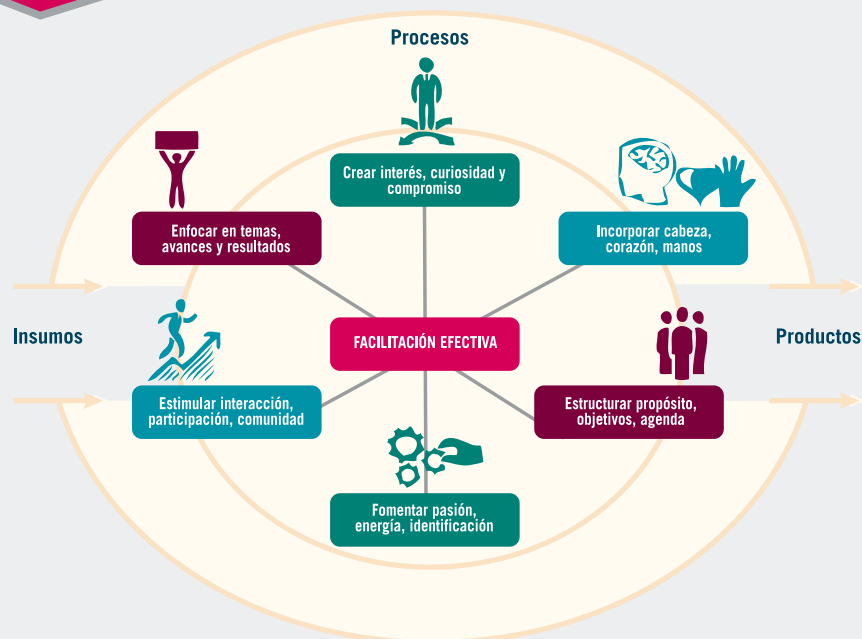
Incluso a nivel de un espacio facilitado, se trata de un **proceso abierto**, porque cada intervención del facilitador modifica las condiciones para la siguiente intervención. La programación y los acuerdos con los participantes sirven de ayuda, pero no sustituyen la observación continua del proceso y la adaptación del plan de viaje a la realidad de lo que sucede. Por tal razón, no se puede hablar sencillamente de una facilitación correcta o equivocada. No obstante, en la práctica se dispone de referencias probadas y útiles para un diseño inteligente y efectivo de procesos de facilitación, que presentaremos a continuación.

¹ Para facilitar la lectura de esta guía, se ha optado por el uso genérico del masculino en las palabras. Se entenderá entonces que, como el español utiliza el género gramatical masculino para designar toda la especie con inclusión de individuos de ambos sexos, todo lo expresado en esta guía aplica de igual manera para hombres facilitadores y mujeres facilitadoras, y que el éxito de los espacios y procesos de trabajo en torno al DET también dependen de la participación activa y equitativa de ambos sexos.

Al principio, muchas cosas pueden salir mal. Si se apunta mal el primer botón, todos los demás estarán equivocados.

Tener una idea clara sobre el objetivo del evento y del sentido del proceso territorial en el cual se enmarca y estructurar la agenda por secuencias son factores decisivos para el éxito final de un espacio facilitado.

La facilitación empieza con el establecimiento y diseño de la relación entre facilitador y participantes. Los supuestos (el contexto, las cuestiones y los temas, así como la relación y las expectativas entre los participantes) juegan siempre un papel particular y deben ser tomados en cuenta desde la fase preparatoria. Podemos visualizar una facilitación entonces como un conjunto de procesos (ver Gráfico 1) que permiten transformar colectivamente insumos en nuevos productos:

GRÁFICO 1
Facilitación efectiva como conjunto de procesos transformadores

Insumos:

- Participantes con sus experiencias, opiniones, preferencias, actitudes
- Tiempo, espacio y material didáctico
- Definición del tema y del programa
- Capacidades y habilidades de la moderación

Productos:

- Nuevas competencias adquiridas en términos de (I) conocimiento, (II) saber hacer, (III) habilidades, valores y actitudes
- Auto-reflexión promovida
- Aumento de la capacidad de transferencia

Fuente: odcpc consult

En la presente guía partimos de la siguiente definición elaborada por Francisco Albuquerque y que caracteriza un proceso de Desarrollo Económico Territorial (DET) como: «proceso participativo que fomenta, en un territorio determinado, la cooperación entre los principales actores públicos, privados y sociales, para el diseño e implementación de una estrategia de desarrollo común, con el objetivo final de estimular la actividad económica y crear empleo de calidad, a partir del aprovechamiento de los recursos y potencialidades locales y las oportunidades derivadas del contexto global»².

Esta definición implica que una estrategia DET consiste en acciones locales coherentes, con efecto multiplicador, planteadas por actores locales para dar respuestas a problemas y oportunidades identificados localmente. La implementación de una estrategia DET comprende procesos de diálogo, interacción y, por tanto, de aprendizaje interinstitucional, que permite una acumulación de capacidades y experiencias en el territorio³. En la medida que se trata de un proceso facilitado en sus diferentes fases, cada espacio de diálogo y aprendizaje que se enmarca en este proceso debe ser funcional y aportar al alcance de una visión territorial compartida.

² Albuquerque, F. (2004). *El enfoque del desarrollo económico local. Cuaderno de capacitación No. 1. Serie: Desarrollo Económico Local y Empleabilidad Programa AREA - OIT en Argentina - Italia Lavoro*. Buenos Aires: Organización Internacional del Trabajo.

³ Para mayor detalle ver: Andrade, C. (2012). *Diálogo e interacción territorial - Lecciones y aprendizajes para la concertación público-privada-comunitaria*. Quito: CONGOPE.

La implementación de una estrategia DET comprende procesos de diálogo, interacción y, por tanto, de aprendizaje interinstitucional, que permite una acumulación de capacidades y experiencias en el territorio.

Un proceso DET dinámico se caracteriza por el desarrollo de una amplia gama de **espacios facilitados**, como los siguientes:

- **Espacios de diálogo, información y consulta** (como conferencias, simposios, mesas redondas o foros).
- **Reuniones de trabajo y coordinación** (por ejemplo, sesiones de trabajo de mesas de concertación público-privada-social a nivel de un sector, subsector, cluster o cadena de valor).
- **Talleres** (de planificación, seguimiento, evaluación, capacitación, tanto a nivel de una organización como a nivel interinstitucional público-privado-social).
- **Espacios de negociación** (por ejemplo, de una alianza interinstitucional para la innovación, de un negocio inclusivo o proyecto público-privado, etc.).

- Espacios de mediación y resolución de conflictos** (por ejemplo, conflictos entre actores de la misma cadena, conflictos de intereses entre actores privados que pertenecen a diferentes sectores de la economía local, conflictos entre públicos y privados en torno a políticas y normativas de fomento productivo, conflictos entre actores públicos de diferentes niveles administrativos sobre prioridades estratégicas o demandas prácticas en la asignación de recursos, etc.).

En el tercer capítulo de esta guía, se proporcionará mayor información en cuanto a diferentes formatos de espacios de trabajo en torno al DET, mientras que en el segundo se introducirán las principales técnicas y algunas herramientas que se aplican frecuentemente en la facilitación de estos espacios. Este primer capítulo está enfocado en la presentación de los principales conceptos subyacentes a la metodología de la facilitación y de los principios más importantes que se vienen aplicando en la facilitación efectiva.



Preguntas de reflexión en torno a los espacios DET en nuestra provincia:

- ¿Cuán dinámico es el proceso DET en nuestra provincia?
- ¿Cuáles son los espacios más relevantes y dinámicos que hemos manejado en nuestro proceso?
¿A qué se debe este dinamismo?
- ¿En qué medida hemos recurrido a la facilitación a lo largo de nuestro proceso?
- ¿Quién(es) han asumido roles de facilitadores en el proceso? ¿Con qué resultados?



La comunicación es la base de la facilitación. Un buen facilitador siempre es un buen comunicador. En el contexto de la facilitación, comunicar significa transmitir algo, ya sean informaciones o sensaciones subjetivas, ya hechos o emociones. Por lo tanto, comunicación es el intercambio de ideas, pensamientos o sentimientos entre dos o más personas. Este intercambio incluye tanto el idioma con el cual intentamos expresarnos (**comunicación verbal**), cuanto gestos, actitudes, actos o hasta la omisión de los mismos (**comunicación no verbal**). Un buen facilitador debe manejar técnicas de comunicación en ambos niveles y saber interpretar también mensajes no verbales que emiten los participantes.

«Lo que se escucha, se olvida; lo que se ve, se recuerda; lo que se hace, se entiende».

Proverbio chino

Los seres humanos disponemos de cinco sentidos, es decir, cinco canales de percepción. A pesar de ello, en la mayoría de los procesos de comunicación solo usamos el oído. «Lo que se escucha, se olvida; lo que se ve, se recuerda; lo que se hace, se entiende». Este proverbio chino se basa en el supuesto de que las personas aprenden con mayor facilidad cuando pueden basarse en sus propios conocimientos y experiencias, y cuando participan activamente en el descubrimiento de nuevas maneras de ver las cosas.

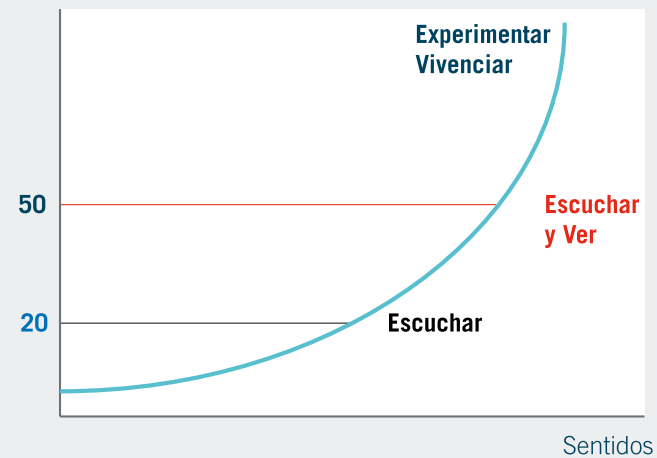
La concentración y la atención aumentan significativamente por medio de la **comunicación visual**. Además, la recepción a través de la vista aumenta considerablemente la capacidad de atención y retención de contenidos, como demuestra el siguiente gráfico sobre los niveles de retención que se basa en estudios empíricos.

Cuando activamente se escucha, se ve algo, se discute y se experimenta, el contenido quedará mejor fijado en la memoria. Las **técnicas de visualización**, desarrolladas simultáneamente con la metodología de la facilitación, parten de este principio.

GRÁFICO 2

La curva de la retención

Nivel de retención de contenidos (%)



Fuente: Seifert (2011), p. 11



Aprender haciendo

Aprender haciendo es el método clásico de la formación vocacional en Europa desde la Edad Media. En este sentido, el concepto describe la organización exterior de enseñanza y aprendizaje, es decir, la relación entre los aprendices de la profesión y los maestros experimentados. El enfoque del aprender haciendo propone un entorno de aprendizaje que permite en primer lugar la **construcción social** de conocimientos y destrezas. El concepto de construcción social desde este enfoque demandaba en los tiempos antiguos un entorno de enseñanza y aprendizaje donde, como en los talleres y universidades

antiguas, maestros y aprendices vivían y trabajaban juntos en la casa del maestro, o profesores y estudiantes vivían e investigaban juntos en la casa del profesor. Es decir, se vivía en unidades sociales de enseñanza y aprendizaje⁴.

Bajo las condiciones de la vida moderna, se pueden imaginar **comunidades de práctica** en el sentido histórico solamente como excepciones raras. También persiste el peligro de que estas comunidades estén centradas únicamente en el experto y en su nivel de conocimientos y destrezas, lo que implicaría que funcionen en el ámbito del «aquí y ahora» sin tener en cuenta modos alternativos de actuar, ni la adaptación a cambios en el curso del tiempo.

Por eso, ya el aprendiz medieval tenía que recorrer el mundo después de su tiempo de aprendizaje. Como socio de su profesión, trabajaba unos años en varias comunidades de práctica lejanas de su lugar de aprendizaje y podía comparar y reflexionar diferencias y correspondencias de las maneras de proceder. Podía sobre todo abrir su pensamiento para la diversidad de su profesión y, además, de la vida en general.

Hoy el sistema organizador del aprendizaje es más complejo e incluye, en Ecuador, a los Gobiernos Autónomos Provinciales en función de las necesidades que surgen del proceso de descentralización política y administrativa, así como el desarrollo territorial sustentable mediante la construcción de capacidades y competencias descentralizadas en el ámbito del DET.

4 Adaptado desde Huber, G. L. (2012). *Desde aprender haciendo hasta el aprendizaje activo*, en: M. Carnap (ed.). *Taller aprendizaje activo en grupos – Ronda de campo, mini simposio y estrategia*, pp 57-70. Costa Rica: EARTH University-Metaaccion.

Hoy el sistema organizador del aprendizaje incluye, en Ecuador, a los Gobiernos Autónomos Provinciales en función de las necesidades que surgen del proceso de descentralización política y administrativa, así como el desarrollo territorial sustentable mediante la construcción de capacidades y competencias descentralizadas en el ámbito del Desarrollo Económico Territorial.

Como facilitadores del aprendizaje activo en espacios y procesos en torno al DET, enfrentamos el reto de crear situaciones concretas para los participantes de un evento grupal. Tales situaciones dan

oportunidades de hacer y experimentar algo significativo para los participantes y estimulan además la reflexión que va más allá del espacio físico del encuentro e, incluso, más allá del espacio físico del territorio cuyo desarrollo económico pretendemos impulsar.

Para desarrollar aprendizaje activo entre facilitadores y participantes, se debe desarrollar un catálogo manejable de criterios que pueda servir para evaluar los enfoques de «aprender haciendo». Por eso, la tarea de los facilitadores y de líderes no es transmitir sus conocimientos, sino preocuparse de los procesos de aprendizaje de los participantes y de los miembros de la organización. Los participantes, por otro lado, ya no pueden esperar sencillamente lo que ofrecen los capacitadores, sino que tienen que **acercarse activamente** a la materia, **colaborando** con sus compañeros y **reflexionando** juntos sobre sus dificultades y progresos —tres rasgos esenciales de su participación activa en los procesos de interacción y aprendizaje territorial.



Oportunidades de hacer y experimentar

Conforme al avance de la investigación cerebral, la **neurodidáctica** hoy en día está aceptada como la disciplina más relevante en el fomento de procesos de aprendizaje, incluso más que la ciencia educativa o la psicología. Investigaciones científicas han demostrado que el aprendizaje basado en la experiencia siempre ha sido más significativo. Primero que todo, el cuerpo y las emociones han sido subestimados en relación con su impacto en el aprendizaje, esto es, el desarrollo del cerebro; en segundo lugar, las emociones son importantes para ampliar la capacidad de aprender, y tercero, lo que impulsa a los seres humanos es la interacción y comunicación con otros.

La dopamina es un neurotransmisor que libera el flujo de información en los lóbulos frontales desde otras partes del cerebro. Esto sucede cuando pasa algo mejor de lo esperado, o cuando se percibe algo nuevo y desafiante. La dopamina es un sistema de recompensa del propio cuerpo que se



Canalizando emociones para el aprendizaje

encarga de memorizar estas situaciones que pueden implicar el aprender algo. Las emociones, especialmente cuando son positivas, se registran y proporcionan un refuerzo. Por otro lado, los procesos de aprendizaje deben evitar el fracaso permanente, lo cual a su vez produce estrés que, no solamente causa enfermedades, sino también

Un buen facilitador se caracteriza por su empatía y su sensibilidad hacia los procesos y dinámicas grupales, también a nivel de emociones. Las canaliza a favor del proceso de aprendizaje y a favor de los resultados esperados, sin arriesgar su neutralidad ni la confianza depositada en él o ella.

destruye neuronas en el cerebro. Se puede aprender bajo presión, pero las emociones negativas se codifican junto con el contenido. Al activarse la memoria, se activa también la tendencia negativa acompañante, causando el fenómeno de bloqueo en las personas.

Un buen facilitador se caracteriza por su empatía y su sensibilidad hacia los procesos y dinámicas grupales, también a nivel de emociones. Las canaliza a favor del proceso de aprendizaje y a favor de los resultados esperados, sin arriesgar su neutralidad ni la confianza depositada en él o ella. Esto es más fácil cuando los temas abordados por el grupo no le afectan personalmente. Sin embargo, esto no significa que no pueda opinar ni expresar valores, sino que, cuando lo haga, lo deberá explicitar para volver a su posición neutral cuando la dinámica grupal así lo amerite. También es más fácil manejar emociones y sentimientos diversos a lo largo de un espacio facilitado, entre un equipo de facilitadores que se complementa, ya que sus integrantes pueden entrar y salir más fácilmente, acorde a la situación y dinámica del proceso.

Cuando iniciamos la educación, vamos a la guardería y al kínder, donde el aprendizaje ocurre a un ritmo increíble. Es una etapa para aprender las habilidades sociales esenciales, pero la esencia es permitir a niños y niñas aprender toda una serie de habilidades: uso de colores, tijeras, pinturas, participar en actividades, sentarse y escuchar cuentos, cantar y tocar instrumentos musicales. *Collages* e imágenes rodean cada salón de clase; el color prevalece: es un área de inmersión total.

A medida que empezamos la escuela, nos exigen más orden. Sentados detrás de un pupitre, se nos somete a pruebas, exámenes y, antes de darnos cuenta, estamos principalmente en un ambiente del hemisferio izquierdo del cerebro, diseñado para ser medible. Las organizaciones se manejan de la misma manera; incluso en organización está la palabra *orden*.

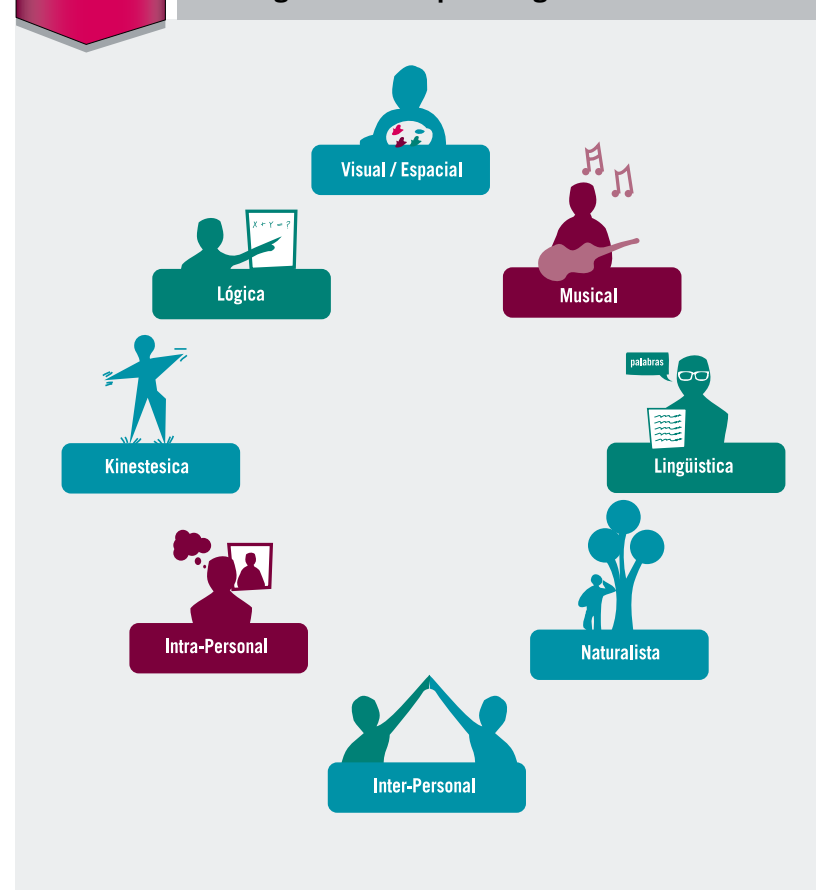
El aprendizaje lingüístico, el trabajo y la comunicación se convierten en la norma. Las universidades trabajan en lectura, investigación y exámenes. Al mismo tiempo, sabemos que algunos de nosotros trabajamos, aprendemos y creamos en el modo de imagen. Las habilidades de memoria demandan ritmo, imágenes, «manos en práctica».

El concepto de **inteligencias múltiples** ha sido conocido como la forma de mejorar la comunicación, las relaciones y la autoestima. Howard Gardner publicó *La Teoría de las Inteligencias Múltiples*⁵, cuya edición

española de 1985 fue impresa en México, donde distingue ocho tipos de inteligencia que influyen el aprendizaje:

GRÁFICO 3

Inteligencias múltiples (según Howard Gardner)



Fuente: Elaboración Martin Carnap (Metaacción) con base en Gardner (1983).

⁵ Versión original: Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligence*. New York: Basic Books.

Gardner dice que todos preferimos ciertos estilos de aprendizaje y de trabajo, y que no estamos haciendo un favor a la mayoría de las personas al insistir en un casi único estilo de tipo lingüístico. Las personas tienen unos pocos estilos preferidos; muy rara vez, solamente uno. Por esta razón, como facilitadores debemos procurar que en los espacios facilitados se haga uso de las inteligencias múltiples: cuando diseñamos los métodos (técnicas y herramientas) que vamos a aplicar al proceso grupal, sea en las plenarios, sea en los trabajos grupales que generalmente permiten una interacción más intensa y variada entre los participantes.

Como facilitadores, debemos procurar que en los espacios facilitados se haga uso de las inteligencias múltiples.



Uso de inteligencias múltiples

Preguntas de reflexión en torno a los espacios DET en nuestra provincia:

En base a su propia experiencia como participante de espacios facilitados:

- ▶ ¿En qué medida se han aplicado métodos que van más allá del tipo lingüístico?
- ▶ ¿Cómo calificaría usted su propio nivel de retención de contenidos durante eventos típicos basados en charlas?, ¿por qué?
- ▶ ¿Cómo describiría su propio estilo de aprendizaje?



Al trabajar con inteligencias múltiples en los espacios facilitados, también activamos aquellas partes derechas del cerebro que, según algunas investigaciones, son donde nacen las ideas creativas e innovadoras.

La mayoría de tareas y desafíos que enfrentamos en el día a día los resolvemos mediante la aplicación de procedimientos estándares o de rutinas, lo que normalmente nos permite alcanzar resultados satisfactorios de manera eficiente. No obstante, si observamos el ritmo actual de cambios —sobre todo en el mundo empresarial—, es evidente que muchos de los desafíos que los procesos globalizadores presentan a nuestros territorios y a sus dinámicas productivas no pueden ser enfrentados mediante la aplicación de las soluciones estándares que venimos practicando desde antes, sino requieren soluciones nuevas.

Serán soluciones que difieran de lo común y estandarizado y que impliquen un pensamiento alternativo, referidas también como «creativas». Al mismo tiempo, serán soluciones creativas e innovadoras que deben tener la capacidad de convertirse, a futuro, en nuevas rutinas y estándares.

Las soluciones creativas e innovadoras deben tener la capacidad de convertirse, a futuro, en nuevas rutinas y estándares.



En búsqueda de soluciones creativas e innovadoras

Las investigaciones en el campo de la creatividad han evolucionado bastante en las últimas cinco décadas. Mientras que en los años setenta se propagaba el llamado pensamiento divergente como antítesis al pensamiento tradicional o convergente (sinónimo de lógico, racional, planificado), Edward de Bono estableció la diferencia entre *pensamiento vertical* («profundizar un hoyo ya existente») y *lateral* («excavar un hoyo nuevo»)⁶.

6 De Bono, E. (1990). *The Use of Lateral Thinking*. New York: Penguin Books Ltd.



Las grandes ideas creativas no caen del cielo

Hoy se considera que el pensamiento lateral, e incluso el divergente, juegan un rol importante en los procesos creativos, pero que este debe combinarse con cierta dosis de pensamiento convergente o vertical para crear soluciones creativas y a la vez funcionales (cosa que, siguiendo la analogía de Bono, encontramos cuando excavamos muchos hoyos de suficiente profundidad). En nuestro contexto quiere decir, que puede haber ideas y soluciones muy originales para resolver un cuello de botella competitivo en nuestro territorio, pero mientras carezcan de funcionalidad y de viabilidad

para convertirse en una nueva práctica o rutina, quedan en el plano de las ideas. La creatividad, entonces, siempre conlleva una cierta dosis de realismo.

Edward de Bono partió del fenómeno de que muchas soluciones creativas e innovadoras fueron producidas mediante procedimientos totalmente ilógicos, para convertirse en soluciones aparentemente lógicas y totalmente coherentes. Mediante el llamado **salto creativo**, como producto del pensamiento lateral, nos alejamos del camino rutinaria para encontrarnos en una nueva «tierra desconocida». Recién cuando hemos explorado a cabalidad esta tierra nueva, se convertirá en «tierra conocida» y formará parte de nuestro mapamundi. Pero, sin haber dado ese salto creativo en el primer instante, no la habiéramos encontrado⁷.

Así mismo, es un error fundamental pensar que la verdadera creatividad se expresa a través de las conquistas y descubrimientos revolucionarios que cambian al mundo. Esto consistiría en un reduccionismo inadecuado de los términos creatividad e innovación. En el contexto DET, estas innovaciones radicales (como cambios abruptos en la matriz productiva territorial) son mucho menos frecuentes que las innovaciones graduales (como mejoras de procesos y productos, la diversificación de canales de comercialización, etc.), que pueden ser consideradas como resultados de procesos creativos

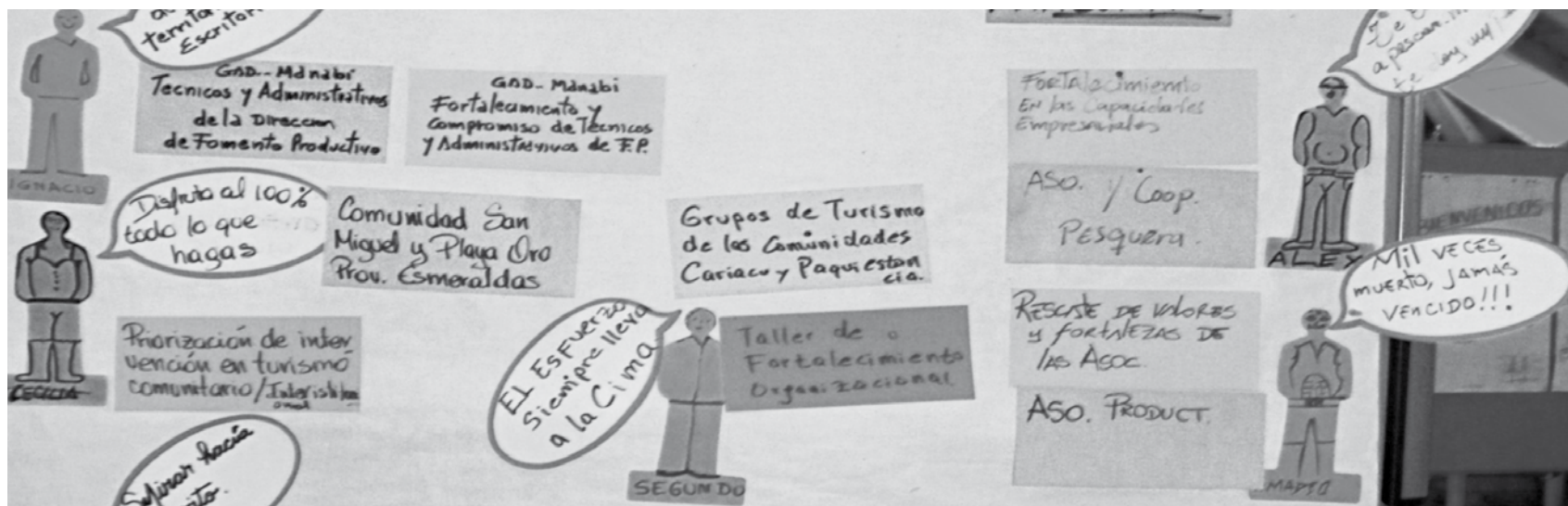
⁷ De Bono, E. (1993). *Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas*. New York: Harperbusiness.

«a menor escala». Muchas ideas creativas de gran impacto en el contexto DET se sitúan en una escala pequeña o media, en cuanto las grandes ideas creativas no suelen caer del cielo. Suelen, en cambio, ser fruto de una larga dedicación de tiempo y de recursos por parte de personas o grupos (muchas veces altamente especializados) a una determinada materia o asunto.

Por esto, sería exagerado pensar que los espacios facilitados en torno al DET son una plataforma idónea para desatar los procesos radicales de innovación productiva territorial. No obstante, la experiencia nos demuestra que la sumatoria de las pequeñas ideas creativas que surgen de un proceso estructurado de diálogo e interacción territorial son capaces de generar cambios potentes y significativos en la realidad de la población y en su quehacer.

Un ámbito de creciente importancia en las prácticas de facilitación en campos como el nuestro, es la aplicación de técnicas de creatividad. Más allá de provocar, mediante diferentes métodos, saltos creativos en el proceso grupal y fomentar el pensamiento lateral en los participantes, una facilitación profesional que use estas técnicas también debe contemplar la formulación de objetivos.

Posteriormente, también contemplará la valorización, análisis, priorización y puesta en marcha de las ideas creativas generadas, para lo cual la facilitación debe recurrir frecuentemente a técnicas y métodos complementarios característicos del pensamiento convergente (ver: 2.6: «Técnicas de Creatividad»).



El esfuerzo siempre lleva a la cima

El rol básico del facilitador consiste, entonces, en facilitar el diálogo entre los participantes, es decir, en lograr que la **comunicación** entre personas y grupos sea eficiente, eficaz, significativo, productivo, integrador, formativo, motivador, creativo y placentero.

A diferencia de un instructor (o un maestro de los tiempos pasados), el facilitador no es un experto que da respuestas o soluciones técnicas. Un buen facilitador no impone sus propias creencias y opiniones, sino que ayuda al grupo a encontrar sus propias respuestas y propuestas de solución y a tomar decisiones sobre medidas adecuadas. Por lo tanto, el facilitador orienta los acuerdos y las decisiones consensuadas hacia acciones necesarias, respetando e incluyendo en el proceso a todos los puntos de vista, inclusive al apoyo especializado si se requiere.



La facilitadora ayudando al grupo a encontrar sus propias respuestas

El facilitador no es un director o jerarca que «sabe siempre cuál es el camino a seguir». No es un maestro que lo «sabe todo mejor». Tampoco es el dueño de la verdad.

En el caso de que la persona que asume las funciones del facilitador tenga en lo cotidiano funciones directivas, es muy importante que sea consciente del potencial conflictivo de los dos roles. Si para los participantes los roles no quedan claros y estos se confunden dentro de la actitud del facilitador, se correrá el riesgo de que los participantes de un evento, sobre todo cuando son subordinados, se sientan manipulados y no actúen ni se expresen libremente. Pero si el facilitador logra separar las funciones y sigue las reglas de la buena comunicación y de la facilitación, puede muy bien aprovechar estas técnicas para trabajar con su equipo, pues algunas de las funciones de la facilitación general también se aplican para los trabajos internos.

El facilitador es un ayudante metodológico, un catalizador para las diversas ideas que se presentan en un grupo. Sus conocimientos y experiencias en el trabajo con grupos son puestos a disposición de los participantes de un evento.

El facilitador DET es un especialista metodológico en el camino hacia cómo mejorar la comunicación en función de objetivos y metas compartidos, alrededor del Desarrollo Económico Territorial.

El desafío específico de la facilitación en procesos de Desarrollo Económico Territorial consiste en motivar y mantener un diálogo constructivo entre actores de diferentes procedencias institucionales (públicas, privadas y sociales), con experiencias e intereses distintos y diferentes culturas y lógicas organizacionales. La facilitación debe contribuir a que el diálogo y la interacción territorial estén orientados hacia el alcance de acuerdos y resultados entre los actores participantes, que permitan el aprovechamiento sostenible de las potencialidades del territorio y la disminución de los cuellos de botella competitivos que el territorio y su tejido productivo enfrentan.



Fuente: Martin Carnap (Metaacción)

En resumen, el facilitador DET es un especialista metodológico en el camino hacia cómo mejorar la comunicación en función de objetivos y metas compartidos alrededor del Desarrollo Económico Territorial. Moviliza los conocimientos de que disponen los participantes a través de la formulación de preguntas, tanto en sesiones plenarias como en trabajos grupales. Facilita el intercambio de informaciones y la solución de conflictos y problemas en el curso del diálogo.

Presenta sobre las técnicas de aprendizaje mutuo para las sesiones plenarias y para el trabajo en subgrupos. Cuando el tema y la pregunta de la sesión están claros, empieza la sesión.

El facilitador da tiempo a cada uno de los participantes para **pensar y escribir** sus contribuciones. Así el **intercambio** será satisfactorio para todos y la **presentación**, llena de ideas (aun mejoradas) en corto tiempo.

El estímulo para el trabajo en grupos debe iniciar e impulsar el trabajo grupal, distribuir tareas y atribuir roles, estructurar y ordenar el contenido del trabajo, motivar, guiar la atención e intereses, proponer procedimientos y controlar su cumplimiento y proponer metas alcanzables y formas de documentación para el evento.

Además, en los procesos grupales deben tratarse todas las formas de interrupción, desviación, molestia, resistencia, protesta, duda, etc., y también tratar eventuales conflictos dentro del grupo (ver 2. «Técnicas de manejo de grupos y participantes exigentes»; «Técnicas de Negociación y Mediación»).

¿Cuáles son los principales ámbitos de acción en la facilitación? (wd)

Del rol básico de la facilitación de espacios y procesos DET, podemos deducir una serie de funciones y estrategias que debe manejar el (equipo) facilitador para asegurar un buen cumplimiento de su rol, como:

TABLA 1

Ámbitos de acción en la facilitación

Función	Funciones y estrategias de la facilitación
Planificar	- Formulando objetivos. - Especificando el plan y horario de trabajo. - Seleccionando técnicas y herramientas acordes a los objetivos, composición del grupo y horario de trabajo. - Procurando un ambiente adecuado de trabajo y aprendizaje.
Estructurar	- Ofreciendo o dejando formular reglas para la interacción grupal. - Asignando tareas claras al grupo. - Recopilando y ponderando ideas. - Reconociendo y analizando problemas e ideas. - Desarrollando soluciones y planeando su aplicación.
Manejar	- Conduciendo los debates. - Apoyando al grupo en situaciones difíciles. - Frenando a los habladores.
Comunicar	- Haciendo preguntas. - Escuchando activamente. - Haciendo resúmenes. - Provocando a los participantes, para poner al descubierto conflictos latentes. - Manejando/Transformando conflictos de manera positiva.
Motivar	- Motivando a los participantes a nivel emotivo y temático. - Asociando las energías. - Dando impulsos. - Integrando a las personas marginadas a través de la mediación cuidadosa. - Reconociendo y estimulando a los participantes a practicar la retroalimentación constructiva.

Fuente: Elaboración propia con base en denkmodell-SENATI (2001).

La anterior tabla nos da pistas sobre las principales competencias técnicas y metodológicas («saber hacer») que un (equipo) facilitador debe tener y fortalecer en la medida en que adquiere experiencia práctica en la facilitación de los diferentes espacios en torno al DET. Estas competencias pueden agruparse en:

- ▶ Manejo de técnicas y herramientas de comunicación (retórica, escucha activa, retroalimentación, preguntas y argumentación, entre otras).
- ▶ Manejo de técnicas y herramientas de visualización.
- ▶ Manejo de técnicas y herramientas participativas planificadoras y analíticas (tanto generales como específicas para procesos DET).
- ▶ Manejo de técnicas y herramientas de manejo grupal, motivación y creatividad.
- ▶ Manejo de técnicas de negociación y mediación de conflictos.

En los últimos años se ha diseñado y validado a nivel internacional una serie de propuestas metodológicas en el ámbito DET. En su mayoría, constituyen cajas de herramientas para apoyar y estructurar el trabajo de facilitación. Algunas, se centran sobre aspectos generales y específicos para dinamizar una economía territorial y hacen cierto énfasis en procesos de diagnóstico y análisis participativo, tanto a nivel del territorio en su conjunto (por ejemplo: PACA, Participatory Appraisal of Competitive Advantage⁸, o PRA, Potencialidades Regionales en

Acción⁹). Otras, se centran en el diagnóstico y fortalecimiento de los sistemas productivos de mayor relevancia y potencialidad para la dinamización productiva territorial (análisis de sectores, subsectores, cadenas y clusters) que el CONGOPE ha diseminado a nivel provincial, sobre todo por medio de procesos de entrenamiento de las personas que laboran en los Gobiernos Autónomos Provinciales y por medio de sendas publicaciones¹⁰.

Además existen propuestas metodológicas para muchas áreas de trabajo afines al DET, como son: metodologías para el trabajo con emprendedores (como CEFE – Competency Based Economies through Formation of Entrepreneurs¹¹), con asociaciones de productores (por ejemplo, las propuestas metodológicas desarrolladas por el CATIE para el fortalecimiento socio-organizativo) o para el diagnóstico y mejoramiento participativo de sistemas territoriales de innovación (como RALIS, Rapid Appraisal of Local Innovation Systems¹²) o del entorno regulatorio (como RIA - Regulatory Impact Assessment¹³). Muchas de estas propuestas fueron desarrolladas para aplicarse en espacios de sensibilización y capacitación con actores locales.

8 Ver <http://www.paca-online.de/es/index.php> para breve una presentación de esta metodología en castellano.

9 Ver <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/del/metodologia41.html> para un resumen de esta metodología desarrollada por GIZ (GTZ) Ecuador y la posibilidad de descargar la guía metodológica.

10 Ver CONGOPE. (2011). *Enfoques de Asociatividad entre Actores del Sistema Productivo: Conceptos, Casos Reales y Metodologías*. Quito: CONGOPE e IICA.

11 Ver el sitio web de la comunidad de práctica de la metodología CEFE: www.cefe.net.

12 Ver <http://www.mesopartner.com/en/services/tools/ralis/>.

13 Ver, por ejemplo, <http://www.ria.net.vn/EN/RIA-E-Manual.html>, que proporciona una caja de herramientas RIA validada en el contexto de Vietnam.

Por otro lado, hay que señalar que la aplicación adecuada de estas metodologías presupone que el (equipo) facilitador cuente con competencias técnico-metodológicas generales, que muchas veces son referidas como «blandas» (del término inglés: *soft skills*) y que domine técnicas de comunicación y visualización básicas, las que constituyen el núcleo de la presente guía.

Más allá del dominio de técnicas y herramientas, es importante que un facilitador tenga conocimientos de los principales fundamentos teóricos relacionados a las competencias técnico-metodológicas arriba señaladas, como: la teoría comunicacional y organizacional, la teoría de conflictos y andragogía (educación con adultos). Estos conocimientos teóricos («saber») deberían conjugarse, en el caso de un facilitador de procesos DET, con un conocimiento sólido de las principales teorías y conceptos relacionados a este campo de trabajo y con sus posibilidades de aplicación al contexto territorial específico donde desarrolla su asesoría.

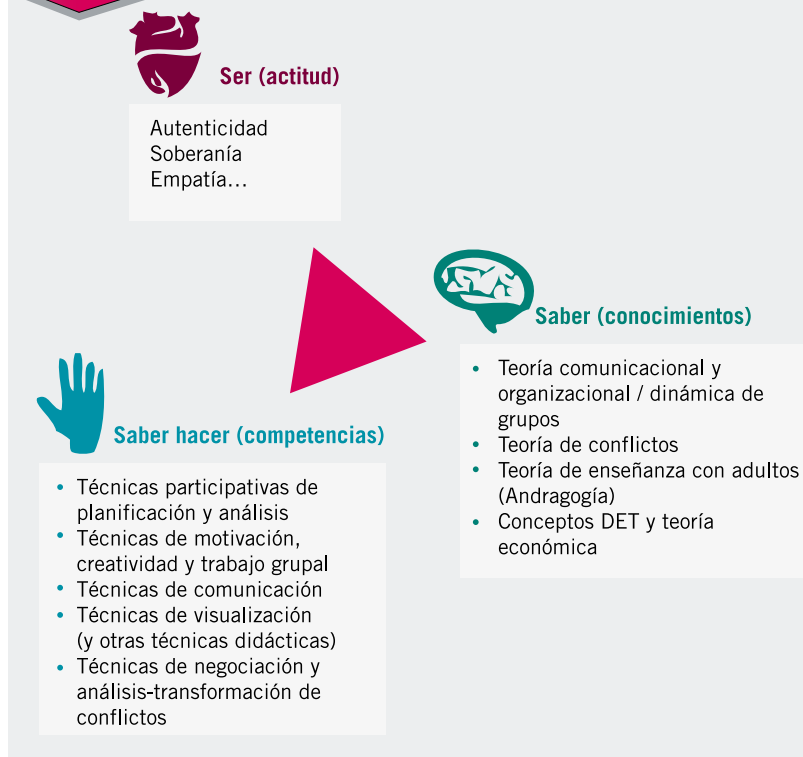
Como tercera dimensión del perfil, no menos importante, facilitadores exitosos demuestran determinadas **actitudes y características personales** («ser»), como: empatía, autenticidad, soberanía, tolerancia y otras características personales que fomentan una interacción positiva y productiva entre y con los participantes. Muchas de ellas inciden en el denominado **estilo de facilitación**.

En la práctica, se puede observar una gran variedad de estilos de facilitación. Desde nuestra propia experiencia, sabemos que las personas reaccionan de manera distinta a determinado estilo: mientras

que unas prefieren al facilitador «sereno y tranquilo», otros aprecian más al facilitador «alegre, extrovertido y humorístico». Incluso hay quienes sostienen que los hombres y mujeres tenemos estilos diferentes de facilitación, por lo cual suele ser una buena idea conformar un equipo mixto de facilitación, integrado por miembros de ambos sexos.

GRÁFICO 5

Saber, Saber Hacer y Ser del Facilitador



Fuente: Elaboración propia con base en denkmodell-SENATI (2001).

Como facilitador debemos tener presente que no solamente nuestros conocimientos y competencias técnicas, sino también nuestras actitudes y comportamientos incidirán sobre el proceso grupal, el ambiente de trabajo y los resultados alcanzados.

Como facilitadores, debemos tener presente que no solamente nuestros conocimientos y competencias técnicas, sino también nuestras actitudes y comportamientos incidirán sobre el proceso grupal, el ambiente de trabajo y los resultados alcanzados. Por esto, debemos procurar fortalecer nuestra capacidad de **autoreflexión crítica** sobre los efectos de nuestro estilo de facilitación sobre los procesos grupales.

Además, deberíamos aprovechar en la medida de lo posible la opción de trabajar en un equipo de facilitación, con el propósito de generar **sinergias y complementariedades interpersonales**, tanto a nivel de conocimientos y competencias técnico-metodológicos como en cuanto a estilos de facilitación.

En un equipo armónico de facilitadores resulta mucho más fácil fomentar la participación de todos, rotar para entender y visualizar los aportes del grupo, para mantener neutralidad y no tomar parte en las discusiones del grupo.

Las mencionadas tres dimensiones que complementan el perfil de un facilitador de espacios y procesos DET están graficadas en el Gráfico 5.



Sinergias y complementariedades interpersonales

Tip Box 1: Ocho competencias clave que debe desarrollar un facilitador (ob)



Según la construcción colectiva desarrollada por un equipo de 35 facilitadores de América Latina bajo la coordinación de Gilbert Brenson¹⁴, las competencias que un facilitador debe desarrollar son las siguientes:

COMPETENCIA 1: Autogestionar su propio crecimiento integral

- Ser proactivo para reconocer sus propias fortalezas y limitaciones.
- Fijar y cumplir metas específicas para corregirse oportunamente basado en sus autoevaluaciones y en la retroalimentación que recibe.
- Poseer los conocimientos teóricos y técnicos necesarios para el tipo de facilitación que realiza.
- Mantenerse actualizado en la profesión y participar en redes colegiales.
- Ser congruente y consistente en su vida personal con los valores y principios de la facilitación profesional.
- Mostrar alegría y pasión por la vida, por el potencial humano individual y grupal, y por la profesión.

COMPETENCIA 2: Planear la intervención con el sistema solicitante

- Formar una alianza con el sistema solicitante para desarrollar los objetivos de la intervención y los indicadores de logro.
- Diseñar o escoger contenidos, metodologías, procesos y logísticas del evento a llevar a cabo, contextualizados sobre las necesidades, la cultura y el nivel de desarrollo de dicho sistema-cliente.
- Alinear las expectativas del sistema cliente con las del grupo y del facilitador.

COMPETENCIA 3: Establecer una relación de confianza y credibilidad con el grupo

- Proyectar calidez, comprensión, asertividad y confianza en sí mismo y en el potencial del grupo y de los integrantes.
- Propiciar un clima de motivación y optimismo realista.
- Generar espacios y procesos de desarrollo de auto conciencia y de fortalecimiento de auto estima individual y grupal.
- Mantener equidistancia física, psicológica, afectiva y participativa con todos los participantes.

¹⁴ International Association of Facilitators: Facilitator competencies. Group Facilitation: A Research & Applications Journal, Volume 2, number 2, Winter 2000.

COMPETENCIA 4: Gerenciar efectivamente los recursos disponibles

- Acordar y optimizar el tiempo disponible con el grupo.
- Mantener un ritmo variado y apropiado para tener niveles óptimos de energía.
- Administrar efectivamente los aspectos logísticos del evento y el espacio físico disponible, según las necesidades y objetivos del grupo.
- Diseñar o elegir los materiales didácticos, los ejercicios dinámicos y los recursos audiovisuales pertinentes para el logro de los objetivos.

COMPETENCIA 5: Guiar el desarrollo de los procesos grupales

- Observar y escuchar al grupo de manera activa y empática para comprender, en cada momento, sus dinámicas, su estado anímico y las necesidades sentidas por los integrantes.
- Adaptar los procesos y/o contenidos a ese contexto dentro del marco de los objetivos acordados.
- Utilizar un estilo de facilitación que responda al nivel de desarrollo del grupo y de sus integrantes.

COMPETENCIA 6: Usar y propiciar una comunicación efectiva

- Usar un lenguaje empoderado, claro y comprensible.
- Asegurar el acuerdo o la cocreación de significados lingüísticos, paralingüísticos y quinéticos.

- Crear procesos dialógicos donde se valoren el ser de cada participante y sus razonamientos.
- Utilizar efectivamente las preguntas y el parafraseo para clarificar, enfocar, redireccionar, confrontar y generar nuevas opciones preceptuales y conductuales.

COMPETENCIA 7: Estimular la participación

- Gestionar procesos de construcción colectiva mediante una participación activa, inclusiva y enfocada.
- Propiciar las sinergias y los procesos coevolutivos necesarios para cumplir los objetivos.

COMPETENCIA 8: Gestionar procesos apropiados para la toma de decisiones

- Propiciar la integración de una visión global y un completo análisis del asunto bajo consideración, con el fin de definir claramente la decisión a tomar.
- Estimular la conciencia y la evaluación de todas las opciones disponibles.
- Propiciar una metodología que sea apropiada a la etapa de desarrollo del grupo, para tomar las decisiones.
- Estimular la construcción de consenso, donde se estime apropiado.



Preguntas de reflexión en torno a nuestro perfil:

- ▶ ¿Cómo veo mi actual perfil para desempeñarme como facilitador en procesos DET?
- ▶ ¿Cuáles son mis fortalezas y debilidades en las tres dimensiones del perfil del facilitador?
- ▶ ¿Cómo describiría mi propio estilo de facilitación y qué efectos he podido percibir en los espacios que he facilitado?
- ▶ ¿Cuáles podrían ser estrategias para fortalecer mi perfil y establecer sinergias con otros facilitadores?



¿El facilitador perfecto de espacios y procesos DET?

El éxito de un evento facilitado depende mucho de una buena preparación del mismo. Durante la fase preparatoria debemos poner especial atención a aspectos relacionados a contenidos, a metodología, a aspectos organizativo-logísticos y personales. Si bien

El éxito de un evento facilitado depende mucho de una buena preparación del mismo.

en la práctica no será siempre posible asegurar un nivel óptimo de preparación, debemos prestar la máxima atención a esta fase para no desperdiciar la oportunidad de que el evento se convierta en una grata experiencia, tanto para el facilitador como para los participantes.

Como primer paso preparatorio se recomienda una autoreflexión crítica del facilitador en cuanto a su aptitud y/o cualificación para asumir la facilitación de determinado espacio o proceso. Como la aceptación del facilitador por el grupo es un requisito indispensable para el desarrollo de un espacio facilitado, las preguntas que debemos hacernos al respecto son las siguientes:

Preguntas de reflexión en torno a nuestra aptitud para facilitar un espacio / proceso:

- ▶ ¿Tengo suficiente neutralidad frente al tema y al grupo?
- ▶ ¿Existe algún impedimento desde mi posición para que los participantes hablen abiertamente sobre los temas que se plantearán en el espacio?
- ▶ ¿Tengo suficiente experiencia y solvencia temática y metodológica para abordar la/las cuestiones (candentes) que se están planteando?



Cuando tengamos serias dudas sobre el nivel de aceptación de nuestro rol facilitador por el grupo, deberíamos buscar estrategias alternativas, inclusive pensar en delegar la facilitación a terceros (más neutrales, con mayor experiencia en el tema, etc.).

Pese a la posición neutral que lo distingue de los participantes, el facilitador debe prepararse en cuanto a los temas y contenidos que se tratarán en el espacio. Si bien, como hemos visto, no necesita ser un absoluto experto en la respectiva temática ni conocer todos los detalles, sí debe estar suficientemente familiarizado con el contexto y con los contenidos para poder plantear bien los objetivos y resultados

esperados, así como para seleccionar los métodos y las herramientas idóneos a ser aplicados para su alcance, en el tiempo previsto.

Dos ingredientes indispensables en la planificación de un espacio facilitado entonces constituyen la temática y el objetivo general del mismo. Efectivamente, aquí aplica el proverbio: «Si no tengo claro a donde quiero llegar, no me debo sorprender cuando llego a un lugar inesperado». La **definición de los temas y aspectos a ser tratados y la formulación de los objetivos generales y específicos del evento** deben producirse previamente entre el (equipo) facilitador y el/los mandantes/anfitriones del espacio, en el marco de una reunión aclaratoria.



Preguntas de reflexión en torno a los objetivos:

- ¿En qué contexto se desarrolla nuestra facilitación? ¿Cuáles son los antecedentes?
- ¿Qué es lo que espera el sistema-cliente del espacio, qué resultados o productos, qué esperarán los participantes?
- ¿Con qué respaldo, compromiso e interés (inter-)institucional cuenta el evento (apoyo y límites de quien auspicia, organiza)?
- ¿Las expectativas hacia el espacio son realistas (dado el contexto, tiempo, participantes previstos)?



- ▶ ¿Cómo podemos desglosar el objetivo general en objetivos específicos, con resultados y productos concretos?
- ▶ ¿Cómo podríamos estructurar el espacio en torno a los objetivos específicos?
- ▶ ¿Cómo nos daremos cuenta del alcance de los objetivos (indicadores)?
- ▶ ¿Qué pasará después del evento (seguimiento a la planificación, implementación de cambios)?

Un segundo tema central a tratarse en la reunión aclaratoria y a investigarse durante la fase preparatoria, es la **composición del grupo de participantes** en cuanto a los siguientes aspectos:

Preguntas de reflexión en torno a los participantes:

- ▶ ¿Quiénes son los participantes? ¿De dónde provienen? ¿Qué hacen?
- ▶ ¿Cómo se ha conformado el grupo (jerárquicamente, funcionalmente, según el tipo de actividades, según intereses)?
- ▶ ¿Qué objetivos, expectativas e intenciones tendrán los diferentes participantes frente al tema?, y ¿frente al facilitador?



- ¿Qué dificultades y conflictos podrían presentarse (personales, [inter-]institucionales, de contenidos)?
- ¿Qué conocimientos y experiencias tendrán los integrantes del grupo sobre el tema (problemas relevantes, sobre sus fondos)?
- ¿Qué tipo de conocimientos y experiencias tendrán los integrantes del grupo sobre espacios facilitados?
- ¿Dispone el grupo de la competencia y capacidad (de decisión) necesarias para asegurar una implementación de acciones y cambios (posibilidades formales e informales para la aplicación)?

Las respuestas que encontramos a estas preguntas son importantes tanto para la revisión de los objetivos previamente formulados (¿cuán pertinentes, realistas, acotados, alcanzables son?) como para el siguiente paso, la **preparación metodológica**. Esto, porque el facilitador debería contemplar pasos metodológicos —la combinación de técnicas y herramientas— que permitan «sintonizar» a los participantes con el tema y «recoger al grupo donde está parado». Por ejemplo, la facilitación podría ampliar la sesión de apertura cuando el tema o la composición del grupo lo ameriten, o poner especial atención en preparar una propuesta adecuada en cuanto a las «reglas de convivencia», cuando el tema es muy sensible o candente para el grupo.

Dado que el uso de métodos constituye el eje vertebral de un espacio facilitado, la preparación metodológica gana suma relevancia en los procesos de facilitación. Al respecto hay que discernir algunas cuestiones. Primero, cuáles son los temas que se prestan más para ser abordados a nivel de pequeños subgrupos (de hasta cinco personas), ya que los últimos permiten una interacción más densa y un cruce intensivo de ideas entre las personas. Luego, cuáles son los temas que necesariamente deben tratarse en plenaria, porque requieren ser consensuados y visibilizados por todos.

Al mismo tiempo, como facilitadores debemos tomar conciencia de los límites de la planificación, ya que casi nunca podemos anticipar

todas las dinámicas grupales que se darán a lo largo de un espacio. Por tal motivo, en algunas ocasiones, la planificación metodológica debería contemplar diferentes escenarios e incorporar alternativas metodológicas que respondan a un «Plan B».

Una herramienta práctica para esta fase es el **Plan o Guión de Facilitación** que, a diferencia de la agenda del evento, es un documento de uso interno para el equipo facilitador. Le permite

planificar detalladamente los temas y pasos con sus respectivos objetivos específicos, los métodos para su alcance y los medios y tiempos requeridos. Cuando la facilitación queda a cargo de un equipo, sus integrantes se ponen de acuerdo sobre las tareas que cada uno asumirá, velando por una coreografía funcional, amena y motivadora del evento, a través de una combinación de métodos que contempla los diferentes estilos de aprendizaje (inteligencias múltiples, aprender haciendo).

Preguntas de reflexión en torno a la preparación metodológica:

- ▶ ¿La secuencia de pasos y los métodos (técnicas) planteadas son coherentes y funcionales para el tratamiento del tema, las características, tamaño y composición del grupo y para el alcance del objetivo general y de los objetivos específicos (productos)?
- ▶ ¿Qué pasos/método(s) alternativo(s) podemos plantear/preparar?
- ▶ ¿Los métodos planteados estimulan la creatividad, la innovación y el uso de inteligencias múltiples?



- ¿Se cuenta con todos los medios y recursos necesarios para una aplicación adecuada de los métodos? ¿Cuáles medios y recursos adicionales habría que conseguir/movilizar?
- ¿Los tiempos disponibles son suficientes para permitir una aplicación adecuada de los diferentes métodos y técnicas planteados? ¿Qué estrategias adicionales podemos plantear para optimizar los tiempos sin sacrificar la calidad del proceso grupal?
- ¿Las pausas, recesos y dinámicas son suficientes y están programados de manera que respetan las dinámicas de trabajo y las necesidades de descanso y recreación de los participantes?

El Guión de Facilitación es un apoyo fundamental en los demás pasos preparatorios. Como hemos mencionado, junto con las técnicas de comunicación (sobre todo de preguntas) y las técnicas de visualización (para los insumos de la facilitación, para las respuestas del grupo) el Guión de Facilitación tiene una importancia fundamental en los procesos facilitados. El (equipo) facilitador decide, en función a las técnicas y herramientas a desarrollar a lo largo del espacio, cuáles son las matrices, tableros, afiches y tarjetas que se pueden o deben

elaborar previamente y cómo estos se presentarán al grupo para crear y mantener el hilo conductor a lo largo del evento.

Las necesidades de **preparación logística** del espacio variarán según el tema, los objetivos y los métodos, planteados para el trabajo en plenaria y en subgrupos, y la duración del evento. A continuación presentamos una lista de chequeo con las principales preguntas a ser aclaradas durante la preparación logística:



Preguntas de reflexión en torno a la preparación logística:

- ▶ ¿Se ha realizado una convocatoria adecuada y a tiempo a los participantes (incluyendo seguimiento), por medio de invitaciones que especifican al menos: horarios, lugares, temas a tratar y objetivos a alcanzar, participantes y organizadores, facilitador(es)?
- ▶ ¿Cuáles son las necesidades en cuanto a número, dimensiones y equipamiento de los salones para el desarrollo del evento?
- ▶ ¿Se han hecho las respectivas reservas con los proveedores de infraestructura, salones, equipos, manutención y alojamiento?
- ▶ ¿Se ha efectuado una inspección previa y a tiempo a las instalaciones donde se desarrollará el espacio para poder resolver cualquier tipo de inconveniente que se presente en el lugar previsto?
- ▶ ¿Se han hecho arreglos en cuanto a actividades de dispersión fuera del horario de trabajo (para espacios que duran varios días)?
- ▶ ¿Los arreglos en cuanto a ambientación de los salones corresponden a los métodos de trabajo a ser aplicados a lo largo del espacio?
- ▶ ¿Se han hecho arreglos para la documentación (paralela) de los resultados (levantamiento de actas, informes, etc.)?
- ▶ ¿Se han hecho arreglos para la entrega de materiales de apoyo (carpetas, etc.) y de trabajo (tarjetas, marcadores, papelotes, etc.) al grupo?



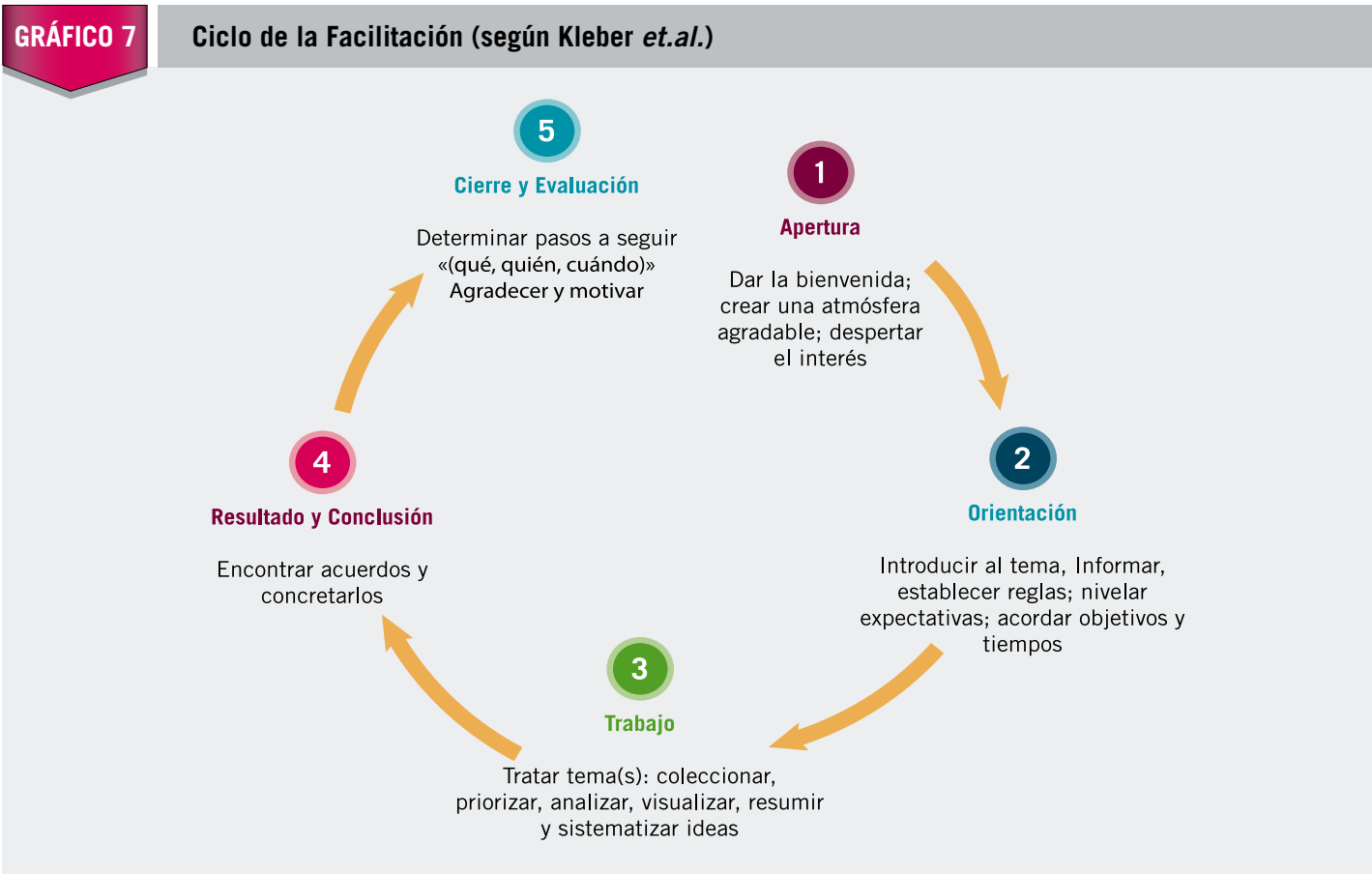
GRÁFICO 6

Resumen de elementos a tomar en cuenta en la preparación de un espacio facilitado



Fuente: Elaboración propia con base en denkmodell-SENATI (2001).

Pese al hecho que en un proceso DET vamos a encontrarnos con espacios con formatos muy variados (ver el tercer capítulo de esta guía), podemos identificar un formato genérico bajo el cual se suelen desarrollar la gran mayoría de los espacios facilitados. Este **Ciclo de la Facilitación** según Klebert et al. (2002) que se presenta a continuación contempla cinco fases.



Klebert, K., E. Schrader y W. G. Straub. (2006). *ModerationsMethode – Das Standardwerk*. Hamburgo: Windmühle Verlag.

Paso 1: Apertura

Tenemos una fase de **apertura**, cuya dinámica y duración variará en función de los objetivos, la composición del grupo, el número de participantes, la duración total del espacio, entre otros factores. Los principales objetivos a lograr durante esta fase son: 1) crear un clima agradable en el cual los participantes puedan conocer al facilitador y al grupo, interactuar por primera vez rompiendo el hielo y ganando confianza; 2) despertar y socializar el interés del grupo en la temática del evento.

Cabe tener en cuenta la importancia de una buena apertura, ya que el ambiente de trabajo que se genera en ella influirá a las siguientes fases. Es recomendable que desde la fase de apertura la facilitación haga uso de técnicas y herramientas que fomenten la creatividad, el aprendizaje visual y la comunicación entre los participantes y con el facilitador. En este sentido, vale la pena pensar mucho más allá de los monólogos formalistas de apertura y las presentaciones estereotípicas (y aburridas) de los participantes. Las aperturas creativas brindan la oportunidad de que todos se conozcan de otra forma, de despertar la curiosidad y de despejar las dudas que se tengan. Algunas herramientas de facilitación que fueron diseñadas bajo metodologías como la de facilitación a^2 (aprendizaje activo) incluso pueden aplicarse antes de la apertura oficial, aprovechando los diferentes niveles de puntualidad con

los que suelen llegar los participantes —premiando en vez de castigando a los que llegan temprano y creando un ambiente motivador y fuera de lo común (ver el capítulo 3: «Cómo desarrollar un taller facilitado con el método facilitación a^2 »).



La facilitadora brindando orientación



Paso 2: Orientación

La segunda fase, la de **orientación**, se desarrolla de acuerdo a dos categorías: forma y contenido. En cuanto al primer aspecto, un elemento importante será la información brindada por la facilitación en cuanto al contexto en el cual se desarrolla el espacio de trabajo y —de no haberse efectuado ya en la fase anterior— la nivelación de expectativas entre los participantes y el facilitador («¿De qué debemos hablar aquí?», «¿Qué me quisiera llevar de este espacio?», «Este taller será todo un éxito si logramos...»). La aclaración de las expectativas es un buen enlace para la concertación de las reglas que deben respetarse a lo largo del evento y que por tanto contribuirán al cumplimiento de las expectativas expresadas por los integrantes del grupo («Para que todo salga bien, debemos hacer lo siguiente...» o «... evitar lo siguiente»). Para ello, tanto el facilitador como los participantes pueden proponer reglas (facilitador: reglas para la visualización y retroalimentación, como uso de tarjetas, afiches, etc.; asignación de tareas de apoyo requeridas a lo largo del evento a los participantes, etc. Participantes: reglas para el cumplimiento de la agenda, asistencia, etc.; conjuntamente: reglas de convivencia práctica en cuanto a aspectos como: uso de celulares, trato de fumadores, mutuo respeto, puntualidad en la asistencia y otros aspectos de convivencia productiva y satisfactoria para todos y todas). En espacios que se conciben bajo el formato «taller» las reglas acordadas deben visualizar y colocarse en un lugar visible para todos durante todo el evento, lo que permite

recordarlas en situaciones de incumplimiento. En cuanto al segundo aspecto, de contenidos, la fase de orientación sirve para introducir al tema (o los temas) y a los objetivos (general y específicos). La respectiva propuesta del facilitador debe ser comparada con las expectativas de los participantes, con el fin de llegar a acuerdos entre el facilitador y el grupo. Asimismo, el facilitador presentará su propuesta metodológica y de agenda de trabajo a los participantes. Se efectuarán posiblemente ajustes en función a los planteamientos adicionales que surgen del grupo.

Durante la fase de orientación ocurre un primer acercamiento a la temática. Este paso puede ser abordado de muchas maneras, probablemente en plenaria (por ejemplo, con una pregunta de valoración cuyo resultado consolidado en una matriz tipo rango o escala incentive una primera discusión grupal en torno al tema) o bien en un primer espacio de trabajo en subgrupos, con presentación y discusión posterior en plenaria. De todas formas, se trata de ir construyendo una plataforma común para la siguiente fase y efectuar un primer sondeo de las diferentes opiniones, apreciaciones y posiciones que existen en el grupo en torno a la temática.

Así, se fomenta la integración con base en expectativas explicitadas y reglas concertadas, también el interés y la concentración al asimilarse la propuesta metodológica de la facilitación, así como las primeras ideas enunciadas por los participantes.

Paso 3: Trabajo

La tercera fase, aquí denominada de **trabajo**, normalmente engloba una serie de pasos. Bajo el formato clásico de un taller, suele comprender la colección de temas (que los participantes asocian con la temática del evento), la selección o priorización de aquellos temas que tienen mayor relevancia para el grupo, hasta el análisis más profundo de aquellos temas o aspectos que fueron priorizados o seleccionados por el grupo (normalmente con trabajos que se desarrollan en subgrupos, lo que permite abordar simultáneamente un mayor número de temas, según la afinidad, experiencia y experticia de los participantes, bajo procedimientos comunes). Dependiendo del formato del espacio, este análisis puede realizarse por diferentes esquemas: un intercambio de experiencias o información, la presentación y análisis de casos, el análisis más detenido de problemas (dificultades, cuellos de botella) o bien de oportunidades (potencialidades, etc.) previamente identificadas, bajo métodos que aseguren la eficiencia y la participación creativa y continua de los integrantes del grupo y el uso de inteligencias múltiples. Forma parte de esta fase también una primera identificación de medidas, iniciativas, propuestas, etc. que los participantes plantean en función a los análisis realizados en los pasos anteriores.



Trabajo en subgrupo

Paso 4: Resultados y Conclusión

La cuarta fase, de **resultados y conclusión**, debe llevar al grupo hacia decisiones y acuerdos en torno a (algunas de) las medidas, iniciativas y propuestas que han surgido y a su concreción mediante acciones y compromisos de trabajo («¿quién hace qué hasta cuándo?»).



Concertando un plan de trabajo

Paso 5: Cierre y Evaluación

Corresponde a la fase de cierre y evaluación dos momentos. Por un lado, hacia adelante en términos de próximos pasos y mecanismos de seguimiento a los acuerdos e iniciativas alcanzados. Y, por otro lado, corresponde hacia atrás, en términos de efectuar, entre la facilitación y el grupo, un balance del proceso que se está por concluir en cuanto a: cumplimiento de la agenda y de las expectativas, alcance de los objetivos, efectividad de los métodos, satisfacción con los productos y resultados, satisfacción de los participantes con el ambiente de trabajo y con la dinámica grupal. Dependiendo del formato concreto y grupo, aquí los facilitadores podrán recurrir a una amplia gama de herramientas. Hay que tener en cuenta que la calidad de esta fase del evento influirá en las impresiones que los participantes se lleven del mismo.



Evaluando.

Evaluando

La comunicación efectiva entre los participantes de un taller sigue un esquema simple: una simetría entre la fase de apertura (que introduce al tema e invita a extender puntos de vista, deseos y criterios) y la fase de clausura (en que se definen medidas y responsabilidades,

preparando o tomando decisiones para después del taller). La facilitación de la comunicación debe fomentar este proceso, lo cual se visualiza con el elemento básico de la comunicación, según Redlich¹⁵.

Preguntas de reflexión en torno a las fases de un proceso de facilitación:

De acuerdo con su experiencia como participante o facilitador:

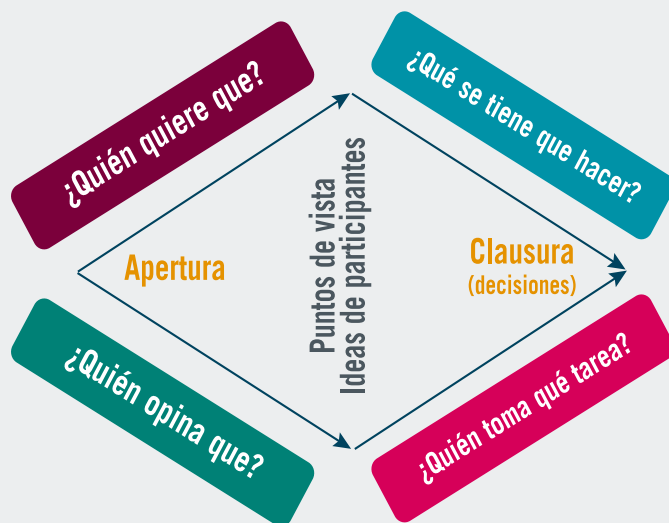
- ¿En qué medida los espacios DET a los cuales ha asistido se han desarrollado conforme al esquema de las cinco fases arriba planteadas?
- ¿Cuáles son las fases más críticas para el éxito de un espacio facilitado y por qué?
- ¿Cuáles son las fases que menos atención suelen recibir en los espacios DET en nuestra provincia? ¿A qué se debe y qué implicaciones percibe Usted?



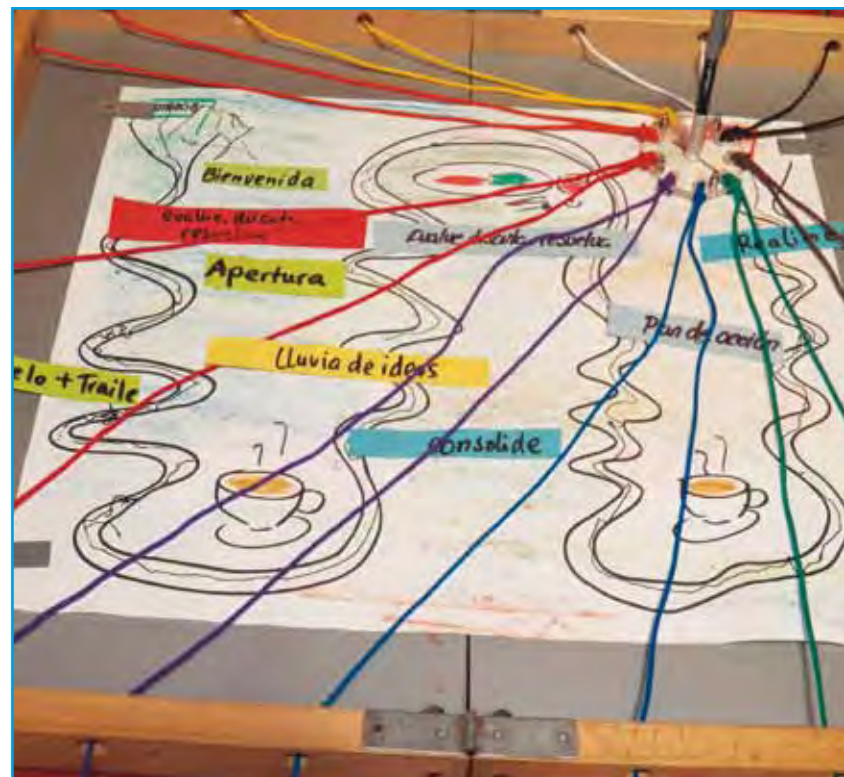
15 Redlich, A. (1997). *Konfliktmoderation. Handlungsstrategien für alle, die mit Gruppen arbeiten. Mit vier Fallbeispielen*. Hamburg: Windmühle Verlag.

GRÁFICO 8

Estructura global de un espacio facilitado



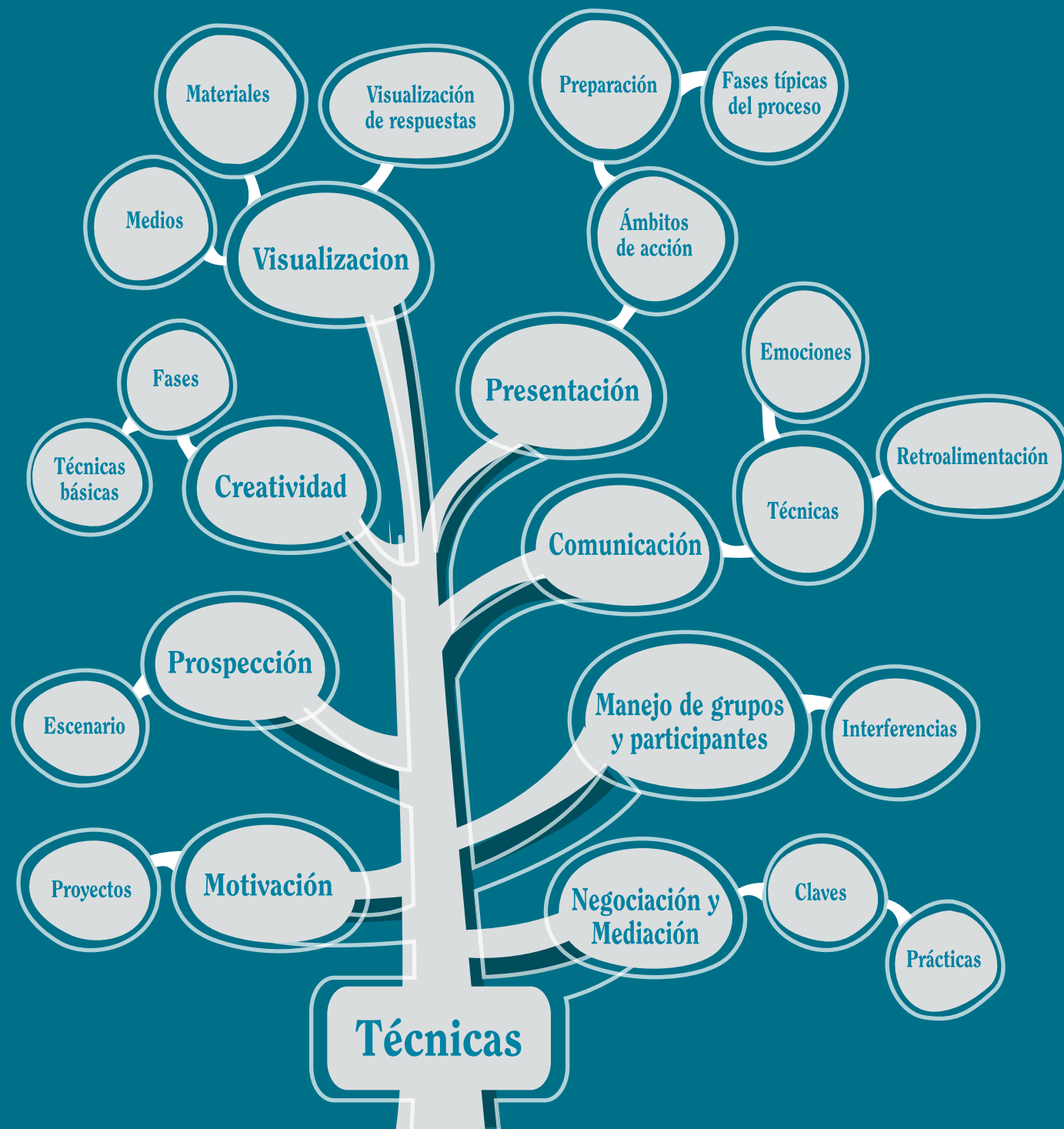
Fuente: Martin Carnap (Metaacción)



Hoja de ruta de un espacio facilitado



CAPÍTULO 2 Técnicas





Técnicas de comunicación

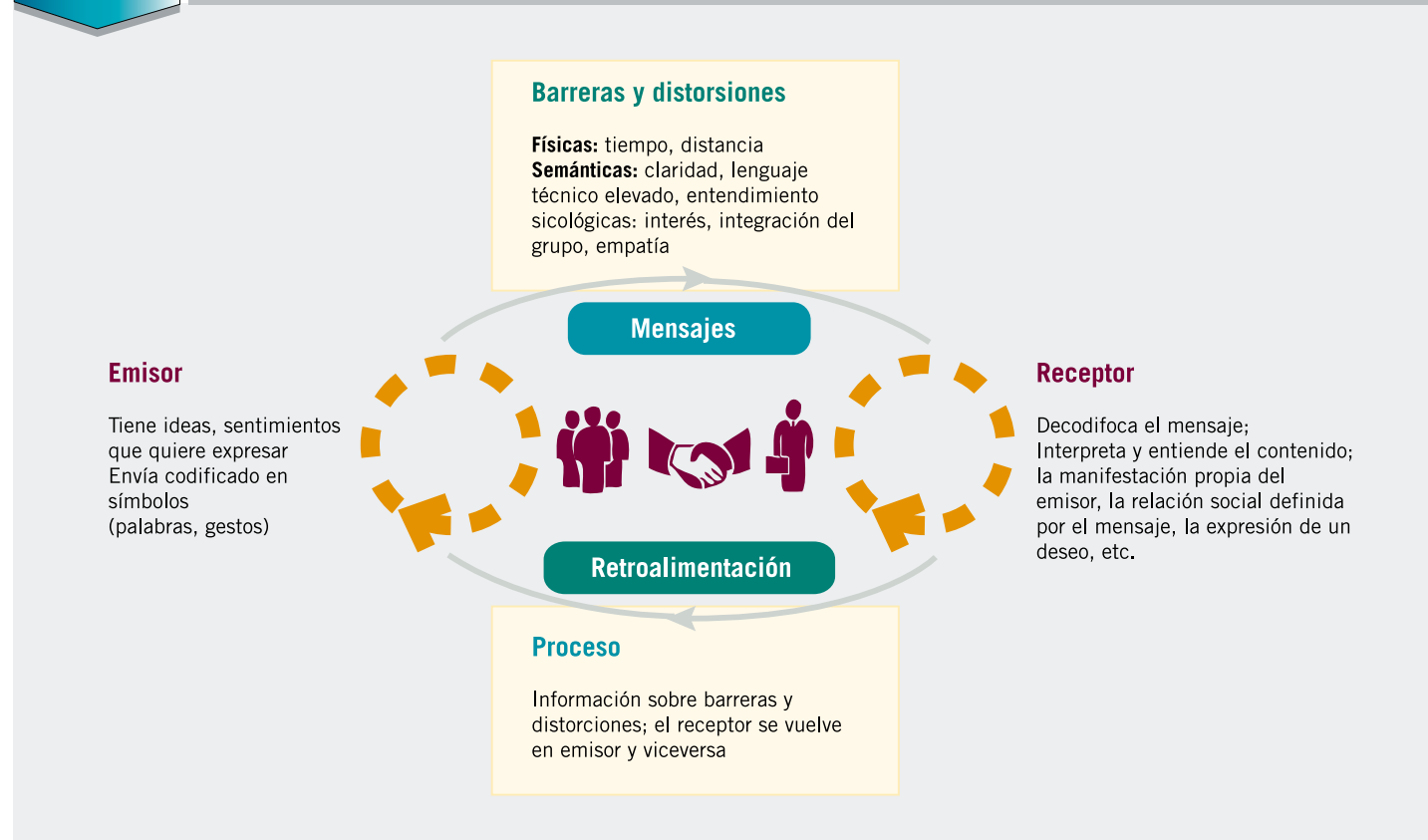
Como facilitadores de espacios y procesos DET, se debe perseguir una comunicación orientada a objetivos y resultados y equitativa entre los participantes. Por esto, a continuación presentaremos los elementos básicos de un proceso de comunicación, analizaremos las diferentes dimensiones de un mensaje y haremos hincapié en aquellas técnicas cuya aplicación en los procesos de diálogo e interacción grupal fomentan una comunicación efectiva.

¿Cuáles son los elementos básicos de un proceso de comunicación? (odcp)

En cualquier sistema de comunicación, la persona que desea transmitir algo a otra es llamada emisor, y a la que se le quiere transmitir algo, receptor. En forma simplificada, el sistema de comunicación, se compone de los siguientes elementos:

GRÁFICO 9

Estructura básica de un sistema de comunicación



Fuente: odcp consult

Raras veces el proceso ocurre como aquí se ha presentado. En muchas ocasiones concretas, el emisor no logra superar las barreras, no deja espacio para la retroalimentación o no comprende el mensaje de la retroalimentación. Sin embargo, el proceso sigue y se enreda con expectativas y supuestos no expresados, errores de interpretación y temores. En fin, la comunicación se vuelve una maraña de malinterpretaciones.

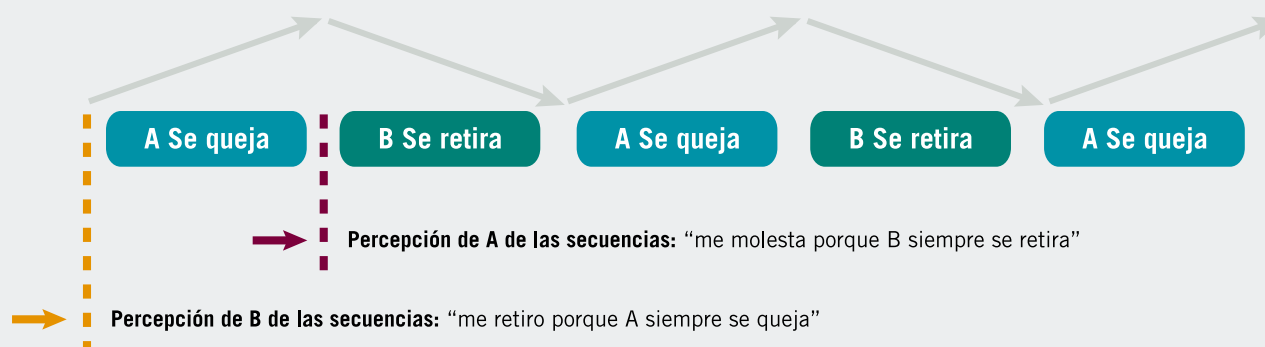
Otra causa para las dificultades de la comunicación radica en las **percepciones diferentes** de las secuencias del proceso. Para ilustrar este fenómeno, basta el ejemplo siguiente: Cuando el Actor A se enfada y se queja, el Actor B se pone de mal humor, guarda silencio,

enmudece y se retira. Cuando el Actor B está de mal humor y no habla, el Actor A se enfada y se queja.

En cada paso de un espacio facilitado pueden producirse distorsiones que conduzcan a malos entendidos o incomprensiones. Por ello, el facilitador tendrá que escuchar y notar el proceso de interacción y comunicación tomando en cuenta las cuatro dimensiones de la comunicación.

GRÁFICO 10

Percepciones diferentes obstaculizan la comunicación



Fuente: odcp consult

Una técnica para aclarar tal situación por parte de la facilitación es la **meta-comunicación**, es decir, parar el proceso de comunicación y reflexionar sobre las barreras, las expectativas, los supuestos y las diferentes percepciones de las secuencias para llegar a un acuerdo mínimo sobre la comunicación.

En cada paso de un espacio facilitado pueden producirse distorsiones que conduzcan a malos entendidos o incomprensiones. Por ello,

el facilitador tendrá que escuchar y notar el proceso de interacción y comunicación tomando en cuenta las **cuatro dimensiones de la comunicación**. Este modelo plantea que en cada comunicación hay cuatro mensajes implícitos al mismo tiempo. Sin embargo, tendemos a enfatizar solo una de las cuatro dimensiones como base de nuestra interpretación, dejando las demás dimensiones ocultas o «entre líneas», a pesar de la gran importancia que tienen en el proceso de comunicación.

GRÁFICO 11

Las cuatro dimensiones de la comunicación

Apelación

(llamada expresión de un deseo): Casi siempre un mensaje va unido al intento de influir sobre los demás y/o de expresar un deseo. El emisor quiere no solo que su mensaje sea comprendido, sino también lograr un resultado.

Contenidos del mensaje

Cada mensaje contiene una información más o menos precisa y clara, escogida desde el punto de vista del emisor. Es lo más confuso del mensaje lo menos entendible y lo más distorsionador para la comunicación.

Comunicación

Relación

(configuración social): Un mensaje moldea la relación entre las personas involucradas. Por ejemplo, revela en qué posición se encuentra el emisor en relación al receptor y qué piensa de éste. Por lo tanto, el mensaje contiene información sobre la relación entre el emisor y el receptor. Esta parte de un mensaje se manifiesta frecuentemente a través del tono de voz, los gestos u otra señales.

Autorevelación

(manifestación propia del Yo): Cada mensaje también contiene información sobre el emisor. La forma cómo transmite el mensaje revela algo sobre él mismo, su estado de ánimo o sus intenciones subyacentes, de las que no necesariamente está consciente.

Fuente: odop consult

TABLA 2

Dimensiones de la comunicación: Dos ejemplos

Dimensión	Marido	Profesor
		
Contenido del mensaje	«En la nevera no hay cerveza».	«La pizarra está sucia».
Autorevelación	«Tengo sed y quisiera tomar una cerveza».	«Yo soy un académico que tiene una posición que no me permite limpiar una pizarra».
Relación	«Es tu deber comprar la cerveza. En nuestro matrimonio existe una repartición clara de las tareas».	«Yo soy el profesor que manda aquí, ustedes son solamente alumnos. Y yo puedo decirles a ustedes qué es lo que tienen que hacer».
Apelación	«Anda y compra cerveza».	«Quiero que alguien limpie la pizarra».

Fuente: odcp consult

Mostrar la intención

Como hemos visto, una buena comunicación requiere la intención de transmitir algo y transmitirlo de tal forma que el mensaje llegue al receptor. Además, una intención clara hace que la comunicación tenga mayor énfasis, energía y convicción. Tanto el facilitador como los participantes expresan su intención a través de:

- ▮ Un volumen adecuado de la voz.
- ▮ Una expresión clara.
- ▮ Un uso de lenguaje adecuado para receptor.

Por lo tanto, una falta de intención frecuentemente se manifiesta a través de una voz débil, poco clara y monótona y la falta de una argumentación clara.

Prestar atención y escuchar activamente

Para todos nosotros, algo existe conscientemente solo en la medida en que le prestamos atención. La atención de un interlocutor se reconocerá en su disposición para escuchar, en su contacto visual y en su comprensión. Sin embargo, tanto nuestros propios pensamientos como las intervenciones de otras personas o factores externos hacen frecuentemente que en los espacios facilitados la atención se desvíe. Por lo cual, una buena comunicación exige:

- ▮ Atención completa frente a un interlocutor o un hecho.

- ▮ Que la atención sea dirigida hacia afuera (nuestro interlocutor) y no hacia adentro (nuestros propios pensamientos).
- ▮ Que tanto el facilitador, como el grupo, no se deje desviar por factores externos.
- ▮ Que se reciba atentamente el mensaje completo del interlocutor (incluso informaciones secundarias «involuntarias» de la comunicación no verbal).

Duplicar y comprender mensajes

Duplicar un mensaje significa recibirlo y asimilarlo sin lagunas o falsificaciones, siendo el resultado ideal una copia exacta del mensaje del emisor. La duplicación solamente se da cuando:

- ▮ El emisor envía un mensaje de forma que este pueda ser recibido claramente y entendido fácilmente por el receptor.
- ▮ El receptor escucha atentamente.
- ▮ El receptor no falsifica el mensaje a través de sus propias interpretaciones, suposiciones y agregados.

Si bien la técnica de duplicación correcta genera la base para el entendimiento de un mensaje, no necesariamente lo garantiza. Puede darse una reproducción mecánica de mensajes, sin haberlos comprendido. La comprensión, entonces, es el resultado de un proceso de recepción, duplicación, evaluación y clasificación adecuada de un mensaje.

Confirmar

La confirmación es la señal de que se ha escuchado atentamente un mensaje, se ha recibido y comprendido. No es una respuesta o una réplica, tampoco significa que el receptor esté de acuerdo con el contenido del mensaje.

Mediante una confirmación parcial (mirar, inclinarse, murmurar), el facilitador demuestra que está escuchando al participante y con ello le estimula para continuar.

Una confirmación completa es una señal de que el mensaje ha llegado al receptor y que ha sido entendido por este. La ausencia de una confirmación, así como la confirmación prematura que puede ser percibida como interrupción, a menudo lleva a la repetición del mensaje. El emisor tiene entonces la impresión de que su mensaje no ha llegado al receptor. Como facilitadores se debe tener en cuenta que la ausencia frecuente de la confirmación puede crear resignación o agresión en un participante.

Retroalimentar

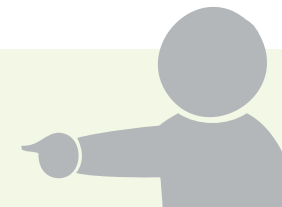
Como hemos visto, un elemento central de los espacios facilitados es el intercambio de ideas y opiniones a través de palabras y gestos, por lo cual la calidad de ellos depende en buena parte del funcionamiento

adecuado de canales de comunicación en dos vías. Para garantizar esta comunicación como facilitadores y participantes se requiere la retroalimentación. Esta nos ofrece la información que se precisa para saber si el interlocutor ha recibido y entendido el mensaje que está siendo enviado.



Retroalimentación con bolas de moderación

Tip Box 2: Algunos consejos prácticos en torno a la retroalimentación (wd)



La retroalimentación (feedback) es una técnica muy importante para mejorar la comunicación y disminuir las distorsiones y fallas, que se aplica tanto durante el desarrollo como en la evaluación de los espacios y procesos facilitados. Su objetivo es tomar conciencia de nuestras formas de comunicar verbalmente y no verbalmente, y de sus efectos e impactos en otras personas, sean estas participantes o facilitadores (cuando la facilitación se efectúa en equipo).

En general, es un medio para aclarar las relaciones con otros, de conocer y comprendernos mejor. No obstante, para que la retroalimentación cumpla estos propósitos y se convierta en una real ayuda para los procesos de comunicación grupal, debe cumplir con los siguientes **criterios de calidad**:

- ▶ Ser descriptiva, no basada en juicios de valor e interpretaciones.
- ▶ Ser concreta, no generalizada o genérica.
- ▶ Ser realista (no utópica).
- ▶ Ser inmediata y no extemporánea (salvo en ocasiones especiales donde conviene tomarse un tiempo para asegurar una retroalimentación más constructiva).
- ▶ Ser solicitada y no impuesta.

Reglas para *dar* la retroalimentación:

Una retroalimentación mal concebida que no respeta estos criterios de calidad, más allá de no contribuir a la mejora de la comunicación interpersonal, puede convertirse en un campo de conflictos y causar resentimientos. No obstante, tampoco deberíamos obviar la retroalimentación para evitar conflictos. La retroalimentación no debe convertirse en un arma para conseguir ventajas propias o para humillar a otras personas. Para ser una ayuda real, debe ser constructiva.

La manera de retroalimentación debe brindarle al receptor la posibilidad de aceptación, lo que implica dejar claro que se trata de las impresiones personales y observaciones concretas de quien habla (y se deberá evitar hablar a nombre de otros).

Reglas para *recibir* la retroalimentación:

Como receptor de una retroalimentación, debemos tomarnos el tiempo para escuchar activamente a quienes nos retroalimentan, lo que implica no interrumpir y dejar terminar, sin defendernos o hacer aclaraciones propias.

Hay que tener presente en todo momento que otra persona no puede describir cómo «es» otra persona, sino solamente como ella la percibe. Es una oportunidad para el auto-aprendizaje en la medida que cada uno la tome como tal. Hay que tratar de entender lo que el emisor quiere decir y —en caso de no entender— se formularán preguntas aclaratorias una vez recibida la retroalimentación en su totalidad.

Agradezca cualquier retroalimentación que reciba (aunque discrepe de la forma en la cual la haya recibido) porque le ayuda conocer

los efectos de su comportamiento como facilitador en otras personas y de obtener mayor seguridad y autoconfianza en sus futuras actuaciones. Además, de cada retroalimentación que recibe se entera de las expectativas que otros tienen (socios, clientes, participantes). La retroalimentación es siempre una oferta para aprender y sacar conclusiones (teniendo en cuenta que, como cualquier oferta, la podemos tomar o no, y que nadie está en el mundo solamente para cumplir las expectativas de otros).

Preguntas de reflexión en torno a las técnicas de comunicación:

Acorde a su experiencia como participante o facilitador:

- ▶ ¿Cuáles son las barreras y distorsiones más frecuentes en los espacios facilitados?
- ▶ ¿Cómo / con qué técnica de comunicación se podrían disminuir o incluso eliminarlas?



En el ejercicio de la facilitación, a nivel de la comunicación verbal, la pregunta es una de las intervenciones más eficaces, porque estimula la reflexión y la interacción de los participantes. Las preguntas revelan que existen más opciones de las que una sola persona logra imaginar.

En el ejercicio de la facilitación, a nivel de la comunicación verbal, la pregunta es una de las intervenciones más eficaces, porque estimula la reflexión y la interacción de los participantes.

Las preguntas son la técnica básica en la facilitación, porque permiten:

- Involucrar a todos los participantes y estimular la participación y la reflexión.
- Transparentar los conocimientos y las experiencias que existen en el grupo.
- Lograr consensos en torno al proceso de trabajo grupal.
- Estimular la búsqueda de opciones y alternativas.
- Transparentar emociones.
- Fomentar consensos en torno a propuestas, soluciones y medidas a enrumbar.

Por esto es esencial que un facilitador domine las **principales tipos o formas de preguntas** y que conozca sus usos y efectos en los procesos grupales:

Con **preguntas sistémicas** (del pasado al futuro, del individuo a las relaciones interpersonales) la facilitación aspira a ampliar el espacio de las opciones imaginables de los participantes. Podemos ubicar estas preguntas sistémicas en cuatro campos:



Pregunta sistémica

GRÁFICO 12

Preguntas sistémicas



Fuente: odop consult

Además, podemos diferenciar los siguientes tipos de preguntas:

Preguntas abiertas

Constituyen la forma central de pregunta en la facilitación, ya que permiten varias respuestas (¿quién?, ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuáles?, ¿por qué?)

Ejemplos:

- ¿Quiénes son los más afectados por la nueva normativa?
- ¿Qué podríamos proponer al respecto?
- ¿Cuáles son los principales limitantes que enfrentan las Mipymes en el territorio para exportar a la Unión Europea?
- ¿Por qué la capacidad de innovación en las Mipymes de la provincia se encuentra tan baja?

Preguntas cerradas

Preguntas que se pueden contestar solamente con «sí» o «no». Como facilitadores, debemos tener en cuenta que son preguntas que no estimulan el diálogo entre los participantes, si bien su aplicación puede permitirnos estructurar el proceso de trabajo.

Ejemplos:

- ¿Estamos satisfechos con los factores mencionados o habría que seguir profundizando nuestro análisis?

- ¿Podemos entonces continuar con el próximo paso: la definición de una agenda interinstitucional de trabajo?

Preguntas de concreción

Cuando los aportes son muy generales o muy abstractos, una pregunta de concreción ayuda a puntualizar, concretar y hacer más comprensible el aporte.

Ejemplos:

- ¿Qué significa esto concretamente para las Mipymes del sector textil?
- ¿Qué sucede concretamente durante los feriados en cuanto a atención de los turistas?
- Me puede dar un ejemplo: ¿cómo se manifiesta esta problemática en nuestra provincia?

Preguntas de diferenciación

Cuando las discusiones se vuelven monótonas y los aportes circulan alrededor de generalidades, este tipo de pregunta agrega nuevos elementos.

Ejemplos:

- ¿En qué se diferencia el planteamiento A del B?

- Si comparan la situación de hoy con la situación de hace tres años, ¿cuál es la diferencia?
- Entre los argumentos que hemos escuchado en favor de la posición X, ¿qué diferencias existen?

Preguntas hipotéticas

La búsqueda de soluciones requiere creatividad. Las preguntas hipotéticas permiten ensayar nuevos pensamientos bajo determinados supuestos.

Ejemplos:

- Suponiendo que el problema desaparece de la noche a la mañana, ¿qué cambiaría para los pequeños productores de maíz?
- En el caso de que no se lograra el apoyo de la entidad X a nuestra iniciativa DET, ¿qué sucedería?
- ¿Cuál sería el efecto si la situación cambia en esta o aquella dirección?

Preguntas circulares

Los planteamientos de los participantes reflejan su posición subjetiva. Este tipo de pregunta coloca a los participantes en la interacción con los demás y les invita a ampliar su perspectiva personal.

Ejemplos:

- Si sus colegas escucharan esta discusión, ¿qué dirían?
- Si miramos la situación desde la posición del sector pesquero artesanal, ¿qué aspectos nos faltan abordar?
- Pensemos ahora en los críticos de la Feria de Productos Orgánicos, ¿qué deberíamos cambiar para hacer la Feria más atractiva?

Preguntas orientadas hacia el futuro

Proyectarse hacia el futuro permite vislumbrar posibles cambios, tanto deseados como no deseados. Crear escenarios en el futuro nos lleva a posibilidades aún no pensadas.

Ejemplos:

- Para lograr los cambios propuestos, ¿cuáles serían las tareas más importantes en el futuro?
- Si nos volvemos a reunir aquí en dos años, ¿qué tendría que haberse logrado en la Mesa del Cacao?
- ¿Cuáles son los elementos que en el futuro van a determinar sus acciones?

Preguntas referidas al contexto

Cada actividad o tarea se desarrolla dentro de un contexto. Es importante conocer y tener en cuenta los factores del entorno, el cual a veces excluye o impide determinada solución o cambio.

Ejemplos:

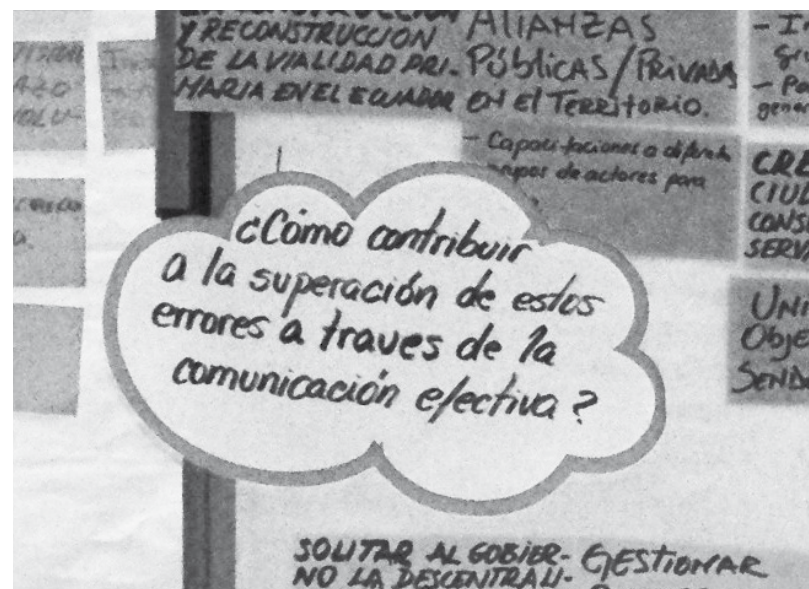
- ¿Cuáles son los factores específicos de nuestra provincia que influyen en la tasa de desempleo?
- ¿Quiénes más están involucrados o afectados por esta nueva ley, dentro y fuera de nuestra provincia?
- ¿Quién más podría apoyar, asesorar y promover nuestras actividades?

Preguntas referidas a valores

Cada uno tiene sus propias justificaciones y valores en relación al comportamiento o intereses de otros. Revelar e intercambiar estas interpretaciones personales amplía el horizonte y promueve la reflexión sobre los valores propios y orientaciones culturales.

Ejemplos:

- ¿Qué importancia tiene para usted la nueva política de fomento agroindustrial?
- ¿Cómo interpreta usted lo que ha sucedido en el sector bananero?
- ¿Qué (no) le gusta de esta iniciativa planteada por el ministerio?



Ejemplo de pregunta sistémica orientada hacia el futuro

Tip Box 3:

Algunos consejos prácticos en torno a las técnicas de preguntas (wd)



Si bien no existen a priori «malas» o «buenas» preguntas, el desafío de la facilitación consiste en mantener el hilo conductor haciendo preguntas oportunas en el momento oportuno. Al respecto, podemos mencionar algunos **criterios para buenas preguntas**:

- ▶ Deben provocar en el sentido de despertar (y mantener) el interés en el tema.
- ▶ Deben ser suficientemente abiertas como para estimular la participación y reflexión en el grupo.
- ▶ Deben formularse de una manera en que todos pueden aportar en relación con ella.
- ▶ Deben ser dirigidas a todo el grupo para que todos se sientan implicados (y no solo una persona o una minoría).
- ▶ Deben ser formuladas de manera precisa y clara para que puedan ser elaboradas por los participantes. Por tanto, deben ser concisas y breves.
- ▶ Deben formularse para orientar el proceso de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos y resultados previamente establecidos.
- ▶ Cada frase de una pregunta debe contener solamente un problema (porque de lo contrario, los participantes no sabrán qué contestar primero).

Es así que, como facilitadores, debemos **evitar** los siguientes tipos de preguntas:

Preguntas sugestivas

Las preguntas sugestivas son aquellas mediante las cuales la facilitación impone su propia opinión al grupo, la sugiere (en vez de fomentar la reflexión y el diálogo grupal).

Ejemplo:

- ¿No piensan que esta propuesta resulta demasiado ambiciosa para ser implementada en nuestra provincia?

Preguntas retóricas

Son preguntas que en el fondo no son preguntas, sino respuestas camufladas y, por tanto, tampoco aconsejables en la facilitación.

Ejemplo:

- ¿No será ahora el momento para repensar la estrategia provincial de fomento turístico para incrementar los impactos de las diferentes acciones?

Otros consejos con relación a las preguntas

Evitar apuros: El facilitador debe conceder a los participantes suficiente tiempo para reflexionar sobre las preguntas antes de contestar.

Reconocer sin exagerar: El facilitador debe valorar y expresar su reconocimiento ante las respuestas que surgen del grupo, pero sin exagerar.

Frecuentemente, el facilitador es percibido por algunos participantes como experto en la respectiva temática o como representante de la entidad organizadora del evento, por lo que puede recibir preguntas del público y ser invitado a opinar. Una estrategia para mantener su

imparcialidad / neutralidad ante el grupo son las llamadas **preguntas devueltas**:

- —PARTICIPANTE: *Sra. Facilitadora, ¿no piensa que deberíamos solicitar la opinión del Sr. Prefecto antes de proponer una acción de tal magnitud?*
- —FACILITADORA: *Gracias por su pregunta. Al respecto me gustaría saber, ¿qué opinan los demás?*

Devolver preguntas al grupo, entonces, puede ser una estrategia que le permite a la facilitación mantener una postura neutral frente al grupo y a los temas tratados.



Preguntas de reflexión en torno a las técnicas de preguntas:

Según su experiencia como participante / facilitador:

- ¿Está de acuerdo con el postulado: «Un buen facilitador es experto en preguntas, no en respuestas»?
- ¿Manejar diferentes técnicas de preguntas, es cuestión de actitud o de experiencia como facilitador?
- ¿De los tipos de preguntas aquí presentados, cuáles le parecen los más interesantes y cómo los podría aplicar en un evento próximo que tenga que facilitar?





Técnicas de visualización

¿Cuál es el rol de las imágenes en los procesos de facilitación? (mc)

La visualización permanente de hechos, acontecimientos o resultados de discusiones (visualización de resultados), así como la visualización de elementos u ocurrencias del proceso grupal (visualización del proceso comunicativo) son elementos esenciales de cada evento facilitado.

La visualización permanente de resultados y la visualización del proceso comunicativo son elementos esenciales de cada evento facilitado.

Por ello el facilitador, como conductor del proceso de comunicación, deberá emplear técnicas visuales tanto en las presentaciones (ver: «Técnicas de presentación») como en todas aquellas actividades iniciadas por él al guiar actividades de los participantes. Las ayudas visuales son útiles en la presentación de opiniones, evaluaciones de recomendaciones, discusiones en plenario, registro de problemas, tratamiento de problemas o elaboración de propuestas en grupo. Para ello se usarán tarjetas, carteles, cuadros de presentación y otras ayudas de este tipo.

La comunicación visual complementa la comunicación verbal dentro de una estrategia de aprendizaje por inteligencias múltiples con la finalidad de:



La Visualización, un aspecto central en los espacios facilitados

- Orientar e involucrar a todos los participantes y estimular su participación. Para el participante, el hecho de que su contribución haya sido escrita significa que su mensaje ha sido recibido y duplicado: se identifica con los resultados al confirmar que sus aportes han sido fijados.

- ▶ Enfocar la concentración de los participantes sobre los aspectos más importantes y optimizar los tiempos de la comunicación verbal. Así, en el caso de presentaciones, los expositores deben elegir entre informaciones relevantes e irrelevantes. Con ello, no se exigirá demasiado de la capacidad de recepción de los miembros del grupo.
- ▶ Facilitar el entendimiento común de informaciones verbales, el análisis y estructuración de problemas y fomentar una interpretación similar entre todos los participantes en un trabajo grupal (reducción de los malentendidos e interpretaciones erróneas). Así se reduce la pérdida de informaciones, la discusión se vuelve transparente y frecuentemente más corta, ya que pueden evitarse disputas personales, a veces incluso muy emocionales;
- ▶ Aumentar la posibilidad de discutir concretamente los problemas y concertar a todos en un punto común.
- ▶ Aumentar el grado de comprensión y retención/memorización y, por tanto, de aprendizaje de los participantes
- ▶ Verificar el estado de la discusión en cada momento. La visualización posibilita dejar evidencia para todas las declaraciones, controversias y resultados, los cuales son inmediatamente presentados y fijados. De esta forma, no surgen dificultades posteriores en el caso de determinaciones, conclusiones, documentaciones, transmisión de informaciones e interpretaciones.



La Visualización aumenta el grado de aprendizaje de los participantes

Para el ejercicio de la facilitación, y sobre todo para la visualización, es imprescindible que se tenga a disposición una serie de materiales y equipamientos diferentes de los normalmente usados en las oficinas o seminarios. Con la difusión de la facilitación han surgido proveedores y marcas especializados en la elaboración de materiales y equipamientos. Cuando no hay posibilidades de comprar el material ya listo, se puede variar e improvisar según las necesidades y las posibilidades locales. Los materiales básicos necesarios para un espacio facilitado son:

Tarjetas de cartulina

Estas deben medir aproximadamente 10 cm x 21 cm (3 tarjetas de una hoja de tamaño oficio). Se recomiendan, por lo menos, 4 colores suaves, pero claramente diferentes uno del otro. Las tarjetas serán utilizadas para las declaraciones de los participantes y para los textos en los carteles. Si no se cuenta con tarjetas del tamaño adecuado pueden ser cortadas de grandes láminas de cartulina.

Para mejorar una presentación, conviene contar con tarjetas de cartulina en forma ovalada con las cuales se puede hacer resaltar títulos o contenidos de un tema. El uso de diferentes formas y colores nos apoya para potenciar los efectos deseados. Para más detalles ver los siguientes gráficos:

GRÁFICO 13

Los colores de tarjetas y su uso en la facilitación

VERDE Efectos - Equilibrio - Empatía - Pasividad - Neutralidad - Persistencia - Tranquilidad - Seguridad Uso de la facilitación - Dar retroalimentación - Retención de consenso - Visualización - Conocimientos de conflictos - Encontrar compromisos - Escribir resúmenes - En el marco pro-esquema	AZUL Efectos - Frío - Pasividad - Desintegración - Concentración - Veracidad - Profundidad - Desapasionamiento - Seriedad Uso de la facilitación - Presentar hechos - Explicar hechos - «Dar información: [...]» - En temas específicos - En la presentación de conocimientos - En el trabajo individual	BLANCO Efectos - Olvido - Comienzo - Claridad - No Vital, Vacío - Sencillez - Novedad Uso de la facilitación - Describir marcos - Fijar organización - Lista de puntos abiertos
AMARILLO Efectos - Ligeramente estimulante - Naturaleza expansiva - Fuerza intelectual - Comunicativo - Movimiento - Liviano - Creativo - Actividad Uso de la facilitación - En la fase de encontrar ideas - En técnicas creativas - Para extraer conocimientos existentes - En el intercambio de experiencias	ANARANJADO Efectos - Sociabilidad - Participación - «Relación con el «tu»» - Atracción - Actividad - Fluidez - Poder y conocimiento Uso de la facilitación - En la fase de profundización - «Para dar una estructura en la búsqueda de soluciones» - En el trabajo grupal - En el trabajo a nivel de relación	ROJO Efectos - Fuerte - Activador - Apasionado - Estimula el ingenio - Querer conscientemente - Dinamismo - Fortaleza - Tensión Uso de la facilitación - Definir medidas - Crear conflictos - Llevar la contraria - Hacer acuerdos - Poner reglas - En el marco de contra-entrega - Poner emoción al tema

Fuente: Elaboración propia Martin Carnap (Metaacción).

TABLA 3

Las formas de tarjetas y su uso en la facilitación

	Las tarjetas rectangulares se emplean en las preguntas de tarjeta, la discusión visual, para la presentación de detalles de contenido, de información o de conocimiento.
	Las tarjetas ovaladas pueden ser utilizadas para marcar ejes, para la visualización de títulos, para expresiones emocionales y como medio para llamar la atención.
	Tarjetas redondas: las tarjetas medianas y grandes son ideales para la reestructuración y visualización de temas. Las tarjetas redondas pequeñas sirven para la enumeración o ellas complementan con comentarios los corazones de simpatía.
	Las tarjetas en forma de rombo se utilizan más que todo para completar contenidos y para puntos que todavía no están terminados. También pueden ser usadas para la visualización de estructuras y dependencias.
	Las tarjetas hexagonales abren otros temas de visualización.

Fuente: Elaboración propia Martin Carnap (Metaacción)

Plumones o marcadores

Cada participante necesita un marcador para escribir sus aportes en tarjetas o en los carteles, de preferencia con tinta a base de agua y rellenable. Se usa el tipo grueso, con punta en forma de cuña, de

modo que los participantes sean capaces de leer las tarjetas a una distancia de hasta 8 metros. El color debe ser negro, para que se destaquen en las tarjetas de colores. El facilitador necesita además marcadores extragrosos y de colores para escribir títulos o temas, o para destacar particularmente algo.



Equipo facilitador con materiales

Alfileres (chinchas)

Como los aportes en tarjetas son provisionales hasta que se apruebe la parte del trabajo, las tarjetas son fijadas con alfileres en la pizarra. De esa manera se puede cambiar fácilmente la estructura o la tarjeta. Se recomiendan alfileres cortos y angostos (de 2 cm) y con cabecilla. Alternativamente, se puede usar un spray adhesivo para fijar las tarjetas. Los sprays disponibles en las papelerías especializadas permiten una fijación en diferentes superficies (papel, tela) de manera que las tarjetas puedan ser fácilmente reubicadas.



Pizarra plegable

Pizarras

La pizarra debe ser de material suficientemente suave como para que los alfileres la perforen fácilmente, y al mismo tiempo suficientemente firme como para poder asegurar los carteles. La pizarra es un instrumento central para la visualización. Se necesita mucho espacio y, si es posible, pizarras móviles para ser usadas en los subgrupos. Un tamaño ideal sería de 1.20 m x 1.45 m. Cuando no se cuenta con pizarras, se puede trabajar con una tela unicolor del mismo tamaño, fijada en la pared, para luego fijar sobre ella las tarjetas con spray adhesivo.

Carteles de papelógrafo

El tamaño ideal sería aproximadamente 120 cm x 140 cm. Se pueden utilizar hojas más pequeñas y pegarlas para alcanzar el tamaño necesario.

Pegamento en barra

Cuando se ha terminado un paso de trabajo visualizado, este se fija en un cartel que posteriormente será mecanografiado y reproducido. Para ello, se sacan los alfileres y se pegan las tarjetas sobre el cartel. A partir de este momento, el trabajo tiene un carácter más definitivo.

Cámara digital

Últimamente, para documentar los resultados ya no se usa tanto pegamento. Es común, en cambio, hacer fotos digitales de las pizarras elaboradas, recortarlas y editarlas en la PC, para memorizar reuniones en foto-documentación o transcribir los contenidos desde las mismas fotos.

Caja o maleta de facilitación

La mayoría de los materiales de facilitación se puede guardar fácilmente en una caja o maleta de facilitación. Las hay en diferentes modelos, desde modelos profesionales con ruedas, fáciles de transportar, que

se venden con un stock completo de materiales (tarjetas de diferentes tamaños, colores, alfileres, marcadores, etc.)¹⁶ hasta modelos básicos de cajas de herramientas que se venden en las ferreterías y que pueden ser requipadas como caja de herramientas para la facilitación.



Caja rústica de facilitación

¹⁶ Ver <http://metaaccion.com/tienda-online/>.



Tip Box 4: Algunos consejos en torno a las técnicas, medios y materiales de visualización (wd)



Contextualización

Como parte de la preparación metodológica de un espacio facilitado, deberíamos concebir y preparar, en la medida de lo posible, las visualizaciones que vamos a usar, tanto en las sesiones de trabajo en plenaria como para orientar los trabajos en subgrupos. Para ello, deberíamos partir de tres preguntas:

- ▶ ¿Qué quiero visualizar (**contenido**)?
- ▶ ¿Para qué quiero transmitir un contenido de manera visual? (**objetivo**)
- ▶ ¿A quiénes va dirigida la visualización? (**grupo**)

Solo cuando hemos aclarado estas tres preguntas de partida, entramos al segundo paso preparatorio:

1. Selección del medio adecuado de visualización

Dependiendo del objetivo, contenido y grupo, podemos recurrir a los siguientes medios (o una combinación de ellos): pizarra con

papelógrafo (y/o tarjetas), pizarra blanca, *flipchart* (con una serie de pliegos de papel), un solo afiche que se coloca en la pared o un retroproyector conectado con una computadora portátil (por ejemplo, para proyectar una presentación de diapositivas —PowerPoint®, por ejemplo— o una película). En la selección del medio debemos pensar en las ventajas y desventajas que cada medio tiene en cuanto a funcionalidad, impacto y retención de contenidos de la visualización.

2. Definición de los elementos de visualización

Independiente del medio que hemos seleccionado, los tres principales elementos de visualización son: Texto, gráficos libres/símbolos y diagramas. En nuestras visualizaciones frecuentemente combinaremos estos tres elementos básicos para incrementar la funcionalidad y el impacto.

Buenas prácticas para la visualización que incluya texto:

- ▶ El texto debe ser **legible** (desde donde estén sentados los participantes): Usar letra imprenta, letras grandes y pequeñas.

- ▶ El texto debe ser **entendible**: Limitarse a lo esencial, evitar frases largas y palabras complicadas; evitar abreviaciones de palabras.
- ▶ El texto debe ser **llamativo**: Usar colores —pero no más de tres en la misma visualización—, dar ejemplos, complementar el texto con elementos gráficos.
- ▶ El texto debe ser **bien proporcionado y distribuido**: En afiches y flipcharts: máximo 10 líneas de texto (en diapositivas de PowerPoint®, menos).

Buenas prácticas para la visualización con gráficos y símbolos:

- ▶ Los elementos gráficos y símbolos **precisan y enfatizan informaciones**, estimulan la participación, la creatividad y el aprendizaje.
- ▶ Los gráficos y símbolos deben ser **bien dosificados**: un exceso de formas y colores puede relegar los contenidos a un segundo plano y afectar el entendimiento y la retención de los contenidos.
- ▶ Hay que planificar **el uso de formas y colores** (para las tarjetas, ver arriba).

Buenas prácticas para la visualización con diagramas:

- ▶ Los diagramas (listas, tablas, curvas, columnas, tortas, de procesos,

organigramas, etc.) son formas estandarizadas para determinados contenidos (como procesos, evoluciones, estructuras, etc.).

- ▶ Los diagramas deben **resaltar a primera vista el contenido** (lo que se desea mostrar).
- ▶ **Los títulos deben hablar por sí mismos.**
- ▶ Hay que **evitar números y letras pequeñas.**
- ▶ **Evitar demasiados detalles, simplificar** en la medida de lo posible para facilitar la comprensión.

Consejos adicionales:

Los espacios libres y vacíos también son elementos de visualización. **Evite cualquier sobrecarga** del espacio visual.

La comunicación visual normalmente **refuerza** la comunicación verbal, mas no la sustituye. La comunicación verbal y visual deben **complementarse** (ver «Técnicas de presentación»).

«Lo perfecto es el enemigo de lo bueno»: Visualizaciones perfectas y «tecnicistas» generan distancia y pasividad en los receptores (problema frecuente en presentaciones PowerPoint®).

A su vez, visualizaciones mal preparadas expresan un menosprecio del facilitador hacia el grupo y su trabajo de facilitación. **Mientras mejor preparadas estén las visualizaciones, mejor fluye la facilitación.**

Compruebe la funcionalidad y el impacto de sus visualizaciones antes del evento con colegas y amigos y pida su retroalimentación.

Y un consejo final:

El arte de la visualización no consiste en hacer uso pleno de todos los medios, elementos y materiales disponibles. ¡Lo que cuenta es el entendimiento e impacto que genera la comunicación visual!



Preguntas de reflexión en torno a las técnicas de visualización:

Según su experiencia como participante o facilitador:

- ▶ ¿Cómo calificaría la importancia que se suele dar a la visualización en los espacios DET de su provincia?
- ▶ ¿Cuáles son los principales medios y técnicas que se vienen aplicando y qué efectos e impactos de la visualización ha podido observar en los procesos grupales y sus resultados?
- ▶ ¿Cuáles considera que son las ventajas y desventajas de los medios electrónicos de visualización (presentación de diapositivas) que suelen predominar en muchos espacios de trabajo en torno al DET?
- ▶ ¿Con qué medios y técnicas alternativos de visualización le gustaría experimentar en su próximo espacio facilitado y por qué?



Como ya se ha mencionado, la combinación entre preguntas y respuestas visualizadas es la técnica básica de interacción entre facilitador(es) y participantes en espacios en torno al DET. Mientras que las principales técnicas de preguntas fueron presentadas en el subcapítulo anterior, a continuación entregaremos una visión panorámica —aunque no exhaustiva— de las principales técnicas que podemos usar para visualizar las respuestas que surgen en los procesos grupales. La combinación entre determinadas técnicas de preguntas y determinadas técnicas de visualización de respuestas, es frecuentemente referida como una **herramienta de facilitación** (una herramienta muy difundida, por ejemplo, es el Análisis FODA).

La combinación entre determinadas técnicas de preguntas y determinadas técnicas de visualización de respuestas es frecuentemente referida como una herramienta de facilitación.

La más simple: Respuesta de un punto / varios puntos

A primera vista, esta técnica parece contradecir uno de los principios de los espacios facilitados que consiste en fomentar el diálogo y la comunicación grupal basada en una pluralidad de ideas. Aun así,

las «respuestas de uno o varios puntos» son una técnica que nos permite **visualizar rápidamente tendencias de opinión** en un grupo sobre determinado tema o **elegir entre varias alternativas**. En este sentido es una técnica muy eficaz para realizar un sondeo rápido de opiniones, posiciones, estimaciones, expectativas y sentimientos. Por esto nos sirve tanto como «puerta de entrada», como «animómetro» o «medidor de avance», cuanto como instrumento para escoger y priorizar entre varias opciones, o bien, como «puerta de salida» en las evaluaciones finales. Una vez realizado el sondeo, es factible —y



Votación con puntos

generalmente recomendable— analizar los resultados, solicitando a los participantes que revelen los diferentes motivos que influyeron en su «votación». Esto fomenta nuevamente el diálogo y la interacción.

Por ende, es muy importante que el **patrón o matriz de respuesta** a ser preparado por el facilitador sea simple y fácil de entender e interpretar, que invite a la discusión posterior y que, así, cumpla con las reglas de visualización arriba tratadas.

Junto con la pregunta visualizada en el encabezado de la matriz de respuesta, el facilitador debe explicar bien (mediante un ejemplo) a los participantes la estructura y el significado de los diferentes elementos de la matriz de respuesta y explicar asimismo cómo los participantes deben realizar su votación (mediante puntos adhesivos o puntos de marcador) y cuáles son las reglas al respecto (cuántos puntos puede colocar cada participante, cuánto tiempo puede reflexionar antes de colocarlos, etc.). Si la técnica se aplica para la selección y priorización entre varias alternativas, es oportuno determinar el número de puntos a colocar («votos») en función a la regla: *n.º de votos = 20% del total de opciones disponibles*. Por ejemplo, cuando el grupo debe priorizar

entre 10 diferentes acciones alternativas para dinamizar la Mesa Provincial del Cacao, se entregarían dos puntos a cada participante.

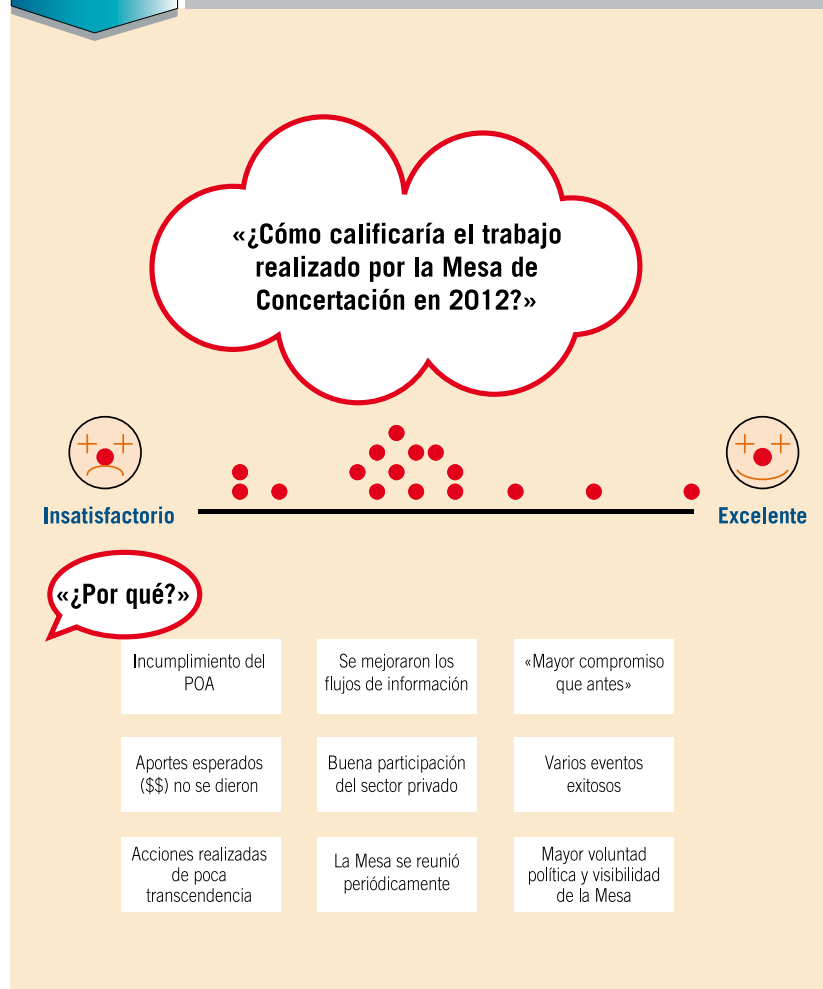
Durante la votación, corresponde entonces al facilitador velar el buen entendimiento y cumplimiento de la tarea por todos los integrantes del grupo, de acuerdo con las reglas previamente enunciadas. Cuando trabajamos con matrices de priorización, el facilitador (o una delegación de los mismos participantes) realiza el conteo de los votos y visualiza los resultados en la misma matriz.

Una vez obtenido el resultado, el facilitador puede animar una discusión en torno al mismo (¿Cómo ven el resultado? ¿Qué nos dice? ¿Qué nos sorprende? ¿Qué ha influido en nuestras respuestas?, etc.), así como tomar notas de las respuestas, como en tarjetas que se coloquen al borde de la misma matriz de respuestas. Esto es muy importante, sobre todo cuando se verifica una gran variación entre las respuestas dadas por los participantes.

A continuación presentamos, a manera de ejemplos, diferentes matrices de respuestas para la técnica de uno o varios puntos:

GRÁFICO 14

Ejemplo de escala



Fuente: Elaboración propia Wolfgang Demenus.

GRÁFICO 15

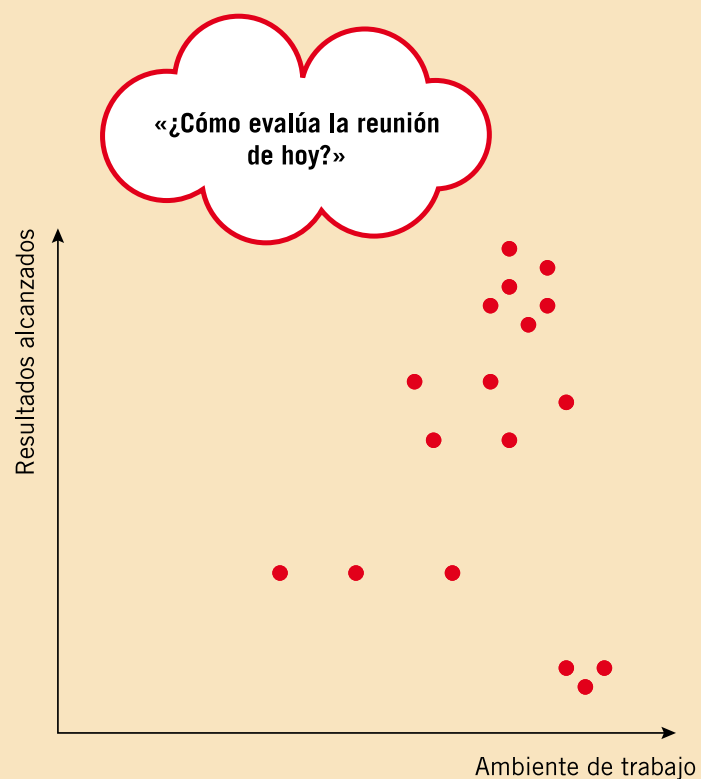
Ejemplo de rango



Fuente: Elaboración propia Wolfgang Demenus.

GRÁFICO 16

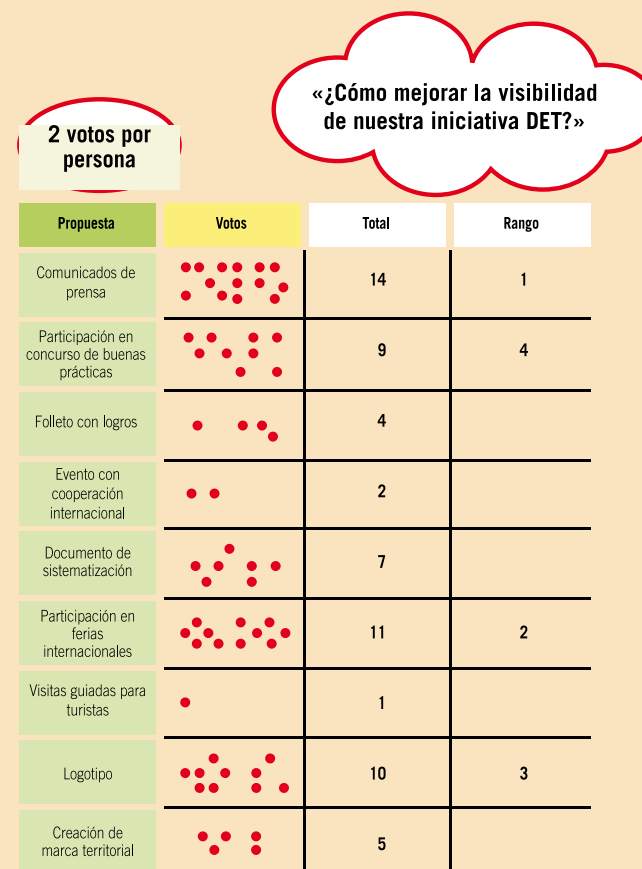
Ejemplo de matriz abierta (coordenadas)



Fuente: Elaboración propia Wolfgang Demenus.

GRÁFICO 17

Ejemplo de matriz multicampo



Fuente: Elaboración propia Wolfgang Demenus.

La más usada: Respuestas abiertas



Lluvia de ideas con agrupación de respuestas

La técnica de respuesta de mayor uso en los espacios facilitados es la que corresponde a las **preguntas abiertas** y que tiene su expresión estándar en la llamada «**lluvia de ideas**». Aquí también es importante que la facilitación prepare bien la matriz de respuestas que, en este caso y dependiendo de la pregunta, puede ser un listado, una matriz (por ejemplo FODA), o tomar otro formato.

Asimismo, hay que definir en la preparación cuál será la dinámica que se aplicará para la visualización de las respuestas del grupo.

Si se trata de obtener rápidamente ideas del grupo en torno a preguntas que no requieren mucha reflexión ni anonimidad, el facilitador puede pedir que los participantes contesten verbalmente

Hay que definir en la preparación cuál será la dinámica que se aplicará para la visualización de las respuestas del grupo.

y él mismo (o un cofacilitador) anotar las respuestas en un rotafolio (cuando no hace falta una agrupación posterior de las ideas enunciadas) o bien en tarjetas (cuando, en un segundo paso, se pretende agrupar las ideas por temas con la ayuda del grupo). La ventaja de la primera dinámica, a parte del poco tiempo requerido, es que las ideas normalmente no se repiten. Esto puede ser a la vez una desventaja, porque no permite apreciar el peso relativo de cada idea desde la óptica del grupo. Asimismo, la falta de anonimidad y el hecho de que sea el facilitador, y no el participante, quien redacta la idea pueden considerarse desventajas de esta dinámica. De ninguna manera el facilitador debe comentar las ideas expresadas (ni los otros participantes en este momento). Más bien debe limitar su actuación a preguntas meramente aclaratorias cuando él o parte del mismo público no ha entendido una idea.

La dinámica alternativa consiste en que los mismo participantes visualicen sus respuestas en tarjetas, ya sea de manera individual, ya sea en parejas o en pequeños grupos (conformados al azar o bajo determinados criterios como: procedencia institucional, sector privado, sector público, etc.). Al respecto, es importante que los participantes conozcan y apliquen las siguientes reglas básicas en cuanto a visualización con tarjetas:

GRÁFICO 18

Reglas básicas de la visualización con tarjetas

«Reglas para la visualización con tarjeta»

1

**Una sola idea por tarjeta
(dos ideas - dos tarjetas)**

De lo contrario, las tarjetas no pueden ser agrupadas por grupos.

2

**Letra grande
(no más de tres líneas por tarjeta)**

Es importante que la tarjeta transporte la esencia de una idea, no todos los detalles (que pueden ser expresados verbalmente, si hace falta elaborar la idea).

3

**Letra imprenta legible
(usar mayúscula y minúscula)**

De lo contrario, la visualización deja de ser un medio que fomenta la comunicación y el aprendizaje.

4

Respetar los colores

De lo contrario, los colores dejan de ser un elemento que facilita la orientación y comprensión.

Fuente: Elaboración propia Wolfgang Demenus.

Asimismo, hay que definir previamente el número de ideas (respuestas) que se aspira obtener. Esto puede ser expresado en la cantidad de tarjetas a ser entregadas a los participantes.

Dependiendo de la pregunta, la facilitación puede sugerir que cada participante (o equipo) presente sus tarjetas y las coloque en la pizarra con la matriz de respuestas. También se puede plantear una dinámica donde sea el facilitador quien recoja todas las tarjetas para colocarlas, de forma anónima, en la pizarra, para que en un próximo paso el grupo, con ayuda del facilitador, las aclare y/o reagrupe por similitud o afinidad lógica. Esta última es la dinámica más apropiada para preguntas «candentes», cuando se considera importante que los autores de las tarjetas guarden su anonimato. La presentación en plenaria, por parte del facilitador, a su vez suele revelar que muchas preocupaciones individuales de hecho son compartidas – lo que crea confianza en el grupo y fomenta el diálogo entre sus integrantes.

Las matrices de respuestas incluso abren la posibilidad de que se recojan dentro del mismo proceso respuestas en torno a varias preguntas. Aquí unos ejemplos:

- Una matriz con «argumentos a favor / aspectos positivos» y «argumentos en contra / aspectos negativos» de la nueva normativa nacional para señalización turística.
- Una matriz que permita diferenciar entre las diferentes perspectivas y puntos de vista que puedan tener diferentes grupos: «Productores de cacao», «Dirigentes de asociaciones», «Compradores de cacao» y «Actores públicos y de Cooperación» en torno a la pregunta:

«¿Cuáles son nuestras necesidades de información?» (lluvia de ideas en subgrupos por tipo de actor; uso de tarjetas de diferentes colores por grupo de actores).

- ▮ Un plan de acción de la Mesa Provincial de Turismo y que contiene varias columnas como «¿Quién?» «¿Qué?» «¿Cómo?» «¿Hasta cuándo?» etc.
- ▮ Una matriz FODA de cuatro campos («Fortalezas», «Oportunidades», «Debilidades», «Amenazas»)
- ▮ Una Matriz de Cooperación donde se visualicen los campos «Lo que ofrece mi organización» y «Lo que busca mi organización», etc.

Aquí gana suma importancia que el facilitador explique detenidamente tanto la estructura global como los elementos (campos) de la matriz, además las reglas para obtener y visualizar las respuestas. Esto es especialmente cierto cuando se pretende encargar la tarea a diferentes grupos de trabajo y no se cuenta con una facilitación propia para cada subgrupo. El uso de diferentes colores, como hemos señalado arriba, facilitará el trabajo y fomentará la comprensión de las respuestas.

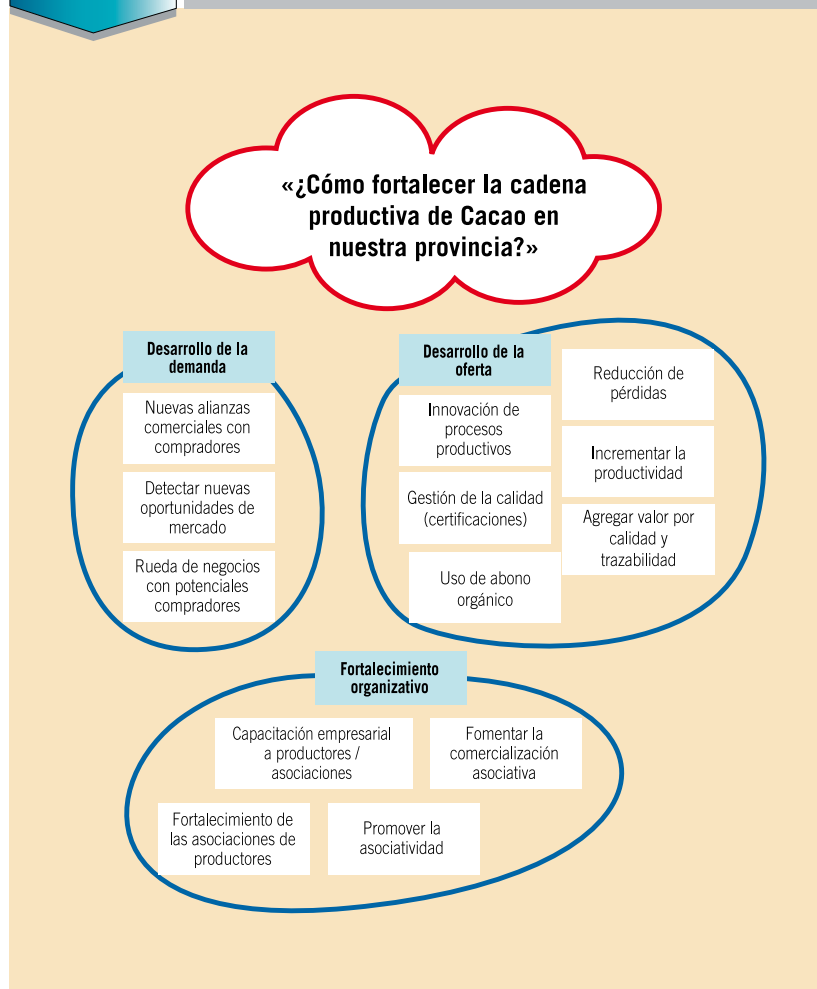
En la aplicación de la técnica de la *lluvia de ideas* suele resultar importante ordenar y agrupar las ideas. Esta agrupación se efectúa normalmente por la facilitación, en base a las indicaciones del grupo sobre «qué va junto» (no es el facilitador quien agrupa según sus propios criterios). Esta **agrupación (o clusterización) de ideas** normalmente termina con una enmarcación de los diferentes grupos de ideas (con un marcador grueso) y la colocación de un **título** que el mismo grupo propone para cada *cluster*.

El resultado final se fija (mediante goma o cinta adhesiva transparente) o simplemente se documenta mediante una fotografía, para su debido procesamiento posterior (informe). Cuando se pretende seguir trabajando con los títulos (temas principales) en un trabajo posterior, las respectivas tarjetas simplemente se copian, y la facilitación las pasa a una nueva matriz de respuesta (por ejemplo: un listado para realizar un proceso de priorización. Ver anterior subcapítulo).

A continuación presentamos, también a manera de ejemplos, diferentes matrices de respuestas para la técnica de preguntas-respuestas abiertas:

GRÁFICO 19

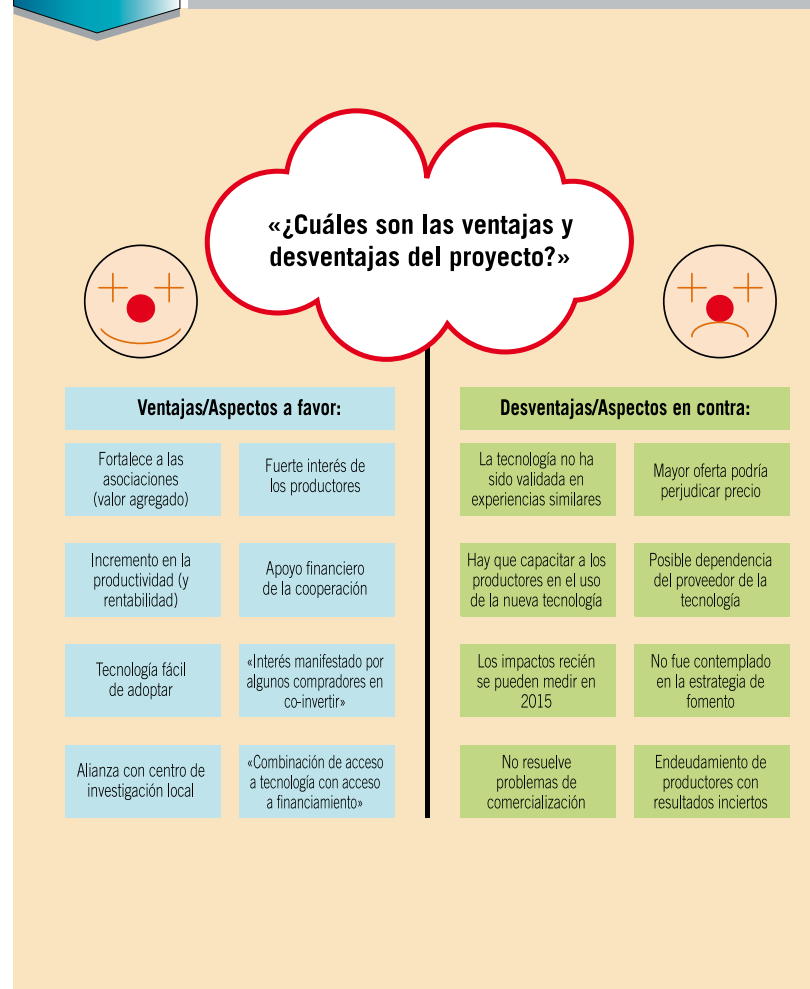
Lluvia de ideas (con *clusterización*)



Fuente: Elaboración propia Wolfgang Demenus.

GRÁFICO 20

Matriz de dos campos (ventajas y desventajas)



Fuente: Elaboración propia Wolfgang Demenus.



Fuente: Elaboración propia Wolfgang Demenus.



Fuente: Elaboración propia Wolfgang Demenus.

Las más «exóticas»: Técnicas asociativas y mapeos

El tercer tipo de técnicas para la visualización de respuestas son aquellas que no recurren a matrices prediseñadas de respuestas, sino que se sostienen en el uso —más o menos libre— de los elementos visuales, del texto, de gráficos y símbolos y de diagramas por parte de la facilitación y los participantes. Aquí, el rango de técnicas es particularmente amplio.

En general, este tipo de técnicas de respuestas se presta sobre todo para trabajos a nivel de subgrupos. Por ejemplo, la pregunta «¿Cómo vemos a nuestro cluster agroindustrial de aquí en cinco años?» podría ser abordada en plenaria con una clásica lluvia de ideas (con la respectiva matriz como técnica de respuesta). Alternativamente, los participantes podrían conformar subgrupos (al azar o no, es decir grupos mixtos o agrupaciones que representen a actores que desempeñen funciones similares a nivel del *cluster*). Cada uno de estos grupos podría desarrollar un trabajo libre, dibujando elementos (gráficos, diagramas, etc.) y escribiendo un texto bajo un título del tipo «*Cluster agroindustrial 2018*». Si bien esta técnica libre probablemente generaría respuestas muy heterogéneas a nivel de los subgrupos, una presentación en plenaria de cada «respuesta» seguramente permitiría entablar un diálogo muy rico, visibilizar puntos en común, así como aspectos particulares y divergentes.

Asimismo, la pregunta «¿Cómo son las relaciones entre la Asociación de Pequeños Productores y las diferentes instituciones públicas y privadas de apoyo y fomento, dentro y fuera de la provincia?» podría ser abordada de manera más eficaz, antes que mediante una clásica lluvia de ideas, por un denominado **Diagrama de Venn**. Así, los mismos socios de la Asociación podrán colocar a su organización en el centro de un papelógrafo, discutir sus relaciones interinstitucionales, identificar los diferentes organismos de apoyo y fomento. Luego, podrán colocar todos esos elementos en el papelógrafo, agregando símbolos, flechas o textos para visualizar su importancia, su cercanía, las relaciones armónicas o conflictivas, los proyectos de cooperación, etc., siguiendo las instrucciones previamente entregadas por la facilitación (o incluso por medio de una simbología creada por el mismo grupo que luego expondrá su «obra» en plenaria).

Mapeos son técnicas estimulantes donde se aprovecha la visualización para analizar conjuntamente actores y sus relaciones con el entorno local, regional e incluso nacional y global. También se analiza un problema o una oportunidad desde diferentes perspectivas, miradas, enfoques y puntos de vista. Las reglas de visualización pueden ser más rígidas o bastante flexibles, como en la técnica asociativa y creativa del **mapa mental**. Esta técnica se aplica mucho en los espacios facilitados para un análisis visualizado más libre y fluido de aspectos en torno a un tema, problema, etc. Por eso, tocaremos esta herramienta dentro del capítulo sobre técnicas de creatividad.



Practicando técnicas de mapeo.

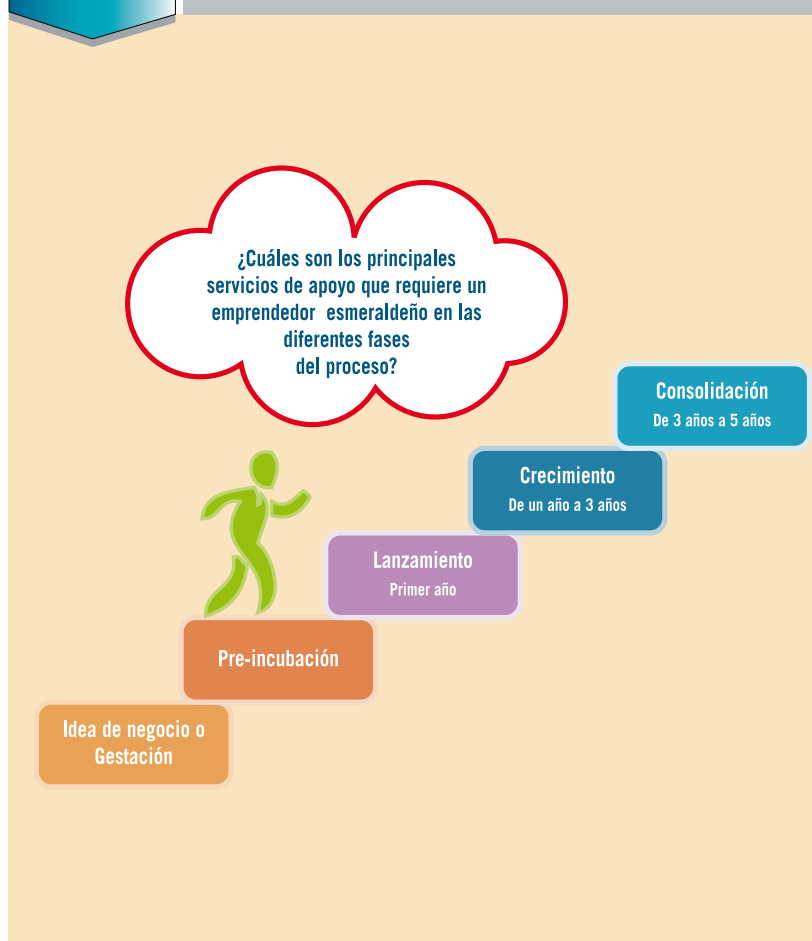
Mientras que en el ejemplo de arriba («Mapeo de las relaciones entre la Asociación de Pequeños Productores y las diferentes instituciones públicas y privadas de apoyo y fomento») la visualización parte desde un actor que forma parte de un sistema productivo territorial y sus relaciones con otros actores (de fomento, apoyo, regulación) vinculados al mismo sistema, también resulta factible mapear entre varios actores todo un sistema productivo de relevancia para el DET (por ejemplo, un *cluster* de calzado, una cadena productiva agroalimentaria, etc.).

Esto les permite identificar, en el caso de una cadena productiva, a los actores/operadores por cada eslabón, desde la producción de insumos y materia prima, hasta el consumidor final, y también las principales funciones y actividades que se realizan a lo largo de la cadena. Un ejercicio de mapeo como este hace que los participantes del espacio facilitado establezcan o fortalezcan una visión «sistémica» de su propia realidad productiva. Naturalmente, tal ejercicio de mapeo se podría ampliar por actores o instituciones relevantes que presten servicios a los diferentes eslabones (distinguiendo entre diferentes tipos de servicios empresariales, financieros, de investigación, transferencia tecnológica, etc.) y/o actores/instituciones que cumplan funciones de regulación y fomento de la cadena examinada.

Dependiendo del tema del espacio facilitado, un mapeo podría ser temático y enfocado en el solo aspecto clave que se pretende abordar. Por ejemplo, ese aspecto clave podría ser «Calidad» (¿qué estándares y normas existen, se manejan, se cumplen, no se cumplen a lo largo de la cadena y quiénes intervienen en definición, cumplimiento y control?). Asimismo, podríamos desarrollar, en un espacio facilitado en torno al emprendimiento, un mapeo denominado «Nuestro Sistema Provincial de Apoyo al Emprendimiento», donde los eslabones correspondan a las diferentes fases que los emprendedores provinciales atraviesan desde el nacimiento de su idea de negocio —vía procesos de preincubación o estructuración del proyecto de negocio y lanzamiento inicial— hasta una fase de crecimiento y consolidación de la nueva empresa en el mercado. Tal ejercicio de mapeo podría ser una manera útil y sugestiva

GRÁFICO 23

Mapeo del Proceso emprendedor



Fuente: Karina Cedeño, GAP de Esmeraldas.

para abordar preguntas como: «¿Cuáles son los apoyos requeridos por un emprendedor provincial en las diferentes fases de su proceso?», ya que los participantes podrían a la vez identificar y priorizar, con base en su propia experiencia y conocimientos, los servicios requeridos por un emprendedor en cada fase e identificar aquellos vacíos que puedan observar a nivel provincial (en cuanto a determinado servicio u apoyo requerido).

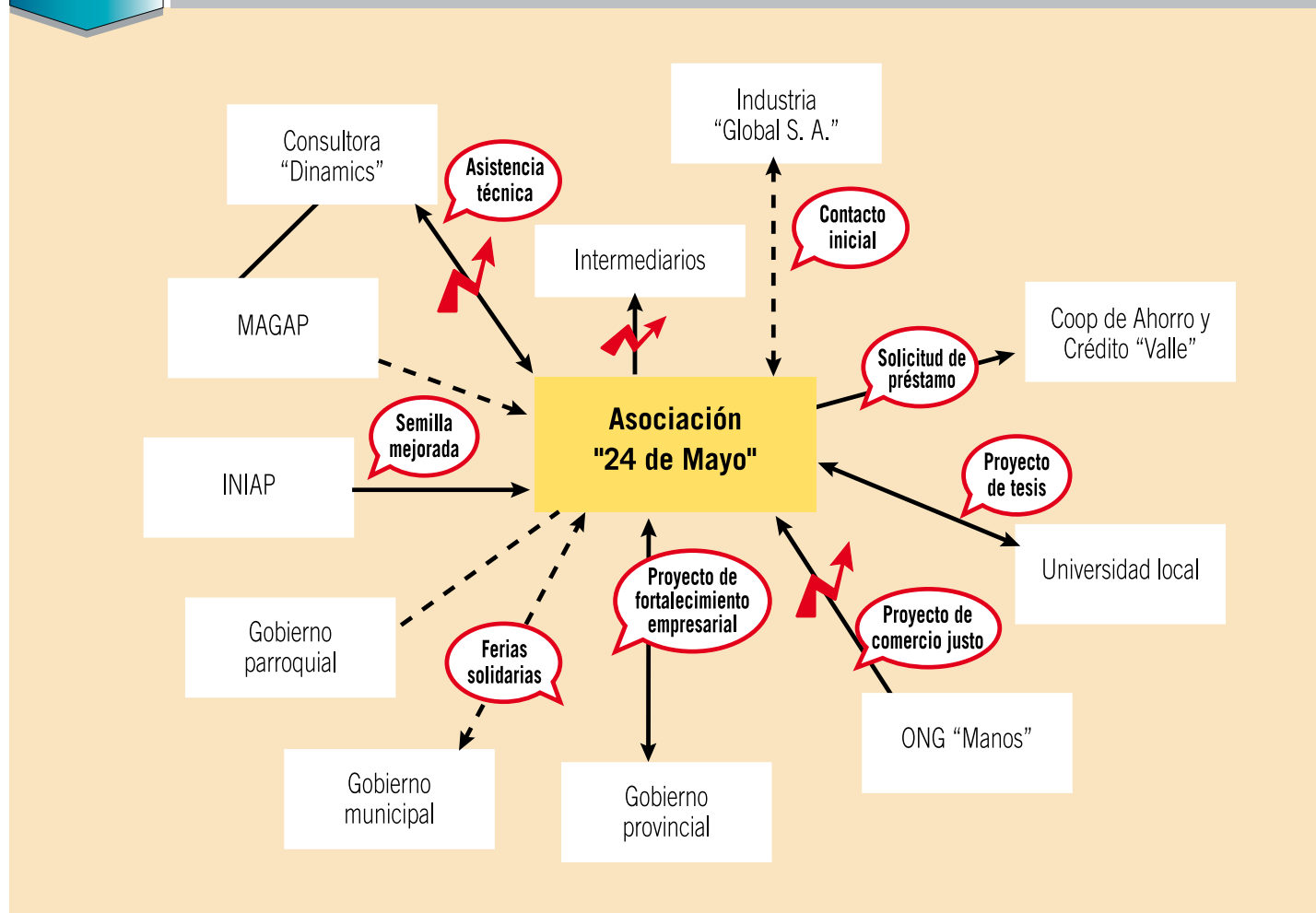
Estos pocos ejemplos dejan ver que las técnicas asociativas tienen un sinúmero de posibilidades de aplicación en los espacios de trabajo en torno al DET. Para generar los resultados esperados, sin embargo, es necesario que sean bien concebidas y centradas en los aspectos que se pretenden analizar a nivel grupal. Las exigencias en cuanto a apoyo desde la facilitación (aclaración y acompañamiento) suelen ser mayores que en las técnicas anteriores. Por lo tanto, es muy recomendable recurrir a guías metodológicas especializadas que no solo describan las diferentes herramientas, sino que también den pistas y claves para su aplicación en espacios participativos, basadas en experiencias de validación de las mismas en diferentes contextos territoriales¹⁷.

A continuación presentamos diferentes ejemplos para matrices de respuestas que descansan en técnicas asociativas y de mapeo:

¹⁷ Para paquetes metodológicos que contienen muchas herramientas específicas para el análisis participativo de sistemas productivos, recomendamos revisar el CD incluido en la publicación: CONGOPE/IICA. (2011). *Enfoques de Asociatividad del Sistema Productivo: Conceptos, Casos Reales y Metodologías*. Quito: CONGOPE.

GRÁFICO 24

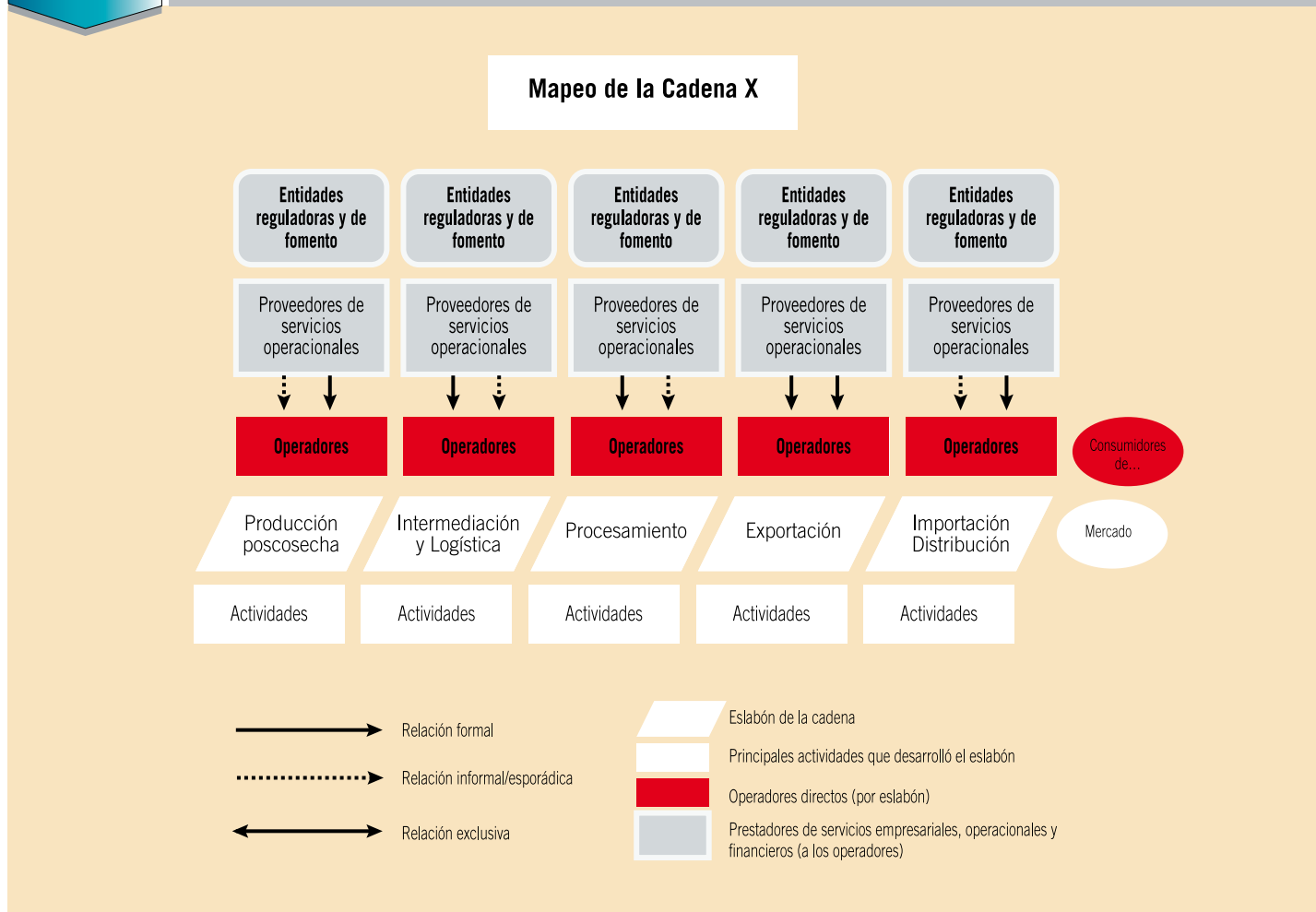
Diagrama de Venn



Fuente: Elaboración propia Wolfgang Demenus.

GRÁFICO 25

Mapeo de una Cadena de Valor según la metodología ValueLinks (GIZ)



Fuente: GIZ (2008). Guía metodológica ValueLinks. Eschborn: GIZ.



Técnicas de presentación

En los espacios facilitados en torno al DET, las presentaciones son un medio común para introducir temas, compartir conocimientos, informaciones y experiencias, plantear propuestas, preparar decisiones o simplemente motivar a los actores territoriales, por ejemplo, para implementar determinada iniciativa o proyecto. Las presentaciones pueden estar a cargo de los mismos participantes o expertos invitados (por ejemplo en el marco de un foro o mesa redonda). En algunas ocasiones será el mismo equipo facilitador (u organizador) del evento a quien le tocará entregar una presentación, en cuyo caso es importante establecer una separación clara entre los dos roles (facilitador y expositor).

En los espacios facilitados en torno al DET, las presentaciones son un medio común para introducir temas, compartir conocimientos, informaciones y experiencias, plantear propuestas, preparar decisiones o simplemente motivar a los actores territoriales.

La calidad y el impacto de una presentación dependen, en gran medida, de las mismas competencias técnico-metodológicas y didácticas que hemos abordado en el primer capítulo de esta guía:

Presentar exitosamente significa convencer al público...

- ... con los **contenidos**, donde gana mucha relevancia la estructura de la presentación.
- ... con la **visualización**, donde resalta la importancia de la selección y del buen uso de los medios, materiales y elementos de visualización.
- ... con el **cuerpo**, lo que requiere un lenguaje corporal adecuado.
- ... con la **voz**, donde la formación vocal suele ser el elemento clave.
- ... con un **estilo propio**, a través de un buen manejo retórico.

Si bien todos hemos desarrollado cierta rutina en la preparación y entrega de presentaciones, puede resultar provechoso tomar en cuenta una serie de elementos en nuestras próximas intervenciones como expositores y presentadores. Para ello, partimos de una secuencia de pasos en función **a tres fases de una presentación: Preparación (Planificación), Ejecución (Entrega) y Evaluación (Retroalimentación).**

¿Cómo preparar una presentación?

Nuevamente, el factor más crítico de éxito para una presentación consiste en una buena preparación, ya que esta es la fase donde mayor incidencia tenemos sobre el impacto de la misma. Una buena preparación nos brinda: una mejor familiarización con el tema, mayor claridad sobre los objetivos y el grupo meta, oportunidades para

desarrollar una visualización de alto impacto, menor riesgo de tener que enfrentar interferencias organizativo-logísticas, la posibilidad de prepararnos ante ciertas ocurrencias y, por ende, de sentir mayor confianza y seguridad por estar bien preparados.

Paso 1: Preparación del tema y de los objetivos (generales y parciales)



Muchas veces hay una confusión entre tema y objetivo. Es común contar con el tema (contenidos), pero carecemos de claridad sobre el objetivo.

A continuación compartimos un ejemplo:

Si el tema que debemos presentar es el «Nuevo Proyecto para el Fortalecimiento de la Cadena de Fréjol en la Provincia X», todavía hay que definir si se trata de: 1) relatar los avances en la planificación o implementación del mismo, 2) presentar la situación actual en cuanto a costos y rentabilidad del proyecto, 3) visualizar sus perspectivas de éxito, 4) preparar una decisión por parte del

público del evento, o bien 5) justificar una decisión ya tomada por el gobierno provincial y lograr el visto bueno por parte del público.

Para determinar los contenidos de la presentación, debemos tener claridad en cuanto los objetivo de la misma, de lo contrario arriesgamos que esta resulte un fracaso. En nuestro ejemplo, un posible objetivo claro sería: «Al finalizar la presentación, los participantes van a aprobar el perfil técnico y plan de financiamiento del nuevo proyecto de comercialización asociativa». Entonces, todos nuestros esfuerzos preparatorios se deben concentrar en lograr este objetivo y vamos a incorporar solamente aquellas informaciones que contribuyen al alcance de este objetivo.



Paso 2: Preparación en función al público (grupo meta)



Al igual que en la fase preparatoria de cualquier espacio facilitado, debemos preparar nuestra presentación en función al grupo meta. Sin embargo, cuando nos toca presentar, frecuentemente no podremos incidir en la convocatoria, es decir, definir el público en función a los temas y objetivos que perseguimos con nuestra presentación (que suelen ser los implicados o *stakeholders* de determinado tema o iniciativa DET). La regla más bien es que tenemos que orientar nuestra

presentación por las características e intereses de un público dado, previamente definido. Analizar con antelación estas características e intereses (conocimientos, información y experiencia previas, actitudes y posiciones frente al tema) es un elemento muy importante para la preparación de los contenidos. Es decir, para decidir qué aspectos omitir, qué aspectos resaltar, qué aspectos agregar, así como para la selección de los métodos (didácticos, visuales, etc.).

Paso 3: Preparación de los contenidos



Una vez aclarados los temas, objetivos y grupo meta (o público), podemos proceder con la preparación de los contenidos. Aquí conviene aplicar un proceso de filtro o embudo, que inicia con la **recopilación y clasificación** de aspectos, seguido por una **selección** de aquellos aspectos que consideramos más relevantes (en función al objetivo y grupo meta) y su **reducción**

a lo esencial y más rescatable para el grupo meta (reducción didáctica). Deberemos siempre priorizar aspectos novedosos y desconocidos del tema, para despertar y mantener el interés del grupo.

Para la recopilación, clasificación y selección de aspectos podemos recurrir a la técnica del mapa mental que suele

ser un apoyo metodológico muy útil para este tipo de tareas preparatorias (ver técnicas de creatividad).

Una vez terminada la tarea de reducción de los contenidos, se efectúa la **visualización** conforme a los puntos de primer

y segundo orden que abarca la presentación, aplicando para ello las reglas ya mencionadas en el capítulo anterior en cuanto a técnicas, medios y materiales de visualización y tomando en cuenta las características del lugar y el equipamiento disponible.

Paso 4: Preparación de la secuencia cronológica



En analogía con el Plan o Guión de Facilitación como instrumento preparatorio para un espacio facilitado, es recomendable elaborar para cada presentación un plan cronológico fino que especifique lo siguiente: qué será desarrollado, por quién, con qué medios y en cuánto tiempo. Esta herramienta es útil para el autocontrol de los tiempos y para asignar responsabilidades claras entre personas, cuando estamos entregando una presentación entre varios expositores. Además, se puede agregar una columna al final que contenga anotaciones de cada expositor que le servirán de «ayuda memoria» para el uso de metáforas, proverbios, ejemplos,

etc. Este plan cronológico puede complementarse con fichas (o tarjetas de facilitación) con breves apuntes que le servirán a cada expositor como ayuda. Cabe recalcar que una presentación libre, en la cual el expositor mira constantemente al público, siempre causará mayor atención e impacto.

Desde una mirada estructural, cualquier presentación consiste en tres partes: 1) Apertura o Introducción, 2) Fase central y 3) Cierre. A continuación, se proporciona una tabla con los principales puntos a abordar en cada parte y unos consejos adicionales:



Paso 5: Preparación logística



Como las presentaciones suelen enmarcarse en espacios facilitados, aplican las mismas reglas y consejos que señalamos en la parte introductoria referente a la preparación logística. Si usted participa en un espacio como expositor invitado, debe cerciorarse previamente de las condiciones logísticas bajo las cuales se desarrollará el evento. Estas pueden incluir, por ejemplo, las condiciones del salón, la disponibilidad de medios y materiales, las condiciones en cuanto a tiempo y convocatoria. En lo que se refiere a medios electrónicos, debe cerciorarse de su buen funcionamiento (¡pruebe in situ los equipos!) y debe tomar precauciones sobre cualquier eventualidad (falla de equipos) mediante un «Plan B». Tome mucho en cuenta el **factor tiempo**. ¿En qué fase de un espacio de trabajo está prevista su presentación? y ¿cuáles son

sus posibles implicaciones? Desde el punto de vista fisiológico, los peores momentos para la entrega de presentaciones son las horas tempranas de la tarde, ya que son las horas de menor rendimiento en cuanto a atención y concentración en los grupos.

Como «el tiempo es oro», nuestras presentaciones deben aprovechar al máximo el tiempo y nunca alargarse más de lo realmente necesario. Como regla general, la curva de concentración y atención disminuye considerablemente pasados los 20 minutos. Cuando se plantean presentaciones más largas, deberían insertarse espacios de esparcimiento físico-mental (dinámicas, refrigerios, etc.) y de diálogo e interacción grupal.

TABLA 4

Presentaciones: Principales puntos y recomendaciones

Apertura (Parte inicial)		
1	Saludo del público y presentación de los expositores	▸ Busque una forma adecuada, acorde al espacio y público (más / menos formal). ▸ Piense en cómo quiere presentarse para generar lazos de simpatía y empatía con el público.
2	Mención del - Motivo - Tema y - Objetivo de la presentación	▸ Contextualice su presentación en el evento o espacio facilitado en donde se inserta.
3	Presentación de la estructura («hoja de ruta») de la presentación	▸ Presente solamente los principales puntos, con mención de quienes los presentarán (en caso de coexpositores). ▸ Evidencie la secuencia lógica-cronológica. ▸ Anuncie los materiales a ser entregados al público (al final); esto evita que los participantes tomen apuntes innecesarios y disminuyan su atención a las explicaciones del expositor.
4	Incursión temática	▸ Introduzca el tema. ▸ Despierte el interés del público mediante preguntas o una hipótesis curiosa, atrevida, inusual, creando un escenario. ▸ Establezca una conexión con la realidad del grupo meta mostrando cómo les afecta el tema o para qué les va a servir este insumo (por ejemplo con una tarea de interacción).

Parte central		
5	Presentación sistemática de los puntos	▮ Guarde una secuencia lógica de puntos. ▮ Piense cuánta cantidad de información puede «digerir» el público en el tiempo. ▮ Diseñe medidas para mantener la atención e interés del público durante todo el tiempo, como preguntas, cambio en los medios de visualización (no solo recurrir a presentación de diapositivas), rotación entre expositores, complementando las visualizaciones con aportes de los participantes. ▮ Explique con ejemplos (ya que los ejemplos hablan por sí mismos) y permita a los participantes mirar el tema desde diferentes ópticas. ▮ Siempre resuma al final los principales puntos, recurriendo a la visualización (ya preparada o mejor: visualización <i>in situ</i> con el grupo, como medida de control de comprensión y aprendizaje).
Cierre		
6	Palabras finales	La primera impresión es clave, pero es la última la que queda. Por esto: ▮ Prepare bien las palabras finales. ▮ Muestre perspectivas y motive el grupo hacia la retroalimentación y acción.
7	Agradecimiento	▮ Nunca se olvide de agradecer al público por su atención y su tiempo. ▮ Proporcione al público sus datos de contacto. ▮ Proporcione un resumen impreso de la presentación y materiales complementarios.

8	Preguntas / Discusión	▮ En general, es preferible que espacios de preguntas y discusión no sean facilitados por los mismos expositores, sino por un facilitador externo. ▮ Piense, junto con el facilitador, en una pregunta motivadora para la apertura de la discusión. ▮ Piense en posibles preguntas y comentarios (críticos) que pueden surgir del público y las respuestas que se va a dar. Como facilitador de espacio de preguntas / discusión posterior tome en cuenta: ▮ ¿Cuánto tiempo quiere dedicar al espacio de discusión y a las intervenciones del público? ▮ ¿Cómo coordinará la interacción entre el público y el (equipo) expositor? ▮ ¿Cómo fomentará la participación de participantes tímidos? ▮ ¿Cómo se aclararán malentendidos y otras posibles ocurrencias durante el espacio? ▮ ¿Cómo se resumirán los resultados del espacio (verbal, por escrito, visualizado)? ▮ ¿Cómo cerrar el espacio?
----------	------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia en base a Seifert (2001).

Tip Box 5:

Algunos consejos para la entrega de presentaciones (wd)



Elementos retóricos aconsejables: Utilice un lenguaje sencillo, conciso y fácil de entender con frases cortas y verbos expresivos, comparaciones y ejemplos, citas, repeticiones de mensajes clave, humor y provocaciones (dosificado). ¡Nunca sea aburrido!

Principales errores retóricos: Falta de estructura clara, frases demasiado largas o incompletas, uso de sustantivos abstractos. No respetar el tiempo fijado y no tener en cuenta la perspectiva del auditorio. Falta de ejemplos ilustrativos, referencias a personas y de resúmenes. No se consideran interferencias o no se integra bien a las personas.

Elementos de lenguaje corporal aconsejables: Postura firme, movimientos y gesticulación (gestos adecuados y auténticos), mímica y contacto visual con el grupo (mirar al público y buscar una retroalimentación visual constante).

Principales errores de lenguaje corporal: Postura no abierta (ensimismada), exceso o falta de movimientos, falta de contacto visual con el grupo (mirar la pantalla, la pared, etc.).

Test: Antes de realizar una presentación, resulta útil ensayarla con colegas o amigos. Su retroalimentación nos permite anticipar problemas, aclarar posibles preguntas y efectuar ajustes, incluso a nivel retórico y de lenguaje corporal (ver consejos sobre retroalimentación).

1. Consejos para la apertura

Tome en cuenta: Las apariencias pueden engañar, pero aun así forman parte de la primera impresión que el público tiene de un expositor (por otro lado, hay que sentirse cómodo y ser auténtico, no disfrazado).

- ▶ ¡Piense en algo positivo y genere un ambiente de positivismo!
- ▶ ¡Sea puntual!
- ▶ Establezca contacto visual con el público, incluso antes de comenzar.

2. Consejos para la parte central

- ▶ ¡Hable libremente! (solo recurra de vez en cuando a sus anotaciones)
- ▶ ¡Ponga de manifiesto el contenido de la hoja de ruta de la presentación (por ejemplo, mediante un flipchart) para orientar al público!
- ▶ ¡Haga uso adecuado de su voz (volumen, tiempo, modulación) y de sus gestos para enfatizar, concentrar la atención, establecer conexiones!
- ▶ ¡Nunca sea aburrido!

3. Consejos para el cierre

- ▶ ¡Haga un breve resumen de los puntos centrales de su presentación!
- ▶ ¡Motive a los participantes hacia la acción, las preguntas y la discusión!
- ▶ ¡Evite formalismos como «... y con esto quiero cerrar»!



¡Nunca sea aburrido!

Una presentación no termina con las palabras de cierre: deberíamos aprovechar cada experiencia de presentación como una oportunidad de aprendizaje que nos sirve para mejorar nuestro desempeño y nuestro manejo de las técnicas de presentación. Tómese un tiempo para hacer una (auto-)reflexión en torno a las siguientes preguntas:

Preguntas de reflexión en torno a una experiencia de presentación:

- ▶ ¿He/Hemos logrado el objetivo de la presentación?, ¿sí, no, a qué se debe?
- ▶ ¿Los contenidos de la presentación correspondieron al grupo meta (o público), a sus intereses, conocimientos previos y expectativas?
- ▶ ¿Estuvo clara y pertinente la estructura y la secuencia de la presentación? Si no se ha cumplido la secuencia y tuvimos que efectuar ajustes y modificaciones *ad hoc*, ¿a qué se debió y cuáles fueron sus efectos?
- ▶ ¿Cómo estuvo la apertura, parte central, cierre, el espacio de preguntas y discusión posterior? ¿Qué deberíamos mejorar la próxima vez?
- ▶ ¿Cómo salió la parte logística y el uso de los medios? ¿En qué detalles nos deberíamos fijar en el futuro?

Si ha entregado una presentación en equipo, haga esta reflexión junto con los otros integrantes, tratando los siguientes aspectos adicionales:

- ▶ ¿Cómo estuvo la relación y el contacto entre los presentadores? ¿Qué mejoras nos planteamos para nuestras próximas presentaciones compartidas?
- ▶ ¿Cómo estuvo el contacto y «enganche» con los participantes? ¿Qué cambiaríamos en una próxima oportunidad?





Técnicas de manejo de grupos y participantes

Un grupo de trabajo que ha sido bien instruido y sabe lo que debe hacer y por qué, por lo general puede trabajar eficientemente sin orientación del facilitador. En este caso, el facilitador deberá retraerse y dejar trabajar al grupo independientemente. Si este se desvía de un trabajo productivo, deberá reconocer que hay interferencia (síntomas), luego deberá analizar de qué tipo de interferencia se trata (causas), para tratar la interferencia con medidas adecuadas (remedios) y orientar al grupo para que retorne al trabajo asignado (solución).

Las interferencias más frecuentes en el trabajo grupal son:

Grupo pasivo

Si un grupo de trabajo es pasivo, podría tener varias causas:

- ▶ Los participantes tienen dificultades con el cambio entre clases teóricas y trabajo práctico.
- ▶ Los participantes se sienten sobre-exigidos y no saben cómo resolver la tarea.
- ▶ Los participantes sienten un rechazo frente al tema o facilitador.
- ▶ Los participantes se sienten cansados o agotados.

Para tratar la pasividad del grupo existe una serie de medidas que tendrán que ser aplicadas por el facilitador. Lo más importante es investigar las causas específicas y adaptar el ritmo de trabajo y las actividades al caso particular. Por ejemplo, a través de un *flash* del momento puede aclararse el motivo de la pasividad y dar la información necesaria para continuar. Lo que no se debe hacer es ignorar esta situación e insistir en el horario limitado, ya que esto perjudica aún más el avance del trabajo.



Grupo hiperactivo

A menudo un facilitador puede observar que los participantes actúan aparentemente con mucha dedicación pero no logran avanzar en la tarea ni producir resultados útiles. Las discusiones giran en torno al grupo o se pierden en temas irrelevantes.

Los motivos para esta conducta pueden ser:

- ▶ A los participantes el tema tratado les parece poco importante.
- ▶ Los participantes no están acostumbrados a trabajar en equipo.
- ▶ Los participantes temen tomar decisiones o toman decisiones irrealistas.

Para tratar con grupos hiperactivos, el facilitador deberá intervenir y, si es necesario, interrumpir las discusiones interminables orientándolas al tema principal.

Tiene que considerar también que la tarea asignada tal vez haya sido mal formulada y en este caso deberá corregirla. Si se dan problemas para el trabajo en equipo, el facilitador deberá aclarar las reglas de trabajo o bien dirigir la discusión en el grupo por algún tiempo.



Grupo agresivo

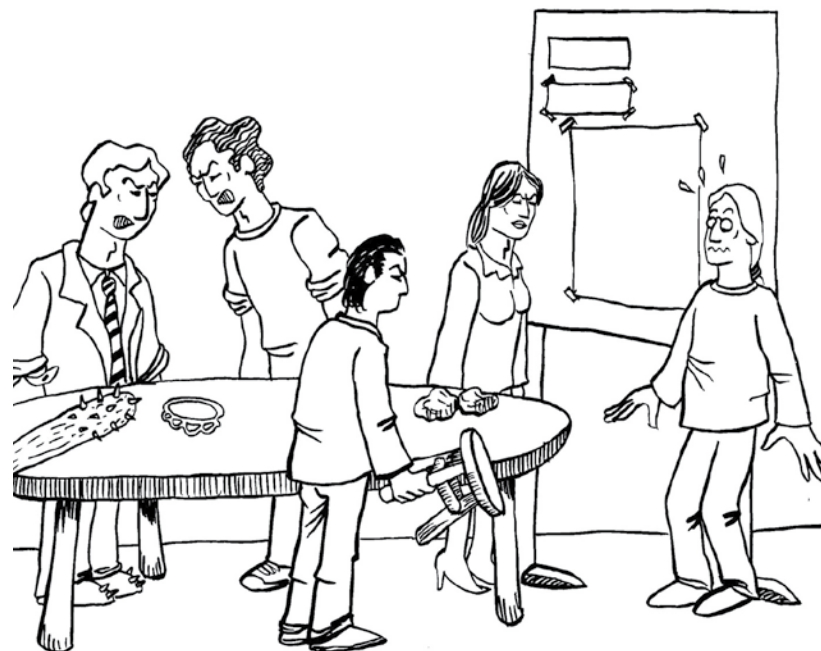
En un grupo donde existen puntos de vista totalmente opuestos y donde no se aprovecha la posibilidad de llegar a un compromiso, el grupo se vuelve agresivo y sus miembros se bloquean mutuamente. A menudo las discusiones sobre el tema determinado van acompañadas de ataques personales. Para el facilitador es importante reconocer y tratar adecuadamente las diversas dimensiones del conflicto, tanto del asunto de que se trata como de las relaciones personales.

Las causas más frecuentes de esta situación son:

- Intereses contrarios
- Problemas de estatus

En el caso de intereses contrarios, el facilitador deberá evitar tomar partido. Sin embargo, podrá ayudar a ambas partes como mediador, recordando a los participantes las reglas de comunicación. Por ejemplo, podría servir para esto la visualización de los puntos de vista o la búsqueda de similitudes para contraponerlas a las diferencias.

Si se presentan problemas de estatus, estos se manifiestan generalmente en el afán por lograr prestigio y liderazgo en el grupo. Ante ello, el facilitador tendrá que reconocer que el problema fundamental es la falta de reconocimiento y confirmación mutua y podrá mostrar



a los involucrados que se trata de un problema de relación y no del contenido del tema. También podrá ayudar con su conocimiento en comunicación y visualización para aclarar las posiciones divergentes.

Generalmente, sobre todo si el facilitador se comporta hábilmente, siguiendo las reglas de la comunicación, no tendrá problemas con grupos. Un equipo motivado dispone de un potencial considerable para organizarse y desarrollar sus propias normas de conducta. Los miembros de un grupo aprenden adaptarse el uno al otro y a corregir a personas que se salen de la norma, si el grupo se siente interferido.

Hay participantes con características personales que pueden dificultar su integración completa en un equipo e impedir un trabajo colectivo eficiente.

Por otra parte, hay participantes con características personales que pueden dificultar su integración completa en un equipo e impedir un trabajo colectivo eficiente. Si los miembros del grupo no saben cómo lidiar con estos «participantes difíciles», será tarea del facilitador ayudarlos.

El objetivo principal de tal intervención sería orientar la atención del grupo hacia la tarea asignada, desviándola de la ocupación con los problemas que surgen en la dinámica de un grupo. Esto con excepción de aquellos seminarios que traten de procesos de la dinámica de grupos y donde este forme parte del contenido.

Otro objetivo del facilitador debería ser integrar al «participante difícil», de modo que sea reconocido por el grupo y colabore constructivamente.

Para ello puede ser útil reconocer que en muchos casos, detrás de conductas interferentes, se esconde la necesidad de llamar la atención y de ser aprobado. Generalmente, no es conveniente para el facilitador «pelear» abiertamente con el participante conflictivo, porque los demás participantes tendrían la tendencia de solidarizarse con el afectado en contra del facilitador.

A continuación trataremos algunos de los tipos de «participantes difíciles» que más frecuentemente aparecen en un grupo:

El tímido / La tímida

Este participante es el que menos llama la atención entre los «difíciles».



Generalmente permanece en segundo plano, participa poco activamente, es frecuentemente olvidado por el grupo y a veces también por el facilitador.

Como el problema del tímido es en parte la inhibición para comunicarse, para otras personas es difícil reconocer sus dificultades y potencialidades. Por ello el facilitador deberá estimularlo e incluirlo en el trabajo directa pero cuidadosamente. Por ejemplo, a través de una conversación personal podrá descubrir algunos de sus lados fuertes.

El hablador / La habladora



El hablador o la habladora no tiene problemas para ser el emisor. Su problema de comunicación es que no logra escuchar y tampoco se interesa por lo que otros dicen.

Como el hablador no presta atención al tema que se trata, tiene la tendencia a cambiar los temas frecuentemente con el fin de obtener reconocimiento del grupo. En este caso, el grupo que no logre controlarlo deberá contar con la ayuda del facilitador.

El facilitador no deberá interrumpir bruscamente al hablador, pero podrá limitarlo haciendo un resumen de lo que este ha expuesto para mostrarle que ha sido escuchado y entendido. Al mismo tiempo, deberá recordarle las reglas de la comunicación, como por ejemplo: limitación del tiempo para cada aporte, una lista para ordenar la discusión o la propuesta de visualizar los aportes.

El / La sabelotodo

Este participante es también una especie de hablador, pero tiene además el deseo de manipular al grupo en cierta dirección y comprobar su propia opinión como la única válida.

Intenta sabotear cualquier discusión incipiente a través de la oferta de una solución «perfecta» que defiende con vehemencia, usando a menudo un lenguaje complicado.

Ante el sabelotodo, el resto de los participantes se siente intimidado e ignorado, reaccionando agresivamente o bien retrayéndose.

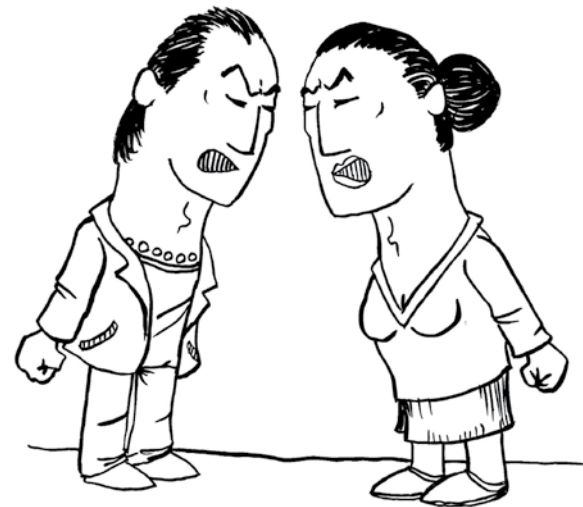


El facilitador tendrá que darle confirmación, pero sobre todo dejar claro que existen reglas. Lo más importante es hacerle saber que se ha entendido su argumentación, pero que también existen otros puntos de vista relevantes. El facilitador no deberá aceptar decisiones precipitadas antes de que haya sido discutido un mayor número de argumentos.

El agresivo / La agresiva

Se caracteriza por discutir con respecto al contenido del trabajo y por criticar los argumentos, métodos y personas.

Existen dos tipos: el «hipersensible», que le gusta atacar a los otros pero no soporta ninguna crítica, y el «insensible», que se irrita rápidamente, pero en poco tiempo se olvida de todo y no le importa la reacción de los otros.



Para el facilitador es importante no dejarse provocar, ni entrar en una discusión conflictiva. Frente a las agresiones deberá mantenerse calmado y firme. No deberá rechazar el ataque, sino reconocer que ha percibido la expresión emocional. Es importante, por ejemplo, admitir deficiencias, mostrar interés y apertura, pero también hay que defender a otros participantes y recordarle al agresivo que existen reglas de comunicación. Dependiendo del clima que una situación agresiva haya creado, se deberá hacer un flash del momento para analizar el conflicto.

El negativo / La negativa

Tiene un talento para encontrar los lados sombríos de cualquier asunto. Intenta comprobar que algo no sirve o no funciona antes de que haya sido probado. La combinación del negativo con el sabelotodo da como resultado el «sarcástico», que se muestra arrogante y superior a todos. Su ironía y la tendencia a ridiculizar todo provoca el rechazo de los demás. El facilitador tiene que recibir y confirmar el aporte negativo, considerar la crítica pero evitar que esta sea demasiado general. En este caso, debe solicitar que se concrete y también debe pedir propuestas positivas.

El payaso / La payasa

Este busca cómo llamar la atención, no a través de sus contribuciones al tema, sino por medio de juegos, chistes y payasadas.

Esto sin embargo puede tener un efecto positivo, por ejemplo, en las pausas o en las celebraciones en donde puede contribuir a crear un clima alegre. A veces durante el trabajo, una observación



chistosa y acertada puede aliviar una situación tensa. La situación se vuelve problemática cuando los chistes contienen agresiones contra el trabajo, el tema, otros participantes o el facilitador.

El facilitador debe reconocer los aspectos positivos que este participante puede tener en el grupo. Sin embargo, lo importante será encontrar el momento adecuado para orientar al grupo hacia el trabajo.

El positivo / La positiva

Es el tipo de participante que muchas veces el facilitador quisiera tener. Trabaja con dedicación sin exponerse demasiado y está abierto a cosas nuevas. Por otra parte, otros participantes con una actitud menos positiva pueden etiquetarlo como «servil» o «arribista» si el facilitador lo destaca demasiado.



El facilitador deberá evitar que este participante adquiera un rol especial en el grupo, para no provocar a los demás, pero podrá asignarle ciertas funciones, como integrarlo para la solución de conflictos grupales.



Técnicas de motivación

¿Cómo incrementar el deseo de contribuir a procesos de cambio a nivel institucional y territorial mediante proyectos de aprendizaje? (mc)

En el contexto del Desarrollo Económico Territorial, para el diseño e implementación de estrategias e iniciativas de alto impacto, hay una fuerte necesidad de un eficiente desempeño de grupos, tanto a nivel de equipos institucionales como interinstitucionales. Aprendizaje activo significa contribución de cada participante al tema, interacción entre los participantes y la visibilidad de los procesos y resultados en la vida real de los territorios y sus instituciones. Como hemos mencionado en los capítulos anteriores, en los espacios y procesos facilitados, esta orientación se logra mediante técnicas de comunicación y visualización y mediante un verdadero compromiso compartido.

El aprendizaje activo es una forma opuesta al usual aprendizaje, ya que consiste en aprender haciendo y aprender a partir de la propia experiencia y percepción de la realidad. A diferencia de una presentación o capacitación pasiva, en la que los participantes mayormente escuchan con interés a uno o varios expositores, en el aprendizaje activo son los participantes los que construyen el conocimiento apoyados por tareas de interacción. De esta forma, se logra que realmente la adquisición de contenidos relevantes de una manera efectiva y a la vez estimulante.

El aprendizaje activo es una forma opuesta al usual aprendizaje, ya que consiste en aprender haciendo y aprender a partir de la propia experiencia y percepción de la realidad.



Proyecto de aprendizaje: La Tubería.

Proyectos de aprendizaje son tareas de interacción bien seleccionadas en relación al tema y el contexto de los participantes en un evento grupal. La actividad entre participantes aumenta la atención y el rendimiento, asegura mayor entendimiento, la retención de contenidos y el ánimo entre todos.

El aprendizaje a través de experiencias reconoce la estética del fracaso. Si todos los proyectos de aprendizaje tuvieran éxito, sería muy aburrido. Es importante sentir la frustración, aprender del fracaso, y ajustar la estrategia. Es importante que los facilitadores que construyen «escenarios» encuentren el nivel de dificultad adecuado al grupo o a

la situación. De esta forma, a primera vista la tarea se ve como una misión imposible, pero en seguida lo imposible se volverá factible.

El facilitador no es ni quien dirige el proyecto ni tampoco es árbitro neutral. Su rol es más bien el de mandante —y es a veces agradable, impaciente, enervado, cambia las tareas a su antojo, interviene, es encantador o injusto— como en la vida real. Así, se desencadenan fuertes emociones (a veces) y los participantes se unen en contra del mandante. Esto brinda mucho material para los **procesos de procesamiento y retroalimentación**. Se puede, por ejemplo, explorar el rol de nuestra conducta y de nuestras emociones.

El accionar como equipo bajo los mismos cánones permite que las organizaciones territoriales evolucionen, crezcan y se desarrollen. Los cánones trascienden la vida organizacional.

«Cánones de acción» deben:

- ▶ Generar un espacio estimulante, participativo y vivencial, en donde se adquiera un mayor compromiso e identificación con los valores de una institución o una iniciativa territorial interinstitucional.
- ▶ Crear un espacio en donde se fomente una cultura de vivencia de valores
- ▶ Desarrollar competencias de interacción y habilidades sociales en los involucrados mediante metodologías vivenciales.
- ▶ Crear espacios interactivos y dinámicos en donde se fomente la integración y sinergia entre los equipos de trabajo.

Existe la posibilidad de incorporar en cada sesión de un espacio facilitado un proyecto de aprendizaje, el cual orienta al diálogo por medio de la interacción grupal y se introduce un nuevo tema. De todas maneras debe existir una **relación lógica entre el proyecto de aprendizaje y el tema de la sesión** y los temas y proyectos de aprendizaje se deben encadenar en una secuencia lógica.



Dinámica al aire libre.

A manera de ejemplo, a continuación presentamos primero un listado de temas recurrentes en los espacios facilitados y luego una breve descripción de proyectos de aprendizaje (PA) que pueden ser incorporados a las sesiones en calidad de herramientas para facilitar el aprendizaje activo:

TABLA 5

Temas y Proyectos de aprendizaje

Tema	¿A qué se refiere?	Proyecto de aprendizaje
Apertura	Soy abierto cuando interactúo.	Torre de Poder
Autodeterminación	Me autodetermino cuando me siento responsable de lo que me sucede.	Tubería
Compromiso	Soy comprometido cuando cumplo todas las promesas.	Escala U
Acciones necesarias	Me siento bien cuando me encargo de hacer lo necesario.	Tarjetas de emoción
Confianza	Confío en las personas cuando creo que actuarán de buena fe.	SysTeaming
Entusiasmo	Soy entusiasta cuando estoy en búsqueda de retos continuos.	Reacción en cadena
Flexibilidad	Soy flexible cuando me adapto a diferentes ambientes.	Célula elástica
Perseverancia	Soy perseverante cuando tengo la certeza de que alcanzaré mis metas.	Equipo Cuadrado
Respeto	Respeto a otras personas cuando me relaciono con ellas.	Explorador
Sinergia	Logro sinergia cuando uno mis esfuerzos a los de un grupo.	Araña fácil
Sociedad	Soy socio cuando mi visión personal coincide y actúo como dueño.	Juego de palabras
Visión	Construyo mi visión cuando identifico mis sueños y entrego lo mejor.	Tarjetas de emoción II

TABLA 6

Proyectos de Aprendizaje y Herramientas Metalog

Tema de la sesión y propósito	Proyectos de Aprendizaje/ Textos y ejercicios	Materiales/ilustraciones
1. Apertura <i>Soy abierto cuando interactúo con las personas, sin retener ni distorsionar lo que pienso o siento. Cuando más consciente soy de lo que pasa conmigo, más claramente puedo identificar mis preferencias, temores y rigideces. De esta forma genero relaciones más efectivas.</i>	Metalog: Torre de Poder La tarea del grupo consiste en crear una torre colocando los bloques de madera uno encima del otro utilizando únicamente las cuerdas a semejanza de una grúa. Este proyecto permite conocer el valor de las perspectivas, cómo los otros perciben las nuestras y cómo nosotros las de ellos. Además, favorece la observación, el intercambio de opiniones y el análisis de la importancia de valorar las diferencias de cada uno en el trabajo en equipo. Preguntas de orientación: ¿Quién desempeñó cuál papel? ¿Cómo enfrentaron la complejidad de la tarea asignada? ¿Qué ayuda brindó la diferencia de perspectivas para la realización de la tarea? ¿Hubo diferencias significativas en la manera de resolver la actividad? Perspectivas, percepciones, trabajo con ejercicios en rotafolio en el plenario, o en hojas individuales.	
2. Autodeterminación <i>Me auto determino cuando me siento responsable de lo que me sucede y reconozco la capacidad que tengo de elegir cada una de mis acciones, reacciones, sentimientos y autoconcepto.</i>	Metalog: Tubería Este proyecto de aprendizaje consiste en transportar una bola de un punto A a un punto B en colaboración con todo el grupo. En la fase de introducción se da una descripción fácil al tema para favorecer la interacción. Este proyecto permite conocer diferentes habilidades y cómo usarlas. Contiene una fase de planificación, una de implementación y una de retroalimentación. En esta última se enfocan los siguientes puntos: cómo podemos usar nuestras habilidades; gestión de calidad, de tiempo; avance de la bola; rol de la moderación; paciencia, rol de observadores; cada uno debería ser escuchado.	

<i>Desde esta perspectiva obtengo un poder de transformación sobre mi vida, no culpo a otros y asumo la responsabilidad para diseñar la persona que quiero ser.</i>	Preguntas de orientación: ¿Cuáles fueron los factores de éxito? ¿Qué me ayudó en este ejercicio? ¿Qué habilidad importante utilicé? ¿Qué sentido tiene hacer este tipo de ejercicio? ¿Cómo actuó cada uno de los participantes y cuál fue su aporte para cumplir con la tarea?	
3. Compromiso <i>Soy comprometido cuando cumplo todas las promesas que hago con responsabilidad y disciplina.</i>	Metalog: Escala U Esta actividad se utiliza para recibir retroalimentación después de haber trabajado en un proyecto. Preguntas de orientación: ¿Cuántas veces su posición se vio influida por amigos/amigas? ¿Mis ideas fueron escuchadas en el grupo? ¿Cuánto ha contribuido a los resultados?	
4. Acciones necesarias <i>Cuando me encargo de hacer lo necesario para que ocurra lo que prometí.</i>	Metalog: Tarjetas de Emoción Con este proyecto se pretende que los participantes, por medio de las tarjetas, puedan expresar sentimientos, deseos, gustos, valores, etc. Discusión para llegar a un consenso (por ejemplo: ¿Cuáles temas se abordaron?). Elaboración de una lista de preferencia individual y creación de consenso primero en grupos de 2, luego de 4 participantes. Tema: Lista de temas importantes acordados. Formación de grupos e intercambio para conocer preferencias personales. Preguntas posibles acerca de películas, música, bandas musicales, artistas, trabajo o actividades, vacaciones y viajes, experiencias, personas queridas, lugares y actividades placenteras.	 

5. Confianza

Confío en las personas cuando creo que actuarán de buena fe y harán lo necesario para cumplir sus promesas. Cuando confío en una persona, le doy la oportunidad de creer en sí misma y superarse. Así, obtengo mayor tranquilidad y fortaleza en nuestra relación. La confianza se otorga, no se gana.

Metalog: SysTEAMing

El objetivo de esta actividad es mover todas las figuras de la tabla, identificadas con 4 colores en las 4 áreas. Solamente se permite mover figuras al próximo cuadrante. Se requiere de «videntes» y de «ciegos», dos equipos. Los primeros deben ir guiando a los segundos, los cuales se encuentran con los ojos vendados. Después de 2 rondas es necesario cambiar los roles. La tarea de los observadores es estar atentos ante la expresión de conducta de los observados.

Esta tarea permite trabajar en las tendencias de conducta de los participantes y en el cómo actúan ante diversas situaciones.



6. Entusiasmo

Soy entusiasta cuando estoy en búsqueda de retos continuos, cada vez más ambiciosos. Me entusiasmo cuando enfrento un desafío que me hace evolucionar, tomar riesgos, superar mis temores y contagiar a todo aquel que se identifique conmigo.

Metalog: Reacción en Cadena

Para este proyecto se requiere de 5 grupos pequeños de 2 a 4 participantes. El objetivo del grupo es formar y desarrollar un «mundo dominó» con cruces, diferentes alturas, inserción de objetos. La actividad debe realizarse en el piso.

Se requiere un equipo de coordinadores para que asistan, manejen el tiempo, den seguimiento a las reglas y realicen un ritual de equipo (grito de combate) durante el inicio de la tarea y en la mitad del proyecto.

Motivación por objetivos y éxito comparativo:

- importancia de la tarea/rol propio.
- tratamiento de los errores.
- grados de dificultad, creatividad y soluciones encontradas.

Preguntas de orientación:

¿Me sentí motivado por la tarea que debíamos realizar?

¿Cuál fue la clave para resolver este problema? ¿Cuál fue la contribución de cada participante al éxito del equipo?



	Discusión de cierre: «No se puede motivar a otras personas», «podemos dar incentivos, pero la motivación debe nacer dentro de cada uno», «factores que fomentan el surgimiento de motivación: hambre, sed, sexualidad, curiosidad, miedo, agresión, poder. -Motivación intrínseca: la tarea es interesante y divertida. -Motivación extrínseca: la tarea implica recibir elogios, premios, castigos, etc. «<i>Todos los seres humanos se pueden motivar</i>» Motivar no implica manipular o intimidar	
7. Flexibilidad <i>Soy flexible cuando me adapto a diferentes ambientes y personas. Ser flexible me da la oportunidad de dialogar, crear alternativas y adecuarlas al contexto presente.</i>	Metalog: Célula elástica Todos forman parte en la Célula de Goma para mantener el equilibrio, moverse, cambiar de posición y dar una retroalimentación positiva. La primera vez es fácil... lo difícil viene después. Preguntas de orientación: ¿Cuál fue la clave para resolver esta tarea? ¿Qué contribución hizo cada persona? ¿Quiénes le dieron un sentido de seguridad? ¿Cómo se pudo divertir y asumir una responsabilidad a la vez?	
8. Perseverancia <i>Soy perseverante cuando tengo la certeza de que alcanzaré mis metas y la energía para permanecer en el empeño hasta que tarde o temprano lo consiga.</i>	Metalog: Equipo Cuadrado Formación de equipos de 6 a 10 participantes. La tarea consiste en que cada participante forme un cuadrado del mismo tamaño con las piezas que se les da. Pueden poner piezas en el centro de la mesa o cederlas a los demás pero no se puede tomar piezas de otros o hablar después de empezada la actividad. Se requiere de observadores que vean y tomen notas sobre el proceso.	

	Este proyecto permite trabajar en el área de conductas propias y de los demás y en cómo estas son percibidas por nosotros mismos y los demás. Preguntas de orientación: ¿En qué sentido se persiguen objetivos individuales o grupales? ¿Qué fases se podrían observar? ¿Cómo podemos retroalimentar a los demás después de finalizado el proyecto?	
9. Respeto <i>Respeto a otras personas cuando me relaciono con ellas de forma efectiva, aun cuando tengan creencias, preferencia y comportamientos diferentes a los míos. En la medida en que las respeto dejo de imponer mis puntos de vista y aprendo mas de las distintas creencias y percepciones que existen a mi alrededor.</i>	Metalog : Explorador En esta tarea los estudiantes deben descubrir un camino y todos deben cruzarlo en un tiempo limitado. ¿Cuál es su disposición para avanzar en un camino incierto? ¿Está dispuesto a tomar riesgos, trabajar, cooperar con los demás? (Competitividad vs. Cooperación). Preguntas de orientación: ¿Qué necesitaron de los otros? ¿Qué fue útil y de apoyo? ¿Qué fue demasiado?	
10. Sinergia <i>Logro sinergia cuando uno mis esfuerzos a los de un grupo para multiplicar nuestras fortalezas y alcanzar metas grandes, más allá de la suma de los esfuerzos individuales.</i>	Metalog: Araña fácil Para llegar al objetivo tenemos que pasar por momentos y cambios difíciles, a veces no es suficiente nuestra propia fuerza para lograrlo, por lo que debemos dar o recibir ayuda de otros. Cada uno tiene que pasar la red. Algunos se sienten apartados por los demás. Si la red se mueve, la persona tiene que hacer un nuevo intento. Si se toca la red 2 veces, todo el grupo tiene empezar nuevamente la tarea.	

	Preguntas de orientación: ¿Cuáles fueron las principales dificultades para lograr terminar la tarea? ¿Algunos se sintieron menos capaces que otros? Todos recibieron el mismo apoyo? ¿Cómo se refleja esto en nuestro grupo? Discusión: 1. Pedir ayuda 2. ¿Qué me detuvo para pedir ayuda? 3. ¿Qué facilita pedir ayuda cuando se ocupa?	
11. Sociedad <i>Soy socio cuando mi visión personal coincide con la de mi institución y actúo como dueño y parte de la organización, buscando crear un patrimonio sólido, a través de compartirlo y multiplicarlo con otras personas.</i>	Metalog: Juego de palabras «¡Haga de la comunicación muchas facetas tangibles!», fue el objetivo de nuestros diseñadores al desarrollar este escenario de aprendizaje. Escuchar, moderar, adaptarse a otros y desarrollar un vocabulario en común, mientras uno se divierte. Se entrega a los participantes las piezas que conforman el octágono (el número de piezas es proporcional al número de participantes). Los bordes de estas piezas tienen un símbolo impreso. Cada símbolo tiene una contraparte correspondiente en los bordes de otra pieza, así como todos los que componen la forma completa. El objetivo es construir la forma octogonal —de ocho caras— y ponerlas todas a la vez boca abajo sobre la mesa, sin que se vean los símbolos. Sin embargo, los símbolos de las piezas de cada persona deben mantenerse ocultos. La clave para resolver esta tarea es la comunicación acertada; describir los símbolos con las palabras adecuadas para encontrar la contraparte. Pero, ¿cómo puede el equipo describir exactamente su propia realidad, su propio punto de vista? En esta emocionante fase, la buena auto-organización y la moderación son especialmente requeridas. Cuando se encuentran todas las formas iguales, la figura octogonal se puede colocar de forma completa sobre la mesa. En realidad la tensión se eleva... ¿Ha hecho el equipo un buen trabajo? Pronto todo será revelado. Con la ayuda de una tabla magnética, el facilitador vuelve la forma completa, y el grupo consigue ver el resultado de su propia «comunicación».	

12. Visión

Construyo mi visión cuando identifico mis sueños y estoy dispuesto a entregar lo mejor de mí para hacerlos realidad. Cuando soy claro en mi visión y mis acciones, trasciendo, encuentro la fuerza para movilizarme, supero la adversidad y contribuyo de forma positiva a la sociedad.

Metalog: Tarjetas de Emoción

Con este proyecto se pretende que los participantes por medio de las tarjetas puedan expresar sentimientos, deseos, gustos, valores, etc.

Discusión para llegar a un consenso (por ejemplo: ¿Cuáles temas se abordaron?). Elaboración de una lista de preferencia individual y creación de consenso primero en grupos de 2, luego de 4 participantes. .

Tema:

Lista de temas importantes acordados.

Formación de grupos e intercambio para conocer preferencias personales. Preguntas posibles acerca de películas, música, bandas musicales, artistas, trabajo o actividades, vacaciones y viajes, experiencias, personas queridas, lugares y actividades placenteras.



Figuras humanas Neuland: Cada participante se dibuja en una figura de color



Entrenando nuestra perseverancia y memoria con un partido de *Memory*



Las técnicas de creatividad nacen cuando las personas y grupos están convencidos que una determinada situación amerita ir más allá de las soluciones estándares o cuando las soluciones estándares no son aplicables a determinado problema.

Técnicas de creatividad

En los procesos de elaboración de diagnósticos y planes, de identificación de problemas y diseño de soluciones es clave que el ambiente de trabajo en los espacios y procesos facilitados propicie la producción de ideas como materia prima a ocupar en la perspectiva de producir respuestas ante las potencialidades que ofrece el entorno para el Desarrollo Económico Territorial.

En esta línea de argumentación, la posibilidad de incentivar el pensamiento creativo tiene que ver con aprovechar el potencial que tienen los grupos de trabajo cuando se enfrentan al desafío de superar un obstáculo o aprovechar una oportunidad, profundizar una fortaleza identificada o desarrollar nuevas respuestas ante el reto de los cambios en el escenario global, caracterizado por la incertidumbre, el uso intensivo del conocimiento y la innovación en los procesos que son propias de la denominada economía del conocimiento.

En este sentido, es importante que quienes trabajamos con grupos de interés ligados al Desarrollo Económico Territorial, conozcamos y manejemos técnicas básicas de pensamiento creativo. No obstante, hay que recordar que la técnica más eficaz para impedir la creatividad en un espacio facilitado es la aplicación de una técnica de creatividad inadecuada (o bien: la aplicación inadecuada de una técnica creativa). Las técnicas de creatividad nacen cuando las personas y grupos están convencidos de que una determinada situación amerita ir más allá de las soluciones estándares o cuando las soluciones estándares no son aplicables a determinado problema.

Independientemente de la herramienta que apliquemos a nuestros procesos de pensamiento creativo, un proceso creativo facilitado puede ser visualizado como un proceso grupal que engloba cinco pasos o fases. En la siguiente tabla proporcionamos una vista global de cada paso y hacemos sugerencias sobre cómo enfrentar los procesos creativos grupales en sus diferentes fases desde la facilitación:

TABLA 7

Pasos y recomendaciones para el proceso creativo grupal

Paso	Recomendaciones
Formulación del objetivo	Los objetivos que inducen al pensamiento creativo nacen de problemas (donde nos «aprieta el zapato») y preguntas abiertas. ¡Formule su objetivo como una pregunta sobre la cual desea obtener respuestas (ver técnicas de preguntas) o, alternativamente, como un deseo! Los objetivos deben reflejar desafíos alcanzables y ser concretos. <i>Ejemplos:</i> Problema (= mala imagen): <i>¿Cómo mejorar la imagen de nuestra provincia como destino turístico?</i> Preguntas abiertas (estrategias de apoyo a emprendedores jóvenes): <i>¿Cómo podemos apoyar a los jóvenes en nuestra provincia que tienen ideas emprendedoras?</i> Deseo (= mayor visibilidad): <i>Quisiéramos incrementar la visibilidad de la Mesa de Cacao y sus acciones.</i> Muchas veces, los objetivos consisten en mejorar actividades y procesos en marcha; en otras ocasiones hacen referencia a nuevas iniciativas y propuestas. <i>Ejemplos:</i> Procesos en marcha (deseo): <i>Queremos simplificar los trámites públicos para inversionistas.</i> Nueva iniciativa / proyecto (pregunta): <i>¿Cómo debería ser el nuevo centro provincial de acopio de café?</i>

Paso	Recomendaciones
Mapeo del tema	Se deben identificar todos los aspectos relevantes para estructurar el tema o problema (recomendación: Mapa mental, ver abajo). Asimismo, se deben identificar necesidades/vacíos de información y estrategias para conseguirla (cuando no se hallan en el grupo). La búsqueda de información es un proceso que requiere cierta sensibilidad por parte de la facilitación en cuanto a su duración. Una vez mapeado el tema, se debe volver a revisar el objetivo inicial (¿cuán pertinente es?; ¿refleja el tema/problema central?) y de considerarse necesario, reformularlo.
Salto creativo	Los saltos creativos y el pensamiento lateral en espacios facilitados son provocados mediante la aplicación adecuada de técnicas de creatividad, como las técnicas de tormenta (<i>Brainstorming</i>, <i>Brainwriting</i>; ver abajo).
Evaluación y Operativización	En esta fase, el grupo debe cambiar su estrategia de pensamiento hacia lo convergente. Las ideas se someten a una revisión crítica, algunas se descartan, otras se priorizan (mediante criterios) siguiendo una lógica de embudo. Las ideas priorizadas se operativizan (puede trabajarse en subgrupos); y luego pueden someterse a una segunda revisión crítica. Al final del proceso, la mayoría del grupo debe identificarse con la idea o propuesta operacional. Las técnicas de imaginación (Tres Sillas del Pensamiento de Disney; Seis Sombreros del Pensamiento de de Bono; ver abajo) se aplican al inicio de esta fase. Por ejemplo, en la evaluación grupal de diferentes propuestas e ideas. Hay facilitadores que utilizan estas técnicas tanto para la fase del salto creativo como para la siguiente.
Implementar	El primer paso hacia la implementación suele ser la venta de la idea, propuesta e iniciativa hacia los tomadores de decisión. Al respecto, se debe recurrir a estrategias y técnicas de mercadeo y técnicas de presentación. En la preparación de presentaciones hay que anticipar posibles preguntas y cuestionamientos; poner énfasis en argumentos que respaldan la idea/iniciativa creativa (ventajas de implementarla, desventajas de no hacerlo). Además, se puede recurrir a simulaciones y juegos de roles para preparar los «espacios de venta». Para la identificación y creación de alianzas es útil partir con un mapeo de actores.

Fuente: Elaboración propia en base a Noellke (2010).

Tip Box 6: Problemas frecuentes en los procesos creativos y consejos para superarlos (wd)



Cuando en los procesos creativos grupales se generan pocas ideas o ideas poco atractivas, esto se debe normalmente a una de las siguientes causas:

- **Bloqueos mentales / de pensamiento:** En estas situaciones, el facilitador debe interrumpir el proceso para que el grupo tome un descanso; podría alternarse, por ejemplo, con una dinámica grupal interactiva al aire libre para ventilar la mente.
- **Objetivo demasiado ambicioso / sobredimensionado:** El facilitador debe revisar el objetivo con el grupo.
- **Falta de información:** El facilitador debe identificar bien con el grupo cuáles son los vacíos de información; debe determinar estrategias y acciones para llenarlos y debe seguir con el proceso creativo solo cuando se hayan llenado los vacíos de información.
- **Técnica inadecuada o mal orientada:** El facilitador debe revisar con el grupo la técnica, precisar las instrucciones y el sentido de su aplicación o, en casos donde el grupo tenga problemas con el valor agregado que genera la técnica, proponer una técnica alternativa.
- **Falta de tiempo:** Los procesos creativos, sobre todo al inicio y con grupos poco experimentados en este tipo de espacios de trabajo, requieren suficiente tiempo. Muchas veces la creatividad sufre por falta de tiempo, por lo cual el facilitador debe dar más tiempo al grupo y monitorear los avances.
- **Ambiente poco inspirador:** Cuando el ambiente de trabajo es percibido por algunos integrantes del grupo como poco inspirador, conviene cambiar de ambiente o actividad (para hacer una caminata por el bosque o la playa, por ejemplo) o desarrollar un proyecto de aprendizaje que fomente la creatividad (ver sección anterior).
- **Aversión al riesgo / al fracaso; competencia:** Cuando los participantes sienten miedo de cometer errores, es poco probable que logren dar el salto creativo; asimismo, relaciones de competencia entre ellos dificultan la cooperación y comunicación, que son dos requisitos esenciales para el trabajo creativo. Es importante que el facilitador de espacios creativos domine técnicas motivacionales, así como técnicas de manejo de grupos y personas que le permitan crear un ambiente fecundo para los procesos creativos.

Cuando en los procesos creativos grupales se generan **muchas ideas genéricas**, esto suele deberse normalmente a una de las siguientes causas:

Deficiencia en el proceso de análisis: Es importante definir con el grupo un catálogo de criterios compartidos para evaluar las diferentes ideas generadas durante el salto creativo. Antes de proceder con la evaluación y priorización, hay que asegurar que tanto las ideas como los criterios para evaluarlas sean suficientemente entendidos por todos los integrantes del grupo. Cuando dos ideas son similares, hay que discutir con el grupo en qué medida es conveniente fusionarlas en una.

Deficiencia en el proceso de priorización: Las ideas que no cumplan algún criterio que el grupo considera clave/indispensable deben ser reformuladas o, si no funciona la reformulación, descartadas. Incluso puede ser conveniente aplicar una segunda ronda de

debate o análisis más profundo de las ideas priorizadas, tomando en cuenta: factibilidad, condiciones de éxito, uso y utilidad, costos que generaría su implementación, otras consecuencias (potenciales, [no] deseables, [no] esperadas), debilidades inherentes, etc. Este análisis puede ser muy útil con miras a la fase de operativización, al evidenciar, por ejemplo, aspectos que deben ser tomados en cuenta.

Deficiencia operativa: Muchas y propuestas creativas no llegan a la fase de implementación, porque no se ha asignado suficiente tiempo para su operativización. Es mucho más fácil vender una idea medio genial pero bien operativizada, que una idea genial pero que carece de una sólida propuesta de implementación. Puede ser conveniente dejar la operativización de las ideas seleccionadas y priorizadas como tarea grupal, a desarrollarse durante la próxima reunión (donde se tocaría específicamente este aspecto, junto con aspectos relacionados a la implementación.)

Tormentas de ideas (*Brainstorming y Brainwriting*)

La técnica de la **tormenta de ideas (*Brainstorming*)** es la técnica más antigua, conocida y popular de las técnicas de creatividad que se aplican en los espacios facilitados. Permite identificar en un tiempo relativamente corto una gran cantidad de ideas, propuestas y soluciones para su posterior análisis, priorización, etc. Se presta como una buena opción sobre todo cuando resulta provechoso contar con una gran variedad de ideas, cuando el tema abordado incumbe directamente al grupo (por ejemplo, «¿cómo podemos mejorar la asistencia y el compromiso institucional con nuestra Mesa público-privada?») o cuando abordamos un problema del DET para cuya solución se requiere de experticia de diferentes personas e instituciones. En cambio, no se presta tanto para problemas de alta complejidad ni para aquellos que requieren de un alto nivel de experticia, cuando el grupo es muy heterogéneo, compuesto por conocedores y no conocedores. Tampoco se recomienda su aplicación en grupos con conflictos internos o relaciones jerárquicas muy pronunciadas.

Al facilitador le corresponde introducir y velar el cumplimiento de las siguientes **cuatro reglas básicas para el desarrollo de tormentas de ideas**:

1. No se debe criticar ninguna idea.
2. Las ideas atrevidas y fuera de lo común son bienvenidas.
3. Hay que desarrollar la mayor cantidad posible de ideas. El énfasis está en la cantidad, no la calidad (después se las analiza y prioriza).

4. Hay que inspirarse de las ideas de otros, desarrollarlas y encontrar nuevas combinaciones.

En general, hay dos alternativas metodológicas para el desarrollo de las tormentas (fase de producción). Una, que los mismos participantes documenten sus ideas en tarjetas u, otra, que el facilitador mismo documente todas las ideas que nacen verbalmente del grupo en un *flipchart* (o en tarjetas). La segunda alternativa es la más recomendada, por ser más dinámica (lógica de la tormenta) y porque permite a los participantes seguir desarrollando ideas enunciadas por otros. Es recomendable además ser persistente en la tormenta. Incluso cuando se agotan las ideas después de una primera fase de tormenta, suele haber, luego de una breve interrupción, una segunda tormenta, con menos ideas, pero que muchas veces resultan más creativas.

Entre la fase de producción (tormenta) y la fase de evaluación/análisis, debe haber un receso que permita a los participantes cambiar del pensamiento lateral al vertical.

El facilitador de esta técnica desempeña un rol clave: no debe involucrarse en la producción de ideas ni debe dominar el escenario, sino concentrar sus esfuerzos en la creación de un ambiente de confianza, de participación de todos y todas. Debe velar el cumplimiento de las reglas y documentar las ideas, sin comentarlas ni alterarlas. Durante la fase de evaluación/análisis, tampoco debe tomar posiciones ni comentar el proceso, sino asegurar que esta fase se desarrolle de la manera más objetiva posible.

Una variante de la misma técnica es el llamado **Brainwriting (escritura de tormenta)**. Una vez formulada la pregunta o el tema, el facilitador entrega a cada participante una hoja de papel donde deberá anotar, durante cinco minutos, tres ideas o propuestas. Después de cinco minutos, recibe la hoja de su vecino, en cuyas ideas se inspira para anotar tres ideas adicionales. Una sesión de *Brainwriting* puede durar hasta 30 minutos, por lo cual en grupos grandes es recomendable trabajar en subgrupos de hasta 6 personas. A diferencia del *Brainstorming*, el *Brainwriting* obliga a cada participante a involucrarse activamente en la fase de la producción (lo que algunos participantes pueden percibir como «estrés creativo»).



Mapa mental

Un mapa mental es un método de análisis que permite organizar con facilidad los pensamientos y utilizar al máximo las capacidades mentales. Desarrollado por Tony Buzan, todos los mapas mentales tienen algo en común: su estructura natural compuesta por ramas que se irradian, una imagen central y el uso de colores, símbolos, dibujos y palabras que se enlazan según un conjunto de reglas básicas, sencillas y amigables. Gracias a los mapas mentales se puede convertir una larga lista aburrida de información en un diagrama brillante, fácil de recordar y altamente organizado y intuitivo, ya que va en sintonía con los procesos naturales del cerebro.

Un mapa mental es muy parecido al mapa de una ciudad. El centro del mapa mental corresponde al centro de la ciudad, y representa la idea más importante. Las calles principales que se irradian del centro representan los pensamientos principales, mientras que las calles secundarias reflejan los pensamientos secundarios, y así sucesivamente. Los dibujos y las formas especiales que en la cartografía urbana representan los lugares de interés, en la cartografía mental evidencian las ideas particularmente interesantes. En los procesos creativos, los mapas mentales son la principal estrategia que se aplica durante la segunda fase del proceso creativo, cuando se trata de estructurar un tema o problema. Sus ventajas son: dar una visión global de un área determinada, permite orientar a los participantes y es fácil de consultar, leer y recordar. En este sentido, los mapas mentales son una excelente herramienta para la documentación simultánea de debates y discusiones grupales por parte de la facilitación. Sin embargo, esto requiere algo de experiencia y versatilidad por parte del equipo facilitador. Incluso más allá de los

espacios facilitados, los mapas mentales sirven a las personas como mapas de carreteras para la memoria, porque permiten organizar nuestros pensamientos desde su origen, respetando el funcionamiento natural de nuestro cerebro.

Las principales reglas para la aplicación de esta técnica, tanto a nivel individual como a nivel de procesos grupales (el facilitador desarrolla el mapa mental en función a las ideas que surgen del grupo; alternatively, los grupos elaboran mapas mentales en función de las indicaciones básicas proporcionadas por el facilitador) se presentan a continuación:



Mapa mental sobre tendencias territoriales (Territorio de Arauco, Chile)
(Fuente: Wolfgang Demenus)

GRÁFICO 26

Mapa mental “La Fruta”

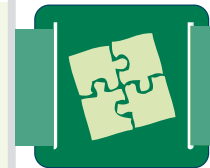
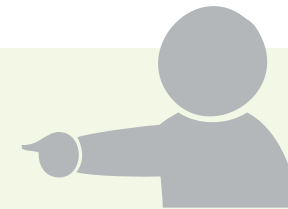


Fuente: Tony Buzan (1996): El Libro de los Mapas Mentales.



Dibujando un mapa mental

Tip Box 7: Cómo dibujar un mapa mental en siete pasos (ob)



1. Empieza en el centro de una hoja en blanco. Ello da al cerebro la libertad de moverse en todas las direcciones y expresarse más naturalmente.
2. Dibuja en el centro de la hoja una imagen que simbolice al tema, porque una imagen vale más que mil palabras y porque potencia la imaginación. Una imagen central es el núcleo e interés, un centro de atención y, además, facilita la concentración y despierta el cerebro.
3. Utiliza muchos colores, porque los colores excitan tu cerebro. Como las imágenes, los colores añaden vitalidad, frescura y diversión a tus mapas mentales, además de proporcionar energía positiva al pensamiento creativo.
4. Partiendo de la imagen central, irradia hacia el exterior las palabras clave y las ideas más importantes relacionados con el tema escogido. Conecta todas las ideas mediante líneas o ramas, porque tu cerebro trabaja mediante asociaciones. Si vinculas todas tus ideas mediante líneas o ramas cada vez más finas, a medida que te vayas alejando del centro te será más fácil recordarlas.
5. Traza líneas curvas en lugar de rectas, porque las líneas rectas aburren al cerebro. Las líneas curvas y asimétricas son más atractivas y capturan la atención de tus ojos con mayor facilidad.
6. Utiliza solo una palabra clave por línea, porque los núcleos individuales de palabras clave proporcionan a tu mapa mental más flexibilidad y contundencia. Cada palabra o imagen tiene un efecto multiplicador y contiene en sí misma un amplio abanico de asociaciones y conexiones. Cuando utilizas por separado las palabras clave, confieres a cada una más libertad para irradiar nuevas ideas y pensamientos. Las frases apagan este efecto multiplicador.
7. Utiliza muchas imágenes, porque cada imagen, como la imagen central, vale más que mil palabras.

Técnicas de imaginación

Ciertas técnicas de creatividad que se usan en los espacios facilitados descansan sobre el principio de la imaginación, incentivan a los participantes a ponerse en determinada situación («Supongamos que nuestra provincia sea la más competitiva del Ecuador. ¿Qué sería distinto en comparación con la situación actual?») o en los zapatos de otras personas («Si fuéramos un grupo de inversionistas extranjeros, ¿cuáles serían los criterios que aplicaríamos en nuestra decisión de ejecutar un proyecto agroindustrial en esta provincia o en la provincia vecina?»).

En principio, como facilitadores podemos crear nuestra propia técnica de imaginación. A su vez, existen dos técnicas sistemáticas en este campo que han sido validadas por muchos procesos de aplicación alrededor del mundo: Los Seis Sombreros del Pensamiento de Edward de Bono y Las Tres Sillas del Pensamiento, atribuida a Walt Disney. Ambas técnicas tienen en común que permiten analizar una iniciativa (idea, propuesta de proyecto) desde diferentes perspectivas, lo que permite captar todos los aspectos relevantes de una manera más eficaz y eficiente que con un análisis directo.

Mediante la proyección predefinida de determinados roles y puntos de vista, los participantes pueden soltarse y ser más lúdicos en su pensamiento, lo que amplía considerablemente el espectro de ideas. La aplicación de ambas técnicas suele tener ciertos problemas al inicio, ya que los participantes pueden sentir la situación del pensamiento dirigido hacia varios rumbos un tanto «artificial». No obstante, una vez vencida esta inseguridad inicial, las técnicas suelen desempeñarse de manera muy eficaz.

Los seis sombreros del pensamiento de Edward de Bono

A comienzo de la década de 1980, Edward de Bono inventó la técnica de los Seis Sombreros del Pensamiento¹⁸ como marco de referencia para el pensamiento y para incorporar al pensamiento lateral. Los seis sombreros representan seis maneras de pensar y se deben considerar como direcciones del pensamiento más que etiquetas para el pensamiento. Esto quiere decir que los sombreros se utilizan proactivamente y no reactivamente.

Esta técnica de creatividad promueve un mayor intercambio de ideas entre más personas. En el mundo de De Bono, se «separa el ego del desempeño». Cualquiera es capaz de contribuir a la exploración sin afectar el ego de los demás, puesto que todos están utilizando cualquier sombrero. Las personas pueden contribuir bajo cualquier sombrero, aunque inicialmente hayan sustentado un punto de vista opuesto.

Para la aplicación de esta técnica de creatividad en espacios facilitados, el facilitador debe introducir, al inicio de la sesión, las siguientes reglas básicas:

- ▶ Todo participante debería ponerse, a lo largo de la sesión, al menos una vez cada uno de los seis sombreros. Para ello, los sombreros pueden circular o ubicarse en el centro de un círculo de sillas, al alcance de los participantes.

18 De Bono, E. (1986). *Six Thinking Hats*. New York: Little, Brown and Company.

- Alternativamente, el facilitador puede incluso determinar la secuencia en la cual los participantes deberán ponerse los sombreros de diferentes colores o, cuando vea necesario, instruir al grupo que sus integrantes se pongan determinado sombrero.

El principio común, sin embargo, es que el participante que quiere decir algo se ponga el sombrero del color que corresponde a su mensaje. Por lo cual todo participante debe estar familiarizado con el significado de los colores de los sombreros (alternativamente se pueden utilizar tarjetas de facilitación).

El sombrero blanco: Este sombrero tiene que ver con hechos, cifras, necesidades y ausencias de información. «Pienso que necesito un poco de pensamiento de sombrero blanco...» significará en este punto: «Dejemos los argumentos y propuestas y miremos los datos y las cifras».



El sombrero rojo: Este sombrero tiene que ver con intuición, con el sentimiento y las emociones. El sombrero rojo permite al participante exponer una intuición sin tener que justificarla. «Poniéndome el sombrero rojo, pienso que esta es una propuesta terrible».

Usualmente, los sentimientos e intuiciones solamente pueden ser introducidos en una consideración si son sustentadas por la lógica. Por lo general, el sentimiento es genuino pero la lógica no es auténtica. El sombrero rojo autoriza plenamente al participante a que exponga sus sentimientos sobre el asunto sin tener que justificarlo o explicarlo.



El sombrero negro: Este es el sombrero del juicio y la cautela. En ningún sentido es un sombrero negativo o inferior a los demás. El sombrero negro se utiliza para señalar por qué una sugerencia o propuesta no encaja en los hechos, con la experiencia disponible, en el sistema utilizado, o en la política o estrategia que se están siguiendo. El sombrero negro debe ser siempre lógico.



El sombrero amarillo: Tiene que ver con la lógica positiva. Por qué algo va a funcionar y por qué ofrecerá beneficios. Debe ser utilizado para mirar adelante hacia los resultados de una acción propuesta, pero también puede utilizarse para encontrar algo de valor en lo que ya ha ocurrido.



El sombrero azul: Este es el sombrero de la vista global y panorámica y del control del proceso. No se enfoca en el asunto propiamente dicho, sino en el «pensamiento» acerca del asunto. «Poniéndome el sombrero azul, siento que deberíamos trabajar más en el pensamiento con el sombrero verde en este punto de nuestra discusión». En términos técnicos, entonces, el sombrero azul tiene que ver con la metacomunicación.



El sombrero verde: Este es el sombrero que simboliza a la vegetación y al crecimiento. Se usa para expresar nuevas ideas, propuestas y puntos de vista alternativos; es el sombrero creativo por excelencia.



Dependiendo del tema y del tamaño del grupo, una sesión con los Seis Sombreros puede durar entre media hora y dos horas. Su fortaleza consiste en obligar a los participantes a analizar un problema (o una idea o propuesta) desde diferentes perspectivas. Puede resultar muy útil que los (co)facilitadores de un espacio de sombreros documenten las diferentes intervenciones en tarjetas (cuyos colores corresponden a los colores de los sombreros).

Las tres sillas del pensamiento de Walt Disney

Esta técnica de imaginación se atribuye a Walt Disney¹⁹ quien supuestamente asumía en todos sus procesos creativos tres diferentes roles: el rol del soñador, el rol del realista y el rol del crítico. Lo efectuaba incluso dividiendo estos roles de manera física al sentarse en tres diferentes sillas para desarrollar estos tres tipos de pensamiento. La asociación de tres diferentes tipos de pensamiento con tres sillas diferentes (Disney posteriormente incluso recurría a diferentes espacios físicos) es la idea fundamental que subyace a esta técnica que se puede aplicar en los espacios facilitados, tanto para la generación de saltos creativos como para el análisis de ideas y propuestas.

Al igual que con la técnica de los sombreros, el facilitador debe explicar cuál es el significado de cada silla y animar a los participantes a rotar con sus intervenciones entre las tres sillas, bajo las siguientes reglas:

La silla del soñador: es aquella para producir ideas fantásticas y jugar con diferentes opciones y posibilidades, de revertir las cosas, incluso de manera humorística y lúdica y de tratar todos los aspectos más allá del sentido común. Lo único prohibido en esta silla es analizar un tema de manera lógica-racional y seria.

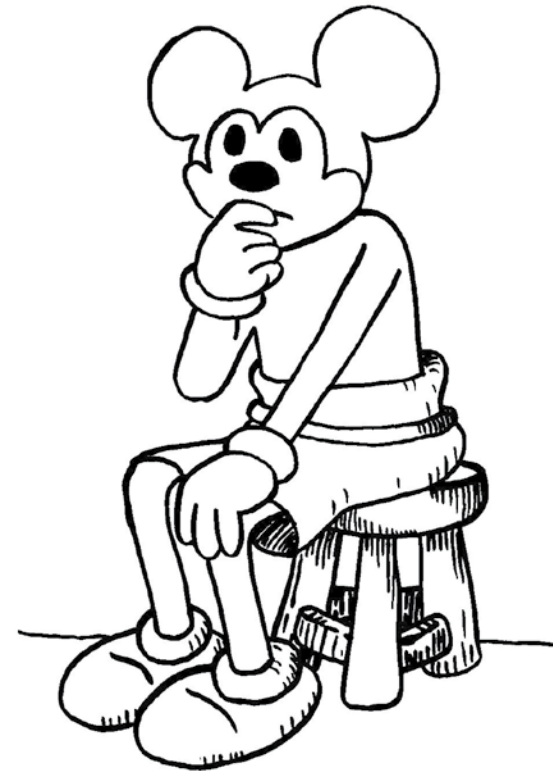


¹⁹ Nöllke, M. (2001). *Kreativitätstechniken*. Munich: Haufe-Lexware.

La silla del realista: es la silla donde nuestro pensamiento opera de forma «normal», donde se desarrollan y operativizan las ideas del soñador, procediendo de manera lógica-racional y pragmática, buscando propuestas y soluciones eficaces y eficientes.



La silla del crítico: es la silla que somete a las ideas a un análisis crítico en cuanto a viabilidad, uso y utilidad/valor agregado, posibles consecuencias y elementos que se pueden quitar y otros que deben ser tomados en cuenta.



Lo importante de esta técnica es no permanecer demasiado en una sola silla y rotar constantemente entre las tres. No obstante, al final del proceso creativo, las intervenciones deben centrarse en la silla del realista. Al igual que en la técnica anterior, es recomendable que los (co)facilitadores anoten las diferentes intervenciones (por ejemplo en pizarras que se colocan detrás de cada silla).



Técnicas de prospección

Los ejercicios prospectivos juegan un rol cada vez más importante en los procesos de Desarrollo Económico Territorial, porque permiten a los actores territoriales desarrollar y concertar, en forma sistemática y participativa, visiones de mediano y largo plazo, sobre las cuales pueden basar su accionar (en el futuro cercano). Son una **forma estructurada de pensar el futuro** y sirven para tejer nuevas redes de trabajo en función a una visión compartida del futuro territorial deseado (o no deseado). Al respecto, hay que diferenciar entre técnicas prospectivas que se basan sobre el análisis de información cuantitativa y técnicas basadas en el **aprovechamiento de los conocimientos de expertos internos y externos en el marco de espacios facilitados**, como el Scenario Writing (Elaboración de Escenarios).

Los ejercicios prospectivos son una forma estructurada de pensar el futuro y sirven para tejer nuevas redes de trabajo en función a una visión compartida del futuro territorial deseado (o no deseado).

Escenarios son descripciones de viajes al futuro. Reflejan suposiciones diferentes, sobre cómo ciertas tendencias actuales y ciertos factores de incertidumbre podrían evolucionar, y también sobre qué factores nuevos van a jugar un rol importante. Según Porter, escenarios son como una **mirada interna y consistente de cómo el futuro podría**

desarrollarse²⁰. No son pronósticos, pero un posible resultado del futuro. Van der Heijden resalta la dimensión motivacional de los escenarios que nacen de modelos mentales compartidos y concertados sobre el mundo externo y son creados como descripciones estimulantes de posibles futuros²¹.

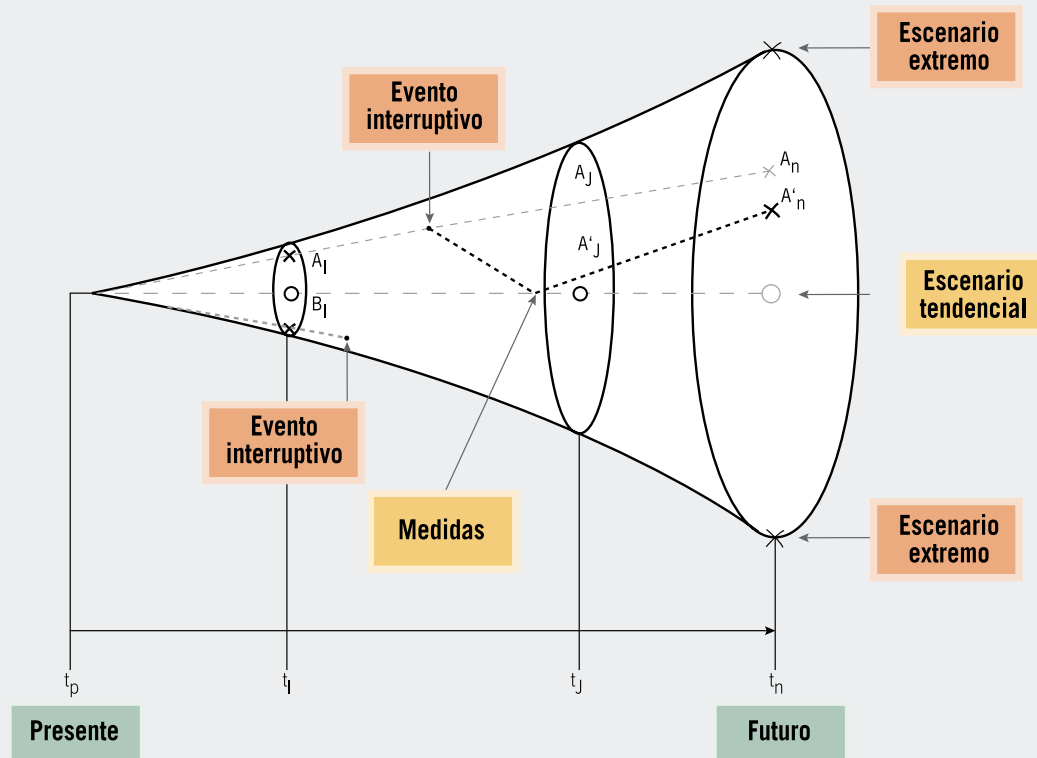
Al respecto podemos imaginar al futuro como un embudo que se está abriendo mientras más nos proyectamos hacia él. Un escenario tendencial sería aquello que acontecerá bajo el doble supuesto que (1) logramos identificar las tendencias más relevantes que modelan en la actualidad el comportamiento del tejido económico-productivo de nuestra provincia y (2) logramos identificar lo que pasará en nuestro territorio, si estas tendencias se mantendrán en el futuro, sin que haya rupturas ni medidas de corrección que cambian el curso de los hechos. Mientras más alejamos nuestro pensamiento sobre el futuro de la actualidad, más se abre el embudo – ya que es más probable que determinadas tendencias que observamos en la actualidad sean interrumpidas o cambien de direccionamiento mediante la aplicación de determinadas medidas que, si bien son difíciles de predecir, harán que el futuro sea distinto del escenario tendencial anterior. Cuando desarrollamos escenarios entonces nos tratamos de imaginar cómo el futuro cambiaría si ocurrieran determinados eventos o si se tomaran determinadas acciones (ver el siguiente gráfico), lo que nos permite idear diferentes tipos de escenarios del futuro.

20 Porter, M. (1980). *The Competitive Strategy*. New York: Free Press.

21 Van der Heijden, K. (1997). *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. New York: John Wiley.

GRÁFICO 27

El futuro como embudo (según Kahn)



Fuente: Jakeman, Rizzoli, Chen (2003).

En un espacio cuyo objetivo es desarrollar diferentes escenarios sobre un tema que nos interesa explorar (el futuro rol del gobierno provincial para el desarrollo económico de nuestra provincia; el futuro del sector pesquero artesanal; o, en general, el futuro económico-productivo de nuestro territorio, etc.) reunimos pequeños grupos de expertos, actores territoriales vinculados al desarrollo productivo y actores externos conocedores del escenario productivo para estructurar con ellos posibles desarrollos en el futuro mediano (no más allá de 10 años) de una organización, un sector o un territorio, combinando para esto una mezcla de informaciones

y conocimientos con puntos de vistas y percepciones. A modo general, los participantes identifican y priorizan las tendencias y los factores de incertidumbre, desarrollan escenarios y evalúan sus implicaciones. Según Schwartz²² escribir escenarios es una técnica para ordenar diferentes percepciones sobre entornos alternativos en el futuro y para inducir posibles decisiones necesarias hoy. En este sentido el desarrollo de escenarios debería formar parte de la planificación estratégica territorial, tanto a nivel institucional como interinstitucional cuando tratamos un tema estratégico y la solución es poca clara.

Los siete pasos en un ejercicio de *Scenario Writing* según Schwartz (1996)

Paso 1: Identificar la pregunta clave y el horizonte temporal



Al inicio del ejercicio, los participantes deben ponerse de acuerdo sobre el objeto a explorar y el marco temporal, por ejemplo:

«¿Cuál será la relevancia del ecoturismo para el desarrollo económico de nuestra provincia en el año 2020?».

²² Schwartz, P. (1996). *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. New York: Currency Doubleday.

Paso 2: Listar los factores dinámicos en el entorno



Para este paso la facilitación puede recurrir a charlas y presentaciones a cargo de expertos que permiten al grupo identificar las principales tendencias (a nivel internacional, nacional y territorial) que inciden sobre el objeto del ejercicio (dinámica del sector turismo, sus subsectores, productos, etc.). Una vez que el grupo cuente con estos insumos, se puede proceder con una lluvia de ideas en torno a la pregunta «¿Cuáles son los factores de mayor incidencia en el futuro crecimiento del ecoturismo en nuestro territorio?» Esta técnica generará una lista, posiblemente larga, de factores que sirve de insumo para el próximo paso. Si la

lista de factores resultantes es muy extensa, es recomendable que el grupo ya realice una primera priorización. Para poder priorizar es importante que todos los participantes comprendan el contenido de las ideas presentadas. Ideas similares deben ser revisadas bajo la óptica de si es oportuno fusionarlas en una sola o si conviene mantenerlas por separado. Antes de priorizar, todo participante debe tener claro lo que se esconde detrás de cada idea-tarjeta. La priorización puede efectuarse con puntos adhesivos, entregándole a cada participante la cantidad de puntos que corresponde al 20 por ciento del total de factores que se someten a la votación.

Paso 3: Clasificar los factores por importancia e incertidumbre



Los escenarios se construyen sobre una selección de dos factores que el grupo considere, por un lado de mayor importancia y por otro lado, de un mayor grado de incertidumbre. Para realizar esta evaluación comparativa de los factores priorizados en el paso anterior de manera participativa, la facilitación puede recurrir a una

matriz de evaluación simple donde los factores que pasaron por la primera ronda de priorización se someten a un segundo proceso de filtro, esta vez aplicando dos criterios: «(nivel de) importancia» y «(nivel de) incertidumbre». Para ello, los factores se visualizan en las filas una matriz de votación y los dos criterios en calidad

de columnas; para la votación se puede trabajar con una escala variable de puntaje (por ejemplo: de «1: poco importante / menos incierto» a «5: extremadamente importante / altamente incierto»). El grupo entonces discute y asigna un valor (del 1 al 5) por criterio a cada factor anteriormente identificado. Al final, el facilitador (o un integrante del grupo) multiplica los dos valores que obtuvo

cada factor y así obtiene el puntaje total por factor, lo que permite identificar los dos factores más relevantes en cuanto a su nivel de importancia e incertidumbre. Estos son los factores sobre los cuales se desarrollarán en el próximo paso, cuatro escenarios (por ejemplo: Factor 1: Políticas ambientales; Factor 2: Crecimiento de la demanda interna).

Paso 4: Seleccionar escenarios lógicos

Para poder desarrollar escenarios en función a los factores claves priorizados por el grupo en el paso anterior, es importante definir para cada factor sus expresiones extremas, ya que estas expresiones extremas son las que sirven de referente para la selección de cuatro escenarios que deben ser congruentes.

Ejemplo:

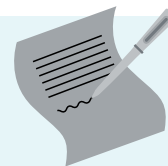
Protección efectiva vs. Depredación acelerada de los ecosistemas
Demanda interna dinámica vs. Demanda interna estancada/decreciente



Para poder realizar el cruce entre las cuatro expresiones extremas, es importante que los dos factores guarden cierto nivel de autonomía, ya que su interdependencia no permitiría una construcción de cuatro escenarios congruentes.

En base a los cuatro escenarios claramente diferenciados, la facilitación puede proceder con la conformación aleatoria de cuatro grupos de trabajo, cada uno a cargo de escribir un escenario.

Paso 5: Desarrollar los cuatro escenarios

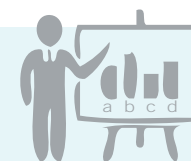


Como primera tarea, cada grupo debería poner un título a su escenario que describe en breves palabras, por ejemplo mediante una metáfora, el escenario en el marco horizontal. Por ejemplo: Al cruzar las expresiones «Protección efectiva» con «Demanda interna dinámica» el grupo podría salir con un título como «*El Edén que se desborda*» para su escenario, mientras que otro grupo que le toca procesar las expresiones «Depredación acelerada» con «Demanda interna dinámica» con un título como «*El destino al borde del colapso*»; los otros dos grupos podrían optar por títulos como «*El idilio solitario*» (protección efectiva con demanda estancada/decreciente) o bien «*Camino a la perdición*» (depredación acelerada y demanda interna estancada/decreciente).

Una vez consensuado el título, cada grupo procede con la elaboración creativa de su escenario. Para ello, los participantes de cada grupo se ponen en el otro límite temporal (marco temporal de los escenarios), por ejemplo el año 2020 e identifican una serie de eventos y sucesos, a manera de titulares de noticias, que podrían haber ocurrido para que el escenario se haya hecho realidad en el futuro; luego redactan conjuntamente el escenario como una narrativa.

Esta narrativa será el producto de su trabajo grupal en torno al escenario que les toca desarrollar.

Paso 6: Presentar los escenarios y discutir sus implicaciones



En plenario, los representantes elegidos en cada grupo presentarán su narrativa de escenario. Una vez terminada la presentación de los cuatro escenarios en plenaria, la facilitación estimula una discusión entre los participantes sobre las implicaciones de los

diferentes escenarios y los niveles de incidencia que los actores del territorio pueden tener en determinados eventos y sucesos que lo caracterizan (¿Cuán positivo, cuán deseable es el escenario X? ¿Qué podríamos haber hecho al respecto?).

Paso 7: Desprender decisiones estratégicas

Al final del ejercicio el grupo debe desarrollar ideas y propuestas de cómo llegar al escenario deseado y cómo evitar que los otros escenarios (menos / no deseados) se hagan realidad. Estas ideas y propuestas deben ser consensuadas y visualizadas y constituyen insumos importantes para la construcción de una estrategia o plan de acción, por ejemplo en torno al fomento ecoturístico en el territorio.



Escribiendo escenarios territoriales en Colombia (fuente: Wolfgang Demenus)



Técnicas de negociación y mediación²³

²³ Tomado de: Zimmermann, A. (2004). *La Gestión de Redes, Caminos y herramientas*. Quito: Abya Yala.

La negociación es una forma de **interacción** que despliegan dos o más partes en una red cuando, a pesar de tener intereses en conflicto, poseen también una zona de conveniencia mutua donde las diferencias pueden resolverse. Cada actor involucrado tiene su propia teoría implícita de negociación, aunque existen distintos métodos estandarizados por centros de negociación y mediación.

La negociación es un proceso que tiene lugar **directamente entre las partes, sin ayuda ni facilitación de terceros**, y no necesariamente implica disputa previa. A la vez es un mecanismo de solución de conflictos de carácter voluntario, predominantemente informal, no estructurado, que las partes utilizan para llegar a un **acuerdo** mutuamente aceptable.

El método de negociación desarrollado por la Universidad de Harvard y otras escuelas de transformación de conflictos consiste en resolver los problemas sobre la base de los **intereses** expuestos sobre la mesa; sugiere que se busquen ventajas mutuas siempre que sea posible, y, en caso de conflicto de intereses, debe insistirse en que el resultado se base en algún criterio justo. El método no emplea trucos ni poses. La negociación le muestra a las partes cómo preservar sus derechos y, a la vez, ser ético. Le permite ser justo y también lo protege contra aquéllos que estarían dispuestos a sacar ventaja. Cualquiera puede usar este método.

Cada negociación es diferente, pero los elementos básicos no cambian. La **negociación colaborativa** es un proceso la consideración de los intereses y la generación de **opciones** de las partes en un marco

de confidencialidad. Se trabaja cooperativamente, a fin de llegar a una solución en la que los intereses de ambas partes queden satisfechos.

La capacidad de la negociación colaborativa es una habilidad sustentada en una técnica que puede aprenderse, desarrollarse y mejorarse, para lo cual es necesario conocer los principios en los que se basa, que se dividen en distintas etapas:

1. Se procura pasar de las posiciones de las partes a los intereses de las mismas. Una vez que emergen los intereses, se procura generar opciones. El objetivo es generar posibilidades de solución sobre la base de los intereses y no de las posiciones.
2. Encontrar estándares o criterios acordados, a fin de delimitar el campo de negociación y buscar la mejor alternativa al acuerdo negociado (MAAN), lo cual importa un límite subjetivo que obliga a cada participante a reflexionar sobre qué va a hacer en el supuesto de levantarse de la mesa de negociación; el MAAN es la mejor solución que cada uno tiene fuera de la negociación, para la preservación de sus intereses, si no llega a un acuerdo. Es una variable que señala si es más conveniente procurar un acuerdo o abandonar el proceso de resolución de disputas.
3. Ampliado el campo de la negociación y establecidos los límites objetivos y subjetivos, se trata de generar propuestas para lograr un acuerdo. Si no hay acuerdo, cada parte recurrirá a su mejor alternativa. Si el acuerdo se logra, lo que cada parte obtiene debe estar por encima de esa alternativa, para que la negociación sea ventajosa.

En las negociaciones entre actores diferentes, por ejemplo participantes de un taller, se confrontan intereses distintos pero legítimos desde el punto de vista de cada actor. Por lo tanto, la cultura de negociación debe apuntar a que las contrapartes quieran seguir manteniendo buenas relaciones incluso después de negociar. Esto puede lograrse cuando las negociaciones se conducen de tal manera que se ablanden las posiciones duras, se revelen los intereses y se creen nuevos y creativos potenciales de concertación.

Las intenciones de una negociación orientada a las soluciones van dirigidas a agrandar la torta antes de repartirla.

El punto de partida para ello es el reconocimiento de aspiraciones legítimas e intereses distintos. Si se expresan con precisión las aspiraciones e intereses de todos los involucrados, existen oportunidades para llegar a **nuevos acuerdos viables**. El hacer realidad estas oportunidades depende – entre otros – de la continua exploración y aceptación de nuevas perspectivas. Las intenciones de una negociación orientada a las soluciones van dirigidas a **agrandar la torta antes de repartirla**. Una torta más grande puede compensar, por ejemplo, la desventaja percibida por uno de los perjudicados. En resumen, el procedimiento incluye lo siguiente:

GRÁFICO 28

Elementos centrales de una negociación



Fuente: Zimmermann (2004).

- ▶ Reconocimiento de los intereses distintos de los involucrados
- ▶ Ampliación de los límites del sistema en el proceso de negociación mediante la acogida de nuevos puntos de vista
- ▶ Precisión de los intereses de cada uno y de las ventajas y desventajas de las soluciones alternativas
- ▶ Desarrollo de soluciones que aporten un mayor beneficio para los involucrados que el no contar con ninguna solución o retirarse de la cooperación



Juego de roles: Negociación Promotores Gobierno Provincial – Empresa ancla

Si bien esto puede resultar convincente, ninguna negociación real se atiene exactamente a este modelo. Las negociaciones se ven afectadas por las influencias del lugar y del momento, y, sobre todo, por las de los propios involucrados cuyas distintas emociones, orientaciones culturales, capacidades y estrategias más o menos transparentes intervienen en el proceso. El desenlace dependerá de que se logre estructurar el proceso con claridad y junto con los actores.

La negociación siempre incluye negociar sobre la forma en que se conducirá la negociación. Cuanto menos transparente sea el transcurso del proceso, más urgente será recordar algunos **principios básicos de la negociación** en asociaciones de cooperación:

(i) Guardar la objetividad

Las partes involucradas tienden por lo general a atribuir el problema (recursos escasos, falta de claridad en la asignación de responsabilidades, conflictos en torno a objetivos, etc.), ya sea a la posición de una de las contrapartes, ya sea a la relación entre las mismas. Esta atribución tiene la desventaja de que la negociación se centra en las posiciones y no en los contenidos, y el objetivo del proceso consistirá en modificar el comportamiento de la contraparte. Pero esto se contradice con el principio básico de la negociación entre contrapartes que son distintas entre sí y que persiguen intereses diferentes. Por lo tanto, una negociación exitosa entre las contrapartes

de una cooperación deberá aspirar a convertir el objeto del proceso en el centro de atención (por ejemplo, los recursos escasos o la falta de claridad en las responsabilidades asignadas). El camino hacia esta meta puede no ser directo y habrá que aceptar los rodeos inevitables.

Puede resultar necesario que las contrapartes involucradas expongan primero sus percepciones recíprocas y que, con ello, descarguen su enojo.

(ii) Reconocer y aceptar la diferencia de intereses

A menudo, las contrapartes de la cooperación tienden a ocultar sus intereses distintos. Las orientaciones culturales y las necesidades de armonización pueden contribuir a que los involucrados aparenten tener los mismos intereses. El reconocimiento de que las diferentes contrapartes puedan tener intereses distintos y de que es su derecho abogar por ellos al negociar es algo que recién se deberá desarrollar durante el propio proceso de negociación.

Por lo general, las contrapartes se preguntan de antemano si es que existen otras alternativas que negociar, y en qué momento y bajo qué circunstancias abandonarían el proceso de negociación. Sin embargo, este punto de las posibles concesiones no está fijamente establecido; se puede desplazar a favor de la negociación gracias al reconocimiento de los intereses y, sobre todo, gracias a nuevos puntos de vista.

(iii) Agrandar la torta

Cuanto más se reflexione sobre el objeto de la negociación desde distintas perspectivas, tanto mayor será la información con que se cuente al negociar. Para ello también puede resultar útil consultar a terceros cuyas opiniones, en tanto expertos externos, enriquecerán el proceso.

De este modo, se amplían las escogencias y alternativas de solución, se supera la fijación en una única solución supuestamente viable y se abren nuevas opciones y puntos de vista. En el caso ideal, esto lleva a que surjan distintas alternativas de solución a las que las contrapartes de la negociación al menos reconozcan como tales.

(iv) Acordar criterios de evaluación

A fin de evaluar las distintas opciones de solución, la negociación puede concentrarse en acordar criterios de evaluación. Estos deben revelar los posibles beneficios de la solución para las contrapartes y sus consecuencias a largo plazo.

Una presentación transparente permite finalmente sopesar también las posibles compensaciones que llevarían a una equiparación de intereses.

Cinco pasos y una orientación integrativa

Sobre la base de los principios fundamentales antes descritos, en la práctica ha resultado útil atenerse a los siguientes **cinco pasos de la negociación**:

- 1. Separación entre posición y objeto:** Revelar los intereses de cada uno, indicar los motivos para la posición propia.
- 2. Descubrir juntos nueva información sobre el objeto:** Analizar el objeto en detalle, consultar expertos.
- 3. Crear confianza:** Aclarar las expectativas recíprocas, intercambiar información sobre las contrapartes de la cooperación.
- 4. Desarrollar escogencias y alternativas de solución:** Aprovechar las nuevas informaciones sobre el objeto, fomentar la creatividad.
- 5. Acordar criterios de evaluación:** Evaluar las variantes de solución e incluir compensaciones.

Las razones para dar una **orientación integrativa** a una negociación colaborativa son las siguientes:

- Se apoya y tiende a desarrollar un clima de confianza, de reciprocidad y de credibilidad mutua.
- Transforma posiciones fuertes en intereses blandos, movibles, negociables.
- Al disminuir los riesgos de revisar posteriormente el acuerdo, se asegura una mayor estabilidad a la solución negociada.
- Se presta para tomar en cuenta las relaciones entre los negociadores en el futuro. Es una negociación tanto de proyectos por resolver como de recursos por otorgar.
- Valoriza la creatividad, la búsqueda de opciones constructivas y dinámicas, la movilización de ideas y de acciones nuevas, puesto que se trata de persuadir a la otra parte de trabajar juntos.
- En un plano más general, ella es susceptible y se transforma en un modo cotidiano de solución de problemas, de enriquecer la cultura, de emprender y completar los modelos tradicionales de autoridad y de acuerdo.

En una **negociación colaborativa**, existen actitudes que favorecen la negociación. Sin pretender agotarlas, son las más importantes el conocimiento de uno mismo y la empatía.

El **conocimiento de uno mismo**, como autoreflexión, permite a cada uno conocer sus limitaciones y fortalezas al momento de encarar una negociación. Se trata de un aspecto relacionado con la conciencia emocional, que permite determinar de qué manera influyen nuestras emociones en el desarrollo de la negociación: el miedo, el afán de triunfo, la iniciativa y el optimismo, actitudes que permiten afrontar con buen ánimo los contratiempos y obstáculos que generalmente aparecen en la negociación. El conocimiento de uno mismo traza los límites para la confrontación directa, que puede ser un modo de tratar el conflicto y constituir un recurso válido en ciertos casos. La autoreflexión deberá también abarcar la capacidad de transformar los enfrentamientos directos al diálogo y de crear un marco confiable, honrado y pacífico para la negociación. Existen tres reacciones espontáneas que suelen darse en el proceso de negociación y que es conveniente evitar: contraatacar, ceder y romper relaciones. La autoreflexión sobre el control de emociones considera los métodos útiles para situarse momentáneamente fuera del conflicto, y ganar en perspectiva, tiempo y tranquilidad, para no perder la calma.

La **empatía** es una cualidad que favorece la comprensión de los intereses del otro. Necesita un buen conocimiento del otro e imaginación para verdaderamente lograr comprender, desde la perspectiva de la otra parte, sus argumentos, actitudes y estrategias asumidas. La empatía sirve para conseguir lo que se desea, al tener en cuenta para ello los intereses, opciones, alternativas, relación y comunicaciones con el ocasional oponente.

Una negociación exitosa depende, en primer lugar, de los mismos actores y de sus capacidades:

- ▶ Saber escuchar y entender, respetar el otro.
- ▶ Claridad para hacerse entender.
- ▶ Creatividad para proponer alternativas justas.
- ▶ Buscar opciones sin evaluarlas enseguida y buscar tantas opciones como sea posible, en vez de empeñarse en encontrar la solución única.
- ▶ Proponer soluciones que muestren que resolver el conflicto es más importante que ganarlo
- ▶ Perderlo.
- ▶ Buscar ventajas para ambas partes.
- ▶ Facilidad para encontrar coincidencias.
- ▶ Desarrollar propuestas que le faciliten a las partes tomar una decisión
- ▶ Capacidad para concretar acuerdos viables.

Sin **comunicación** no hay negociación. Esta última es un proceso de comunicación con el cual se busca respaldar el propósito de obtener una decisión conjunta. La comunicación nunca es fácil ni aún entre personas que tienen muchos méritos o valores y experiencias comunes.

En la comunicación se dan tres grandes problemas: **primero**, los negociadores pueden no estar dirigiéndose al otro de una manera que pueda ser comprendido; **segundo**, aunque usted le hable a la otra parte en forma directa y clara, es posible que ella no lo escuche; observe con cuánta frecuencia las personas parecen no prestar atención a lo

que usted dice; **tercero**, lo que uno dice puede ser malinterpretado por el otro; aunque los negociadores estén en la misma habitación, la comunicación de uno al otro puede parecer como el envío de señales de humo cuando hay mucho viento. Muchos creen que una buena táctica es no prestar mucha atención a los argumentos de la otra parte y no admitir ninguna legitimidad en su punto de vista. Un buen negociador hace exactamente lo contrario. **Escucha atentamente** y reconoce lo que el otro dice. A menos que usted reconozca lo que están diciendo y demuestre que lo comprende, ellos pueden creer que no los ha oído. En muchas negociaciones cada una de las partes explica y condena

extensamente las motivaciones y las intenciones de la otra parte. Sin embargo, es más persuasivo describir el problema en términos del impacto que tuvo en usted que en términos de lo que ellos hicieron.

Debemos estructurar el diálogo **periódicamente**. Al inicio, el acercamiento mutuo se produce gradualmente, pues conlleva riesgos: ambas partes se disputan, hacen reproches, insisten en sus posiciones, incurren en nuevas dependencias y, durante el proceso, calculan constantemente los riesgos y los beneficios; se olfatean, se observan y se corrigen mutuamente.

Tip Box 8: ¿Cómo estructurar el diálogo de la negociación? (odcp)

- ▮ Definir el lugar, el plazo temporal, los temas y las/los participantes del diálogo.
- ▮ Tomar en serio las experiencias e ideas de las/los participantes.
- ▮ Facilitar la comunicación con visualización y agenda.
- ▮ Tomar distancia de los propios conceptos y modelos de soluciones; en lugar de utilizar recetas preconcebidas, buscar pequeñas soluciones locales.
- ▮ Separar las distintas perspectivas e interpretaciones.
- ▮ Aprender de la resistencia.
- ▮ Observar la adopción de roles y estimular la autorreflexión.
- ▮ Crear las pautas de una visión de compartida.
- ▮ Demostrar la utilidad de la intervención a través de resultados concretos y visibles a corto plazo.



En la práctica del diálogo estructurado, utilizamos con frecuencia los métodos de una **asesoría sistémica e intermitente** que, en su esencia, es la forma más adecuada de intervención mínima y de empoderamiento que fomenta el **monitoreo autorreflexivo** en la red, es decir, la capacidad de los actores de articular sus intereses, negociar, tomar decisiones y decidir sobre la conducción y su desarrollo propio.

La negociación basada en principios está muy bien, pero ¿qué pasa si el otro negociador lo engaña o trata de cogerlo desprevenido, si las partes juegan sucio? ¿O si aumenta sus exigencias en el momento en

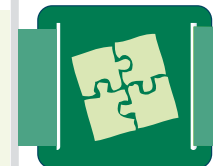
que están a punto de llegar a un acuerdo? Existen muchas tácticas y trucos que la gente puede usar para aprovecharse de usted. Todo el mundo conoce algunos. Van desde las mentiras y la violencia psicológica hasta varias formas de táctica de presión. Estas tácticas pueden llamarse **negociaciones sucias**. Si se dan cuenta de que se está usando contra ellos una de las tácticas del juego sucio de la negociación, la mayoría de las personas reacciona de una de las dos maneras. La primera es tolerarlo. La segunda manera más común de corresponder es con las mismas armas. Si empiezan exigiendo demasiado, usted también engaña. Si lo amenazan, usted amenaza.

Tip Box 9: Algunas tácticas engañosas comunes (odcp)

Las tácticas engañosas pueden dividirse en tres categorías: engaño deliberado, guerra psicológica y presiones. El engaño deliberado distorsiona acerca de los hechos, la autoridad o las intenciones.

Información falsa: La información más antigua de jugar sucio en la negociación es hacer afirmaciones falsas. El peligro de dejarse engañar por las falsas afirmaciones es grande. ¿Qué puede hacer? Separe las personas y el problema. A menos que tenga buenas razones para confiar en alguien, no confíe. Debe hacerse independientemente de la confianza.

Autoridad ambigua: La otra parte puede dejar que usted crea que ellos, lo mismo que usted, tienen plena autoridad cuando en realidad no la tienen. Después que lo han presionado tanto como pueden, y que usted ha logrado lo que cree ser un acuerdo firme, anuncian que deben someterlo a la aprobación de otra persona. Antes de empezar un intercambio, averigüe cuál es el grado de autoridad de la otra parte. Es legítimo preguntar: ¿qué autoridad tiene usted para negociar? Si la respuesta es ambigua, usted puede decir que desea hablar con alguien que realmente tenga autoridad.



Intenciones dudosas: Cuando el problema es la ambigüedad en las intenciones de cumplir el acuerdo, con frecuencia es posible incluir normas para su cumplimiento en el acuerdo mismo. Haga que el problema sea explícito y utilice sus promesas para obtener una garantía.

Algo menos, la verdad total no es lo mismo que una mentira: Una mentira o engaño respecto a los hechos o respecto a las intenciones no es lo mismo que dejar de expresar la totalidad de una opinión. La negociación de buena fe no requiere una revelación total.

Guerra psicológica: Estas tácticas están destinadas a hacerlo sentir incómodo, de manera que tenga un deseo inconsciente de terminar la negociación lo más pronto posible.

Situaciones tensas: Usted debe ser sensible ante cuestiones tan sencillas como si la reunión se hace en su oficina, en una de ellas o en un territorio neutral. Aunque, por lo general, se piensa lo contrario, a veces tiene ventaja aceptar que una reunión se realice en el territorio de la otra parte.

Si usted encuentra que el territorio lo perjudica, no vacile en decirlo. Usted puede sugerir que se cambien las sillas, que se haga un receso, o que se continúe en otro lugar o a otra hora. En cada caso, usted tiene que identificar el problema, discutirlo con la otra parte, y negociar mejores circunstancias de ambiente físico en forma objetiva y con arreglo a principios.

Ataques personales: Puede hacer comentarios sobre su ropa o sobre su apariencia al preguntarle si estuvo toda la noche despierto o si las cosas van mal en la oficina. En cada caso, el reconocimiento de la táctica contribuirá a anular su efecto.

El juego del bueno y el malo: Una forma de presión psicológica es el juego del bueno y el malo. Esta técnica aparece en su forma más evidente en viejas películas policiales. El primer policía amenaza al sospechoso con juicios por numerosos crímenes, lo hace sentar bajo una luz brillante, lo vapulea, y, por último, decide descansar, y se va. Entonces el bueno apaga la luz, le ofrece un cigarrillo al sospechoso y ofrece disculpas por el comportamiento del primer policía. Dice que a él personalmente le gustaría controlar al tipo brusco, pero que le será imposible, a menos que el sospechoso colabore. Resultado: el sospechoso colabora. De manera similar, durante una negociación, dos personas de la misma parte empiezan una pelea. Una de ellas adopta una posición dura. «Estos libros valen USD\$8.000 y no aceptaré ni un centavo menos». Su socio se va apenado e incómodo. Por último, interviene. Dirigiéndose a la otra parte, dice en forma conciliadora: «¿Podría pagar USD\$7.600». La concesión no es mucha, pero es casi como un favor. El juego del bueno y el malo es una forma de manipulación psicológica. Si usted la reconoce, no se dejará engañar.

Amenazas: Parece fácil amenazar, mucho más fácil que hacer una propuesta. Las amenazas son presiones. Con frecuencia la presión logra

lo contrario de lo que se busca; produce presiones en la otra parte. Los buenos negociadores rara vez recurren a las amenazas; no necesitan hacerlo; existen otras formas de dar la misma información. Para que las amenazas sean efectivas, deben comunicarse en forma creíble. A veces las amenazas pueden convertirse en ventajas políticas para usted.

Tácticas de presión desde las posiciones: Este tipo de táctica de negociación propende a estructurar la situación de tal manera que solamente una de las partes puede hacer concesiones.

Negativa a negociar: Primero, reconocer que la táctica puede ser un truco para negociar. Segundo, discuta su negativa a negociar. Comuníquese directamente o por medio de terceros. No los ataque por no querer negociar, sino más bien trate de averiguar qué interés tiene en no negociar. Sugiera algunas opciones, tales como la negociación por medio de terceros, por medio de cartas, o a través de discusiones entre personas privadas. Finalmente, insista en usar principios. ¿Les gustaría a ellos que usted jugara de esa manera? ¿Quieren que usted también ponga condiciones?

Exigencias exageradas: Con frecuencia los negociadores comenzarán con propuestas extremas como ofrecer USD\$ 75.000 por su casa, que parece valer USD\$ 200.000. El objetivo es reducir sus expectativas. Crean que una posición extrema les dará un resultado final, al creer que finalmente las partes dividirán la diferencia entre sus posiciones.

Exigencias crecientes: Un negociador puede aumentar sus exigencias por cada concesión que le hace el otro. Puede reabrir problemas que usted creía ya resueltos. El beneficio de esta táctica está en disminuir las concesiones, y en el efecto psicológico de hacer que usted quiera llegar a un acuerdo rápidamente antes que las exigencias aumenten. Cuando usted reconozca esto, haga que la otra parte caiga en la cuenta y entonces tómese un descanso para considerar si quiere continuar la negociación y sobre cuáles bases. Esto evita una reacción impulsiva y les señala la seriedad de su conducta. Cuando regrese, actuará con mayor seriedad.

El socio inmovible: Quizás una de las tácticas más comunes en la negociación sea justificar la negativa a ceder a sus exigencias al alegar que personalmente el negociador no tendría ninguna objeción, pero que su socio inmovible no lo deja. Reconozca la táctica. En lugar de discutirla con el otro negociador, hablar directamente con el socio inmovible.

Tómelo o déjelo: No hay nada intrínsecamente incorrecto en confrontar a la otra parte con una opción firme. De hecho, la mayoría de los negocios en Norteamérica se hacen en esa forma. Si usted entra a un supermercado y encuentra una lata de frijoles con un precio de 80 centavos, no trata de negociar con el administrador del supermercado. Esta es una forma eficiente de hacer negocios, pero no es negociación. Tampoco es incorrecto, después de una larga negociación, concluirla y decir: «Tómelo o déjelo». Excepto que quizá debe decirse con más educación.

El acuerdo es mucho más fácil si ambas partes se sienten **dueñas de las ideas**. Si uno quiere involucrar a la otra parte, debe hacerlo tempranamente. Debe pedirle su parecer. Darle crédito generosamente por sus ideas; siempre que esto sea posible, lo comprometerá a defender sus ideas.

Antes que todo, los negociadores son **personas vivas**. Algo fundamental que en las negociaciones se olvida con facilidad es que uno no está tratando con representantes abstractos de la otra parte, sino con seres humanos. Ellos tienen emociones, valores profundos, puntos de vista, y son impredecibles. Este aspecto humano de las negociaciones puede ser de una gran ayuda o también ser desastroso. El deseo de las personas de sentirse satisfechas consigo mismas y su preocupación por lo que los demás piensan de ellas puede con frecuencia hacerlas más sensibles a los intereses del otro negociador. Los malentendidos pueden reforzar los prejuicios y suscitar acciones que producen reacciones en un círculo vicioso; la exploración racional de soluciones posibles se hace imposible y la negociación fracasa. El apuntarse victorias y repartirse acusaciones se convierten en los objetivos del juego, en detrimento de los intereses sustanciales de ambas partes. No ser capaz de tratar a otros con sensibilidad como seres humanos sujetos a reacciones humanas puede ser desastroso en una negociación.

En una negociación, especialmente en un fuerte desacuerdo, los **sentimientos** pueden ser más importantes que las palabras. Las partes pueden estar más dispuestas para la batalla que para encontrar, juntas, la solución a un problema común. Con frecuencia inician una

negociación a sabiendas de que los riesgos son grandes y sintiéndose amenazadas. Las emociones de una parte generarán emociones en la otra. El temor puede producir ira, y la ira, temor. Las emociones pueden conducir a que la negociación se estanque o se rompa rápidamente. Debemos procurar que las emociones se hagan explícitas y sean reconocidas como legítimas: Discuta con las personas de la otra parte sobre sus emociones. Expresé las suyas. No perjudica decir: «sabe, nuestra gente siente que nos han tratado mal y están muy agitados. Tememos que, aunque se logre un acuerdo, no se respetará». Hacer explícitas sus emociones y las de otros, no solo resalta la seriedad del problema, sino también hará que las negociaciones sean menos reactivas y más proactivas.

La **comprensión** sobre cómo piensa la otra parte no es simplemente una actividad útil que le ayudará a usted a solucionar su problema. Su manera de pensar es el problema. El conflicto no está en la realidad objetiva, sino en la mente de las personas. La noción de verdad es simplemente un argumento más para tratar las diferencias. La diferencia existe porque existe en sus mentes. Los temores, aunque infundados, son temores reales y hay que tenerlos en cuenta. Las esperanzas, aunque infundadas, pueden causar una guerra. Los hechos, aunque se verifiquen, pueden no contribuir en nada a la solución del problema. Por útil que pueda ser el análisis de la realidad objetiva, finalmente es la realidad, como la percibe cada una de las partes, lo que constituye el problema en una negociación y lo que abre el camino hacia una solución.

En sentido amplio, puede afirmarse que el uso de la **mediación** –uno de los diversos medios alternativos disponibles actualmente para la resolución de disputas– contribuye a generar un cambio en la conducta de las relaciones humanas y facilita una mejor calidad de vida y promueve la paz social. En este contexto, la mediación constituye un procedimiento pacífico y no adversarial de resolución de conflictos, tendiente a lograr un acuerdo rápido y económico en términos de tiempo, dinero y esfuerzo, objetivo difícil de conseguir cuando los conflictos deben dirimirse en sede judicial. También puede ser definida como un sistema de **negociación asistida**, mediante la cual las partes involucradas en un conflicto intentan resolverlo por sí mismas, con la **ayuda de un tercero imparcial que actúa como favorecedor y conductor de la comunicación**. Los interesados asumen su protagonismo en la búsqueda de alternativas posibles de solución y controlan por sí mismas el proceso cuyo desarrollo es rápido e informal. La decisión a la que eventualmente arriben es elaborada por ellas mismas y no por un tercero, como en el caso de un pronunciamiento judicial.

Se trata de una instancia voluntaria a la cual asisten las partes interesadas solas o, en su caso, asistidas por sus abogados. Su objetivo primordial es superar el conflicto, y arribar a un acuerdo que evite la necesidad de recurrir a los tribunales de justicia. Es un proceso donde no existen ganadores ni perdedores, pues todos los interesados se benefician de los acuerdos que se logren.

Por otra parte, la mediación evita que las relaciones personales y comerciales se deterioren o destruyan como consecuencia de la tramitación de prolongados juicios. Los **beneficios** derivados de la

utilización de este recurso son muchos y muy variados. Sin embargo, las principales ventajas de la mediación, como método alternativo de resolución de conflictos, a partir de su comparación con la vía judicial tradicionalmente utilizada para dirimir los conflictos, son las siguientes:

- Es más rápida.
- Es privada y confidencial.
- Se desarrolla en un entorno y un clima adecuados para el tratamiento del conflicto.
- Brinda a los participantes la posibilidad de gestionar su propio acuerdo.
- Es efectiva, voluntaria y neutral (el mediador no toma partido).

Una de las principales ventajas de su aplicación en el marco empresarial es el ahorro de recursos humanos y económicos que normalmente conlleva. Las empresas transnacionales y grandes redes colaborativas se adhirieron a convenios mediante los cuales se comprometen a utilizar los mecanismos de mediación como instancia previa a cualquier proceso judicial, lo cual se traduce en un ahorro de millones de dólares al año y, además, arroja mejores resultados que el pleito tradicional.

La mediación es efectiva para resolver una amplia gama de conflictos, entre los cuales pueden destacarse los siguientes: empresariales (mediación comercial, conflictos en el seno de la organización y

entre distintas empresas, conflictos entre consumidores y empresas, patentes, marcas, dominios web), inmuebles (división de condominio, límites), de trabajo (conflictos entre trabajadores y empleadores), familiares (procesos de separación, conflictos generacionales, procesos sucesorios, alimentos, tenencia de hijos, régimen de visitas, liquidación de la sociedad conyugal), comunitarios (barrial, ruidos molestos, animales domésticos, uso de espacios comunes, conflictos en comunidades), escolares (conflictos institucionales, entre estudiantes, normas de convivencia), conflictos públicos (medioambientales, urbanísticos, descentralización de competencias, reformas del Estado, asistencia social, crisis institucionales, planificación tributaria, conflictos en organismos municipales o provinciales, conflictos con los vecinos), entre otros.

Son las partes mismas de un conflicto las que deciden una mediación y la **persona mediadora**. La elección del mediador no se distingue de la de cualquier otro profesional. Una simple entrevista será suficiente para conocer el estilo del profesional, su entrenamiento, su experiencia y los conocimientos que posee en relación con cada tipo de disputa. El mediador no decide ni tiene autoridad para imponer una solución a ninguna de las partes, característica que lo diferencia del juez o del árbitro. Es una persona entrenada para asistir a aquellas otras que se encuentran en conflicto, estimulándolas, guiándolas y escuchándolas para que ellas mismas arriben a un acuerdo. Frecuentemente el mediador es abogado, pero no necesariamente debe serlo. Del mismo modo, el abogado puede participar en la mediación como guía y asesor jurídico y también trabajará activamente en la formalización del acuerdo que eventualmente logren las partes.

Es necesario, asimismo, la intervención de abogados cuando el acuerdo logrado requiera homologación judicial. Para ser mediador se necesita de una adecuada capacitación, aptitud y actitud psicológica, experiencia de vida y una gran dosis de paciencia, entre otras cualidades.

La mediación cumple con **tres funciones clave**:

- (1) La estructuración del proceso: elaboración de una agenda abierta, definir la participación en la mesa de negociación, facilitar las reglas básicas de juego, cronograma.
- (2) Promover las condiciones físicas convenientes para la negociación: espacios, secuencias, oportunidades de contactos informales.
- (3) Facilitar la preparación y las sesiones de la negociación y asegurar el reporte sobre ellos, y facilitar el acceso a nuevo conocimiento constituyen métodos básicos de la mediación.

En la mediación, las partes conservan el control de la controversia sin delegar el poder de la toma de decisiones en el mediador. Por esa misma razón, cualquier resultado al que se arribe tendrá origen en la voluntad de los intervinientes. En el arbitraje, el resultado del proceso deriva del árbitro, quien resuelve según las normas que resulten de la aplicación al caso concreto. Al existir un tercero que decide, el proceso se desarrolla en un marco de ganador-perdedor, característica que no presenta la mediación. También la conciliación puede ser combinada con la mediación. Es un mecanismo alternativo no adversarial para la resolución de conflictos, mediante el cual las partes buscan, por

sí mismas, con la ayuda de un tercero imparcial, la resolución de su disputa. Se diferencia de la mediación en que, por medio de la conciliación, se puede arribar a un acuerdo mediante una transacción, vale decir, a través de una renuncia recíproca de derechos.

¡Ser amable no es la solución!

En un juego de negociación suave, las movidas usuales consisten en hacer ofrecimientos y concesiones, confiar en el otro, ser amistoso y ceder cuando sea necesario para evitar enfrentamientos. En las familias y entre amigos se da mucho este tipo de negociación. El proceso tiende a ser eficiente, por lo menos en cuanto a producir resultados rápidos. Como cada parte compite con la otra en ser generosa y amable, un acuerdo es altamente probable. Pero puede no ser prudente y concluir en un acuerdo desequilibrado, acompañado por heridas, envidia y una decepción profunda y casi irreparable. Usar una forma suave y amistosa en la negociación, basada en posiciones, hace vulnerable a quién se enfrente a alguien que desempeñe la versión dura.

Un mediador tiene responsabilidades con las partes y hacia el proceso. La persona tiene la obligación de aclarar los pasos del proceso y facilitar el manejo de una agenda abierta. Así, también debe enfatizar en que las partes logren diferenciar entre posiciones e intereses legítimos.

Además, el mediador debe generar un ambiente adecuado para que las partes se sientan cómodas para expresar con libertad sus

emociones, lo cual mejora significativamente la probabilidad de lograr un acuerdo.

Es de suma importancia que el **mediador sea imparcial al escuchar a las partes**. Esto implica que debe abstenerse de establecer lazos afectivos o tomar partido con alguna de las partes o dirigir el proceso adonde le parezca pertinente. Por último, es importante recordar que el mediador no es el que llega al acuerdo; él o ella pueden dar propuestas de fórmulas de arreglo, pero los que en última instancia deciden son las partes. Así, los pasos importantes a tener en cuenta en la mediación son los siguientes:

- ▮ Establecer un ambiente amigable y constructivo para la mediación.
- ▮ Garantizar la apertura y la confidencialidad.
- ▮ Definir reglas de juego.
- ▮ Recoger y comunicar la información que sea relevante para la mediación.
- ▮ Ayudar a las partes a definir lo que realmente es importante y a establecer las bases del acuerdo.

Para no agudizar y desencadenar el conflicto, hay que evitar la mala o la incompleta información, supuestos no comprobados y estereotipos, expectativas no realistas y rumores. En cada una de las fases de un conflicto hay aspectos importantes que se deben tener en cuenta:

La apertura y la agenda

- ▮ Acomodar las partes en un ambiente apropiado y agradable.
- ▮ Presentación del moderador y crear una atmósfera apropiada para la mediación.
- ▮ Facilitar la elaboración de una agenda estructurada pero siempre abierta.
- ▮ Escuchar activamente y visualizar los casos presentados.
- ▮ Enfocar en el manejo de tensiones y barreras.

Identificación del conflicto

- ▮ Interesarse por el asunto conflictivo.
- ▮ Ayudar a los participantes a contar sus historias y experiencias.

Creatividad en la presentación del contexto y de las posibles causas raíces

- ▮ Contar las diferentes versiones y balancear los tiempos para cada una de ellas .
- ▮ No hacer preguntas enjuiciadoras, acusadoras, ni amenazantes.
- ▮ Evaluación imparcial de casos.
- ▮ Replantear o hacer un resumen.

El diálogo como estrategia de comunicación

- ▮ Convertir o transitar de posiciones a intereses en un asunto.
- ▮ Estructurar la comunicación por secuencias y temas.
- ▮ Reconocer y revelar diferencias y similitudes.

Las soluciones

- ▮ Ayudar a reconocer el nuevo entendimiento del problema.
- ▮ Promover que los participantes expongan sus propias opciones y alternativas y valorizarlas.
- ▮ Recuperar y visualizar las ideas sobre posibles soluciones.
- ▮ Enfatizar los beneficios y las ventajas de un arreglo de alternativas.

El acuerdo

- ▮ Favorecer que las partes intercambien ideas sobre la aceptación del acuerdo.
- ▮ Preguntar si el acuerdo es satisfactorio para ambas partes.
- ▮ Concretar y escribir el acuerdo y redactar las obligaciones y explicar las consecuencias.
- ▮ Elementos para un acuerdo inteligente: que sea específico, realista, justo, mensurable en su cumplimiento, que conserve la relación entre las partes o que genere una buena relación.

Las personas tienden a ver lo que desean ver y nunca se ponen en los zapatos del otro.

La manera de ver el mundo depende del lugar donde uno se sitúe. Una de las habilidades más importantes que puede poseer un negociador es la habilidad de apreciar la situación como la aprecia la otra parte. No es suficiente saber que ellos ven las cosas de manera diferente. Si uno quiere tener influencia, es necesario comprender con empatía el otro punto de vista en una relación de poder. No es suficiente estudiarlos como si fueran escarabajos bajo un microscopio; es necesario saber cómo se sienten. Para lograr esto, uno debe estar dispuesto a suspender el juicio durante un tiempo mientras ensaya sus puntos de vista.

Es tentador echarle al otro la culpa de los problemas propios. Culpar al otro es fácil, sobre todo cuando siente que de verdad uno tiene la culpa. Pero aunque se justifique culparlo, por lo general es contraproducente. Cuando se ataca, la otra parte se pondrá a la defensiva y se resistirá ante lo que uno dice. Dejará de escuchar o, a su vez, lo atacará.

Una de las maneras de manejar las percepciones diferentes es hacerlas explícitas y comentarlas con la otra parte. Mientras esto puede hacerse en forma franca y honesta, sin que ninguna de las partes culpe a la otra, este tipo de comentario puede permitir tomar en serio lo que uno dice y viceversa. Quizá la mejor manera de alterar sus percepciones sea la de enviar un mensaje distinto del que esperan.

Problemas de comunicación

La experiencia ha demostrado que en las negociaciones se pueden distinguir tres problemas básicos de comunicación:

- No hay un verdadero intercambio entre los negociadores, es decir, les da lo mismo si la contraparte los entiende o no.
- Las partes no se escuchan.
- Se producen malentendidos e interpretaciones equívocas sobre lo expuesto.

Veamos de cerca algunas situaciones de déficit en comunicación:

Si una parte no quiere participar en la negociación:

- Preguntar las razones, ¡no ataques, no respondas a los golpes, no te defiendas!
- Romper el círculo vicioso de acción y reacción con un nuevo tema.
- Girar la atención de ellos hacia el posible beneficio (mutuo) de la negociación.
- ¡No ataques la posición de la contraparte sino trátala como una posible opción!

Cuando una parte no quiere hablar y quiere retirarse:

- ▮ No reaccionar de manera asimétrica.
- ▮ Canalizar la negociación hacia los intereses.
- ▮ No atacar posiciones, ignorar amenazas y explicar los perjuicios de no negociar.

El ser entendido es una necesidad fundamental de la negociación:

- ▮ ¡Comprender no es darle la razón al otro!
- ▮ ¡Buscar acuerdos no es ceder!
- ▮ Comprender es fundamental para poder llegar a resultados admisibles para las partes.

Posiciones petrificadas - ganar a toda costa:

- ▮ Posiciones iniciales extremas. El pliego contiene solicitudes desbordadas.
- ▮ Los negociadores tienen autoridad limitada. Son muy pocas las concesiones que pueden hacer.

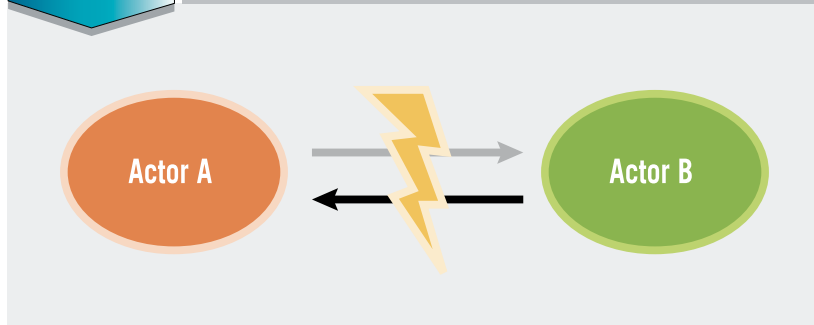
- ▮ Se desbordan las emociones, real o fingidamente.
- ▮ Se minimizan las concesiones del oponente y se trata de hacerlas ver como debilidad, antes que como un esfuerzo para buscar acuerdos.
- ▮ Se demoran y minimizan las concesiones.

Cuando se presentan situaciones de esta naturaleza, pueden aplicarse los siguientes procedimientos:

- ▮ Buscar acuerdos a nivel superior respecto al representante en la mesa de negociación.
- ▮ Abandonar la negociación y tratar de obligar al otro a moderar o cambiar los negociadores.
- ▮ Hacer todos los esfuerzos por llevar al otro a cambiar el modelo.

La triangulación entre actores y el tema

En muchos casos, en lugar de enfrentar un problema común, se considera a la otra persona, el otro actor, como el problema en sí. Como consecuencia, el tema conflictivo se pierde totalmente de vista y las dos partes empiezan a luchar por su posición.

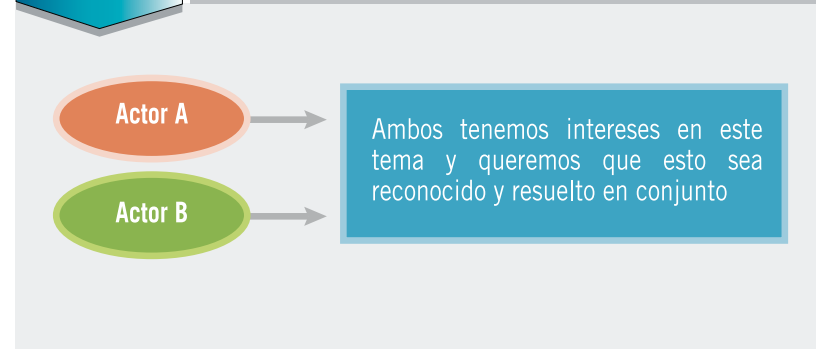
GRÁFICO 29**Negociación basada en posiciones**

Fuente: Zimmermann (2004).

«El fin justifica los medios». «Lo que importa no es que yo tenga éxito, sino que usted fracase». Se podría decir que las personas siempre están pensando en una relación en la que lo que uno gana es lo que el otro pierde, como si la resolución de conflictos fuera una suma que siempre va a dar cero, con la idea constante de que, si alguno de los dos debe perder, prefiero ser yo el que gane. Esto refuerza las conductas competitivas y agresivas. Ambas partes insisten en su posición y buscan argumentos y posibles aliados para fortalecerla. Negociar sobre la base de posiciones lleva a la agudización de un conflicto: el tema y el objeto desaparecen, mientras el prestigio de las partes se pone de relieve. Una posición es aquella que cada parte reclama en una situación de conflicto, en función de su punto de vista y de su poder relativo al otro. Insistir en la posición como estilo de negociación conduce a que cada parte pretenda hacer prevalecer su punto de vista al asumir una postura inflexible, aun en perjuicio de su verdadero interés. Este estilo de negociación, basado en posiciones,

presenta múltiples inconvenientes, que se pueden agrupar en dos categorías: con frecuencia conduce a resultados pobres, y el proceso de negociación basado en posiciones contribuye con frecuencia al deterioro de las relaciones entre las partes.

Negociar significa transformar posiciones en intereses más blandos, flexibles y manejables. Se denominan intereses a aquellas aspiraciones y aquellos deseos de las partes que no necesariamente dañan o solo limitan de manera equitativa a otros actores. Involucran no solo aspectos cuantitativos, monetarios, materiales, sino también cuestiones de imagen, prestigio, temores, expectativas y de relación. Se trata de cualidades de seguridad, participación, reconocimiento, pertenencia, bienestar y control que subyacen, generalmente, por debajo de las posturas de cada parte. En suma, se trata de verdaderas necesidades de los sujetos involucrados en una negociación, y se debe lograr su expresión para lograr un acuerdo.

GRÁFICO 30**Negociación basada en intereses**

Fuente: Zimmermann (2004).

Resolver un conflicto de manera constructiva significa buscar una solución al problema sin ofender ni atacar a la otra parte. Si el otro –en su comportamiento y posición– no está percibido como la causa del problema, se abre el camino para buscar, juntos, posibles soluciones al problema común por resolver.

En primer lugar, los negociadores son personas. En toda negociación entran en juego dos intereses sustanciales: el tema de la negociación y la relación personal entre las partes. Los intereses son diferentes a las posiciones. El problema básico de una negociación no es el conflicto entre posiciones, sino el conflicto entre las necesidades, los deseos, las preocupaciones, los intereses y temores que motivan y

están detrás de las posiciones adoptadas por los negociadores. Los intereses motivan a las personas; son el resorte silencioso detrás de todo el ruido de las posiciones. En casi toda negociación cada parte tiene múltiples intereses.

Por ejemplo, dos hermanos se pelean por una naranja que ambos quieren tener. Finalmente se ponen de acuerdo en partirla a la mitad. Uno de los hermanos toma su mitad, come la fruta y deja la cáscara, el otro hermano toma su parte, utiliza la cáscara para preparar una torta y deja la pulpa. Este ejemplo muestra que incluso intereses muy diferentes pueden, a partir de un acuerdo de ambas partes, llevar a una solución mutuamente satisfactoria.

¡Concéntrate en intereses y no en posiciones!

Los problemas entre los negociadores están determinados por sus respectivos intereses. Detrás de posiciones opuestas de negociación puede haber tanto intereses comunes como intereses incompatibles.

¡Reflexiona sobre los motivos de la contraparte, ponte en su lugar!

¡Ten en cuenta que cada parte tiene innumerables intereses! Así se amplía el espacio de la negociación.

Los intereses más fuertes son las necesidades básicas humanas (seguridad, bienestar, identidad, reconocimiento, autocontrol, etc.).

¡Explica tus intereses de la manera más concreta posible a la contraparte!

¡Demuestra a la contraparte que has reconocido sus intereses como parte del problema!

¡Busquemos alternativas para llegar a la solución!

¡Apliquemos criterios objetivos para buscar resultados!

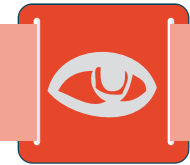
Se sabe que es difícil enfrentar un problema sin que surjan malentendidos entre las personas, sin que ellas se disgusten o pierdan su sensatez o ecuanimidad, y sin que tomen las cosas como ofensas personales. La mejor alternativa entre la versión suave y la dura de la negociación, basada en posiciones sería cambiar el juego.

Este método de negociación colaborativa puede resumirse en cuatro puntos básicos:

- ▶ Las personas: respete diferentes percepciones del mismo problema.
- ▶ Los intereses: concéntrese en los intereses, no en las posiciones.
- ▶ Opciones: genere una variedad de posibilidades antes de decidirse a actuar.
- ▶ Criterios: insista en que el resultado se base en algún criterio objetivo.

¡No negocie con base en las posiciones!

En cualquier negociación, lo común es que las personas negocien con base en las posiciones. La negociación según posiciones no cumple los criterios básicos de producir un acuerdo sensato, en forma eficiente y amistosa. La discusión sobre posiciones produce acuerdos insensatos. Cuanta mayor atención se presta a las posiciones, menor atención se dedica a satisfacer los intereses y preocupaciones subyacentes de las partes. El acuerdo se hace más difícil. Cualquiera al que se llegue puede reflejar una distribución mecánica de las diferencias entre las posiciones finales, más que una solución cuidadosamente diseñada para satisfacer los intereses legítimos de las partes. Además, la discusión sobre posiciones es ineficiente. La negociación sobre posiciones crea incentivos que retardan cualquier acuerdo. Mientras más extremas sean las posiciones iniciales y más pequeñas las concesiones, más tiempo y esfuerzo se necesitarán para descubrir si un acuerdo es posible o no. El paso usual requiere también de multitud de decisiones individuales, a medida que cada negociador decide qué ofrecer, qué rechazar y cuánto conceder. Tácticas como las demoras, las amenazas de rompimiento y la inmovilidad aumentan el tiempo y los costos de un acuerdo, así como el riesgo de que este no se logre.





¡La discusión sobre posiciones pone en peligro una relación!

La negociación basada en posiciones se convierte en un enfrentamiento de voluntades. Cada negociador expone lo que va a hacer o lo que no va a hacer. La tarea de diseñar juntos una solución aceptable tiende a convertirse en una batalla, puesto que cada parte trata de forzar a la otra a cambiar su posición. Con frecuencia surgen la ira y el resentimiento, a medida que cada parte se ve obligada ante la otra. Cuando hay muchas partes, la negociación basada en posiciones es todavía peor. Mientras mayor sea el número de personas que participan en una negociación, más grave serán los inconvenientes de la negociación basada en posiciones. En estos casos, la negociación basada en posiciones conduce a formar coaliciones entre las partes, cuyos intereses comunes son con frecuencia más simbólicos que de fondo.

Identificar los intereses

Intereses son necesidades, aspiraciones, deseos, motivaciones subyacentes, preocupaciones, temores. Se recomienda hacer una lista con los intereses que tiene cada parte. Este ejercicio lleva a que se den cuenta que existen intereses en común. De esta manera se visualiza cómo los intereses pueden ser compatibles y no siempre opuestos. Para indagar por los intereses, las preguntas para qué y por qué pueden resultar de gran ayuda. En este proceso de identificación

de los intereses cuentan los detalles. Es un aprendizaje común y el éxito de la negociación depende de la capacidad de escucha de ambas partes.

Hay que centrarse en un tema, crear un sentido de curiosidad, buscar sorpresas y hacer muchas preguntas. Las partes necesitan aprender lo que ha funcionado bien y lo que no ha funcionado, y lo que el otro haría de manera diferente. Preguntamos por qué sí y por qué no...

¡Sea duro con el problema y suave con las personas!

Usted puede ser tan duro al hablar de sus intereses como cualquier negociador puede serlo al hablar de sus posiciones. En realidad, por lo general es mejor ser duro. Quizá lo mejor sea comprometerse con su posición, pero es necesario comprometerse con sus intereses. Aquí es donde debe emplear su energía agresiva en una negociación. Las mejores soluciones, aquéllas que le producen a usted las máximas ventajas con un costo mínimo para la otra parte, se logran al defender con energía sus propios intereses. Si ellos se sienten amenazados personalmente por un ataque al problema, es probable que se pongan a la defensiva y que dejen de escuchar. Por eso es importante separar a las personas del problema. Una buena regla es apoyar a las personas de la otra parte en forma tan vigorosa como la que utilice para dejar en claro el problema. La combinación de apoyo y ataque es lo que funciona bien; cualquiera de los dos, por sí solo, tiende a ser insuficiente. Para tener éxito en una negociación se necesita ser a la vez firme y abierto.

Elaborar una agenda de negociación y las reglas de juego

Sobre la base de los intereses identificados, la agenda abierta ayuda a estructurar el diálogo. Las partes deben invertir tiempo y esfuerzo para definir las reglas de negociación en términos de lugar, plazos, escritura, facilitación y mediación.



¿Qué pasa si ellos no entran en el juego?

Si la otra parte anuncia que asumirá una posición firme, usted puede sentir la tentación de criticarla y rechazarla. Si ellos critican su propuesta, usted puede sentir la tentación de defenderla y atrincherarse. Si ellos lo atacan, usted puede sentir la tentación de contraatacar. En resumen, si ellos lo empujan fuerte, usted tiende a empujarlos a ellos.

¿Qué pasa si ellos son más poderosos?

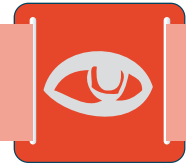
No hay ningún método que pueda garantizar el éxito si la otra parte tiene todas las ventajas. En toda negociación existen ciertas realidades que son difíciles de cambiar. Como respuesta al poder, lo que cualquier método de negociación puede lograr es cumplir dos objetivos: primero, protegerlo contra un acuerdo que usted debe rechazar, y segundo, ayudarlo a utilizar al máximo las ventajas que pueda tener, de manera que cualquier acuerdo al que llegue satisfaga sus intereses lo mejor posible.

Alternativas de salida

Las alternativas están referidas a todo aquello que se piensa fuera de la mesa de negociación, sin tener en cuenta a la contraparte, en caso de no llegar a un acuerdo. Si las opciones en la negociación no parecen beneficiosas, los actores buscan fuera de la mesa una Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN).



¿Qué pasa si ellos no entran al juego?



Mientras mejor sea su MAAN, mayor será su poder.

El poder relativo de negociación de dos partes depende primordialmente de lo poco atractiva que sea la posibilidad de no llegar a un acuerdo. Lo que se aplica a la negociación entre individuos también se aplica a las negociaciones entre organizaciones.

Para encontrar posibles MAAN, se necesitan tres operaciones distintas:

- ▶ Inventar una lista de acciones que se podrían realizar en caso de no llegar a un acuerdo.
- ▶ Mejorar algunas de las ideas más prometedoras y convertirlas en alternativas prácticas.
- ▶ Seleccionar, en forma tentativa, la mejor de estas alternativas.

Opciones

Las opciones son soluciones posibles para satisfacer los intereses. A continuación es recomendable hacer una lluvia de ideas para conocer todas las opciones posibles. Cuando se acaban las ideas, se debe empezar a analizar cada una de las opciones en términos de beneficios, costos y posibilidades de realización, para encontrar aquella o aquellas que satisfagan los intereses de ambas partes. Es importante aclarar que las opciones consisten en la construcción en conjunto de soluciones que benefician a ambas partes. Preguntas para

obtener opciones: ¿Qué tal si ...? ¿Bajo qué circunstancias acordaría usted...? ¿Cómo resolvería usted este problema? Pida consejos acerca de: ¿Qué haría usted si estuviese en mi lugar? Lo que me gusta de su idea es... Una manera de aportar algo a esta es... !No rechace, reformule! Con preguntas sistémicas y circulares (del pasado al futuro, del individuo a las relaciones sociales), la asesoría sistémica aspira a ampliar el espacio y las opciones del interlocutor en la aclaración de una situación de partida y en la búsqueda de cambios posibles y de soluciones.



¡Invente opciones de mutuo beneficio!

En la mayoría de las negociaciones hay cuatro obstáculos principales que impiden la invención de gran número de opciones: los juicios prematuros, la búsqueda de una sola respuesta, el supuesto de que el pastel es de tamaño fijo, la creencia de que «la solución del problema de ellos es de ellos».

Para poder superar estas limitaciones, es necesario entenderlas y, como remedio para inventar opciones creativas, se necesita:

- ▶ Separar el acto de inventar opciones del acto de juzgarlas.
- ▶ Ampliar las opciones en discusión, en vez de buscar una única respuesta.
- ▶ Buscar beneficios mutuos.
- ▶ Inventar maneras de facilitarles a los otros su decisión.

Criterios de ponderación de las opciones

Pensar en criterios objetivos de evaluación que puedan ser aceptables para el otro. La discusión de estos criterios, más que lo que las partes están dispuestas a hacer o no hacer, conducirá a que ninguna de ellas tenga que ceder ante el otro sin tener una justificación para hacerlo. Ambas partes pueden acoger una solución justa. Preguntas sobre los criterios: ¿Cómo llegó a eso? ¿Cuál es la teoría que subyace en esto? ¿Qué es lo que hace que esto sea justo? ¿Cómo están manejando otros este mismo problema?

¡Insista en que los criterios sean acordados!

Por lo general, los negociadores tratan de resolver los conflictos identificando los elementos que están o no están dispuestos a aceptar. Si el intento de solucionar las diferencias de intereses con base en la voluntad tiene costos tan altos, la solución es negociar sobre alguna base que sea independiente de la voluntad de las partes, es decir, sobre la base de criterios objetivos. Lo más indicado es comprometerse a lograr una solución basada en principios, no en presiones. Hay que concentrarse en los méritos del problema, no en el temple de las partes; se debe ser abierto a las razones, pero cerrado ante las amenazas. Para la negociación con criterios objetivos, se deberá recordar tres elementos básicos:

- ▶ Formular cada aspecto como una búsqueda común de criterios objetivos.
- ▶ Se debe ser razonable y escuchar razones respecto a los criterios que puedan ser los más apropiados y respecto a la manera de aplicarlos.
- ▶ Nunca se debe ceder ante la presión; solo se debe ceder ante los principios.

Acuerdos

Las partes deben revisar cada uno de los acuerdos a los que llegaron. Es importante formalizar los acuerdos parciales en el camino de la negociación.





¡No ataque su posición, mire detrás de ella!

Cuando la otra parte afirma su posición, ni la acepte, ni la rechace. Trátela como si fuera una de las posibles opciones. Busque los intereses que la inspiran, analice los principios que refleja y piense en las maneras de mejorarla.

¡Convierta un ataque contra usted en un ataque contra el problema!

Sucede con frecuencia que la otra parte lo ataca a usted personalmente; cuando esto suceda, resista la tentación de defenderse y de atacarlos. Más bien, deje que ellos se desahoguen. Escúchelos, muéstreles que entienden lo que están diciendo y, cuando terminen, convierta el ataque contra usted en un ataque contra el problema.

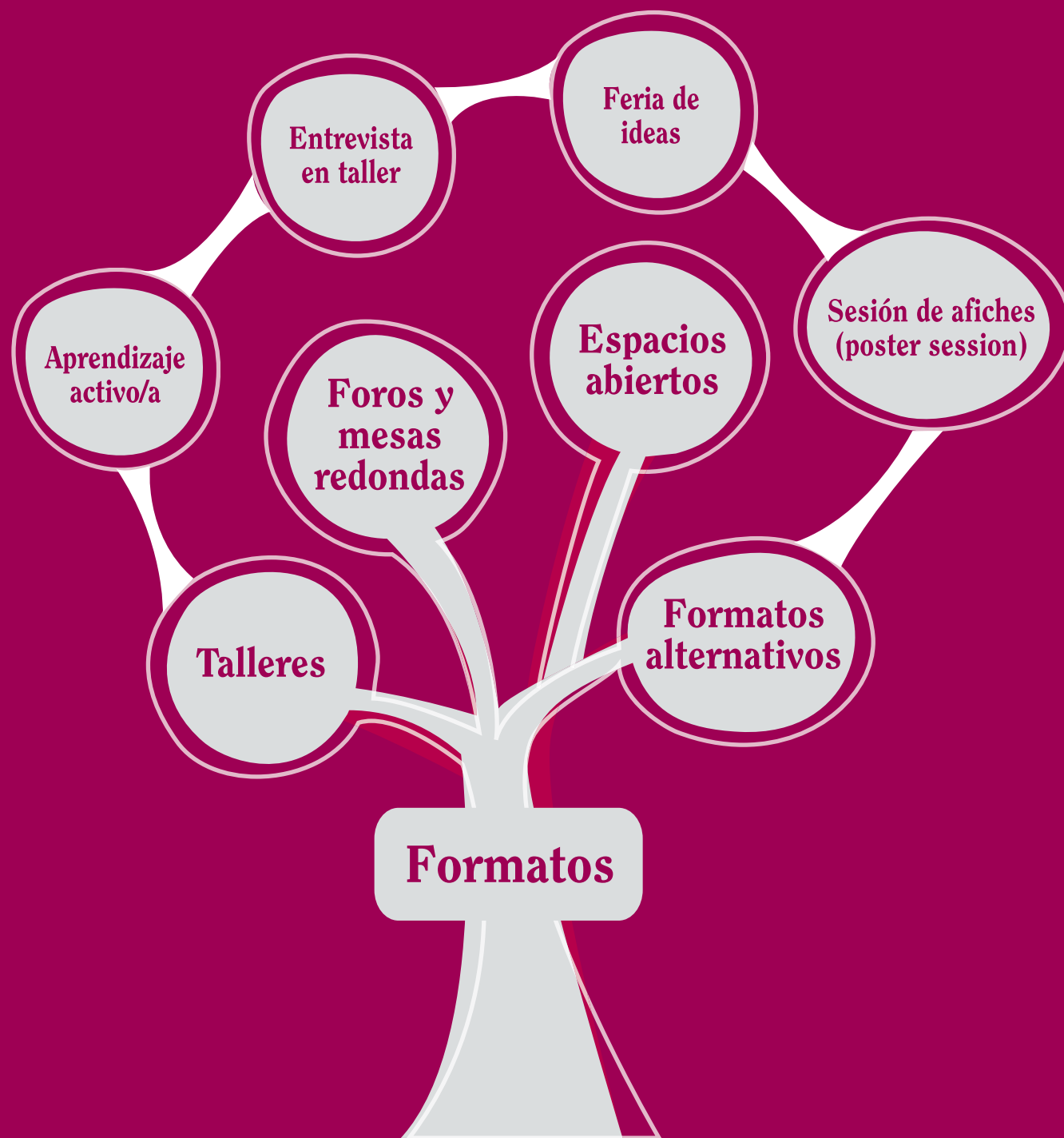
¡Pregunte y haga una pausa!

Aquellos que practican el jiu-jitsu de la negociación utilizan dos armas claves. La primera es hacer preguntas en lugar de hacer declaraciones. Las declaraciones generan resistencia, mientras que las preguntas generan respuestas. Las preguntas permiten que la otra parte exprese sus puntos de vista y que usted los comprenda. Plantean retos y pueden usarse para lograr que la otra parte se enfrente al problema. Las preguntas no critican; educan. El silencio es una de sus mejores armas. Si ellos hacen una propuesta poco razonable o lo atacan injustificadamente, lo mejor que puede hacer es quedarse sin decir una sola palabra. El silencio crea con frecuencia la impresión de que se ha llegado a un empate que la otra parte puede sentirse obligada a romper, al responder su pregunta o al hacer una nueva sugerencia. Cuando haga preguntas, haga una pausa. No les solucione la situación y siga de inmediato con otra pregunta, sin hacer comentarios. Algunos de los mejores momentos en una negociación se pueden lograr al guardar silencio.



CAPÍTULO 3

Formatos



Propósito del formato

Aquí presentamos ejemplos para los pasos de un taller facilitado con el método facilitación a² (aprendizaje activo), desarrollado por Metaación. Este método se distingue de otros fomentando el uso de la creatividad de los participantes y no solamente del conocimiento que traen. Busca tres objetivos:

- **Procesos efectivos:** Se concentran en temas clave trabajando tanto en problemas, sus causas y soluciones, afrontando los obstáculos para progresar, desarrollando planes de trabajo activos y para alcanzar objetivos determinados.
- **Procesos eficientes:** Se aprovechan las estrategias para invertir solamente en los recursos necesarios para alcanzar los objetivos determinados. Se fomenta un progreso rápido en temas complejos involucrando a cada participante, creando un ambiente de trabajo productivo y de soluciones prácticas.
- **Resultados sostenibles:** Se buscan resultados que sean compartidos y apoyados por todos y que cuenten con los recursos necesarios para asegurarlos a corto, mediano y largo plazo.

La bienvenida: ¡el taller empieza antes del taller!

La inscripción pública es un método que se aplica antes de dar inicio al taller. Las principales razones son: (1) preparar un clima en el cual los participantes puedan exponer libremente sus objetivos personales y, (2) romper el hielo.

Es un método muy útil para recordar nombres al trabajar con grupos grandes, incluso para tratar con sentimientos negativos. Puede utilizar preguntas sencillas, con humor o serias, o ideas provocativas tomando en cuenta el objetivo del taller.



Siempre se solicita el nombre y la función del participante. Otros criterios de interés pueden ser: procedencia, puesto, historia profesional, alguna información personal, y una pregunta abierta relacionada al tema del taller. Esta pregunta puede abrir una reflexión sobre:

«Desarrollo Económico Territorial para mí significa...»

«He venido hoy aquí, porque...?»

«Lo que quisiera llevarme de aquí...»



Inscripción pública

¡Acuerde las reglas del taller!

Antes de entrar al programa del taller es importante acordar las pautas (reglas) esenciales para el desarrollo del mismo.

Además, recomendamos entregar los materiales de apoyo en el momento oportuno de su uso en el taller (por ejemplo, cuando se necesita consultarlo para una tarea) o al finalizar la sesión (al repasar lo aprendido).



Acordando las reglas

¡Despierte la creatividad!

Como primera entrada al tema del taller, aplicamos una interacción que aprovecha la creatividad libre del participante. En este ejercicio se solicita a las personas realizar un trabajo en grupo respondiendo a la pregunta: ¿Cómo podemos dinamizar la economía, el turismo, o la producción en nuestra provincia y qué condiciones se requieren? Cada grupo presenta los resultados en un pliego de papelógrafo. Posteriormente, una persona de cada grupo expone a los demás participante el resultado de su discusión. Esto tiene como propósito poner en evidencia las diferencias grupales en cuanto a la forma en que se organizan para plasmar sus ideas, así como en la forma de presentarlas.



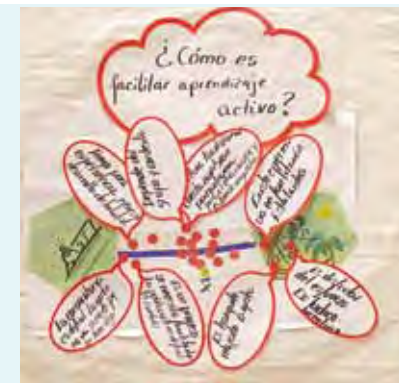
Despertando la creatividad del grupo con una pregunta motivadora

¡El «tráiler» lleva al tema!

El propósito de esta técnica es llevar a las personas alrededor de un tema en discusión, observar la extensión de las distintas opiniones personales y empezar la dinámica de grupo con una decisión en firme. Se trata de realizar una valoración individual (reflexión) sobre una pregunta que polariza sobre el tema y marca la posición entre los extremos. Dos ejemplos:

¿Qué tan complicado es emprender un nuevo negocio en nuestra provincia? (puntos extremos: muy fácil–muy difícil)

¿Cómo se presenta la situación en cuanto a oportunidades de innovación en la cadena de...? (puntos extremos: muchas oportunidades–muy pocas oportunidades).



El tráiler lleva al tema

Quien facilita debe anotar los comentarios (sistematizados) que se formulan, puede anotarlos en los extremos y en el medio, para agregar valor a la dinámica. Con grupos que conocen la actividad, se puede iniciar la discusión de forma más profunda al hacer que los participantes escriban sus propias ideas. Es importante visualizar el tráiler con algunos dibujos o imágenes que expresan

los polos extremos (caras, termómetros, recortes de periódicos, etc.). Entonces en plenaria hay que repasar por las posiciones extremas y las intermedias para entender la variabilidad de opiniones en el grupo. Para ello, el tráiler se visualiza en papelógrafo y los participantes colocan calcomanías de puntos y además se colocan carteles en forma de pensamiento en la pizarra.

¡La lluvia de ideas amplía las oportunidades!

Una vez que todos estén ubicados en el tema se abre la discusión y participación de todos proporcionando a las personas el espacio para visualizar y desarrollar actividades. Aplicamos la interacción «lluvia de ideas» con algunas preguntas guía. Las ideas se deben anotar en tarjetas de color y exponer en un papelógrafo. Según el resultado esperado, se formulan las preguntas para respuestas directas o respuestas múltiples. Ejemplos de preguntas en el contexto DET:

a. Pregunta directa – Respuesta directa:

«¿Cuáles son los típicos problemas que enfrentan los emprendedores en nuestra provincia?»

«¿A través de qué mecanismos se puede fomentar la producción con calidad en nuestra provincia?»

«¿Cómo podríamos fortalecer la identidad territorial en los procesos productivos y los productos que se elaboran en nuestra provincia?»

b. Pregunta doble – respuesta doble:

«¿Cuáles temas debemos considerar cuando queremos fomentar el acceso a crédito de pequeños productores individuales (tarjetas amarillas) y con pequeños productores organizados / asociados (tarjetas rojas)?»

c. Pregunta múltiple – respuesta múltiple:

«¿Con qué criterios se debe juzgar una iniciativa exitosa de escalonamiento de la cadena de plátano desde la perspectiva de los productores de la provincia (tarjeta amarilla), desde la perspectiva de los prestadores de servicios (tarjeta celeste), y desde la perspectiva de las entidades de fomento productivo (tarjeta verde)?»

Las preguntas se presentan anotadas (en tarjetas de nubes) y se exponen al grupo no antes de la inducción a la tarea. También comunicamos previamente al grupo las reglas:

- ▶ Una sola idea por tarjeta.
- ▶ Utilizar oraciones cortas; cada miembro del grupo debe ser capaz de entender lo que significa cada tarjeta en menos de 30 segundos. Así la mayoría de las tarjetas se explican solas o necesitan poca explicación.
- ▶ Escribir grande y claro (con mayúsculas y minúsculas) para que se puedan fácilmente leer y fotografiar las tarjetas.

Una vez planteados los puntos de vista, los participantes deben debatirlos, explicando brevemente sus ideas.



Lluvia de ideas con agrupación de respuestas

¡De las agrupaciones a los temas!

Al terminar la exposición de la lluvia de ideas, se juntan las ideas similares o relacionadas en un lugar y se delimitan estas con marcador de color rojo en una tarjeta ovalada de color diferente a las tarjetas de ideas. El propósito del agrupamiento es juntar todas

las ideas que son similares para definir prioridades y centrarse en temas clave. Para cada grupo de ideas se determina un título principal que se anota en una tarjeta de color diferente a las tarjetas con las ideas y se pega en el límite de la nube.

Puntos importantes a velar por el facilitador

- ▶ Agrupe, no discuta, pero asegure entendimiento.
- ▶ Estas ideas no son suyas, pertenecen al grupo y a quien las escribió. Deje que el grupo y la persona que escribe decidan cuáles ideas agrupar. Si hay discusión, escriba en otra tarjeta y agrúpela, hágalo las veces que sea necesario.
- ▶ Nunca rompa una tarjeta. Si la persona que escribió la quita, devuélvala. Si se ajusta el contenido de la tarjeta póngala a la vista otra vez.
- ▶ Nunca asuma que usted sabe qué quiso decir la persona que escribió la tarjeta, aunque las palabras sean las mismas en otra tarjeta. ¡Pregunte! ¡Recuerde que no es su tarjeta! ¡Nunca alabe ni critique una tarjeta, quien facilita debe ser imparcial!
- ▶ Siempre sostenga la tarjeta en alto, así el grupo la puede leer antes que usted.
- ▶ Deje suficiente espacio entre los agrupamientos.
- ▶ Si hay un punto de vista opuesto, evite discutir, escriba una nueva idea en un óvalo y márquelo con el símbolo de un rayo. Es otra idea.
- ▶ Mantenga la dinámica.

¡Los votos identifican los temas más importantes!



Votación

Una vez que los grupos de ideas se encuentren bien definidos y delimitados en cada grupo, se procede a hacer una votación, para identificar los temas superiores más importantes a dar seguimiento. Cada participante recibe tantos puntos adhesivos como los que corresponden a la mitad del número de grupos identificados en cada pizarra.

Los participantes colocan sus puntos adhesivos en las tarjetas ovaladas con los títulos de cada grupo, máximo un punto por



Votación

participante en cada tema. Una vez que termine la votación, quien facilita suma los puntos en cada tema y expone el resultado en la tarjeta ovalada correspondiente.

Finalmente, se identifican los rangos de cada tema y se nombran los temas de la primera mitad de la lista, a los cuales el grupo considera prioritarios para darles seguimiento. Se recogen observaciones y se aclaran dudas del grupo.

¡La evaluación de satisfacción detecta brechas!

En el siguiente paso, los participantes evalúan los temas priorizados con respecto a su cumplimiento en el entorno territorial. Para esto usamos una matriz de cuatro columnas: La primera presenta los temas priorizados. Para ello copiamos los títulos en tarjetas nuevas en el color de las tarjetas de ideas

originales. Las columnas siguientes traen símbolos de «muy bien», «bien», «regular» (+++, ++, +, caritas de emoción, etc.). Cada participante recibe un punto adhesivo por tema y lo coloca en donde percibe el cumplimiento de cada tema según su juicio personal.

¡El camarero mudo ayuda en el análisis!

Una vez que el grupo haya determinado los temas prioritarios, permitimos que cada participante elija cuál tema específico quiere profundizar. Se pide a todos los participantes que coloquen su tarjeta representante al tema de su preferencia. Tratamos de balancear la discusión en grupos siguiendo la regla: mínimo tres, máximo cinco personas por tema. Solicitamos voluntarios, si lo consideramos necesario.

En lo posible, mantenemos los grupos en la misma sala. Así mantenemos la dinámica y evitamos roces en el desarrollo de los grupos. Cuando las personas se separan tenemos poco control

para asegurar que su trabajo será procesado. Al mantener a las personas en la misma sala protegemos su dinámica y tenemos un auge de la actividad.

Para el análisis usamos el método del Camarero Mudo. Pintamos en papelógrafo este personaje con cabeza de nube (tema a tratar), dos brazos (avances vs. limitaciones) y dos piernas (enmarcan las soluciones). Indicamos a los grupos formados que primero identifiquen el objetivo que quieren evaluar acerca del tema. Para esto cada miembro del grupo propone su idea en una tarjeta blanca y se coloca a la orilla de la cabeza del

¡Los próximos pasos llevan al plan de acción!

Gracias a las contribuciones, ahora conocemos los temas prioritarios, sus avances, limitaciones y posibles soluciones. Falta definir los próximos pasos. De acuerdo al objetivo de un taller, una reunión, un evento generalmente necesita de un plan de acción, un plan estratégico, una guía de trabajo, etc. Si el producto final del taller ha sido acordado antes, quien facilita puede preparar el esquema de la última pizarra a llenar en el taller, para asegurar que todos los criterios de quien organiza el taller sean tocados. También se puede preparar la pizarra bajo la dirección del grupo, o los y las

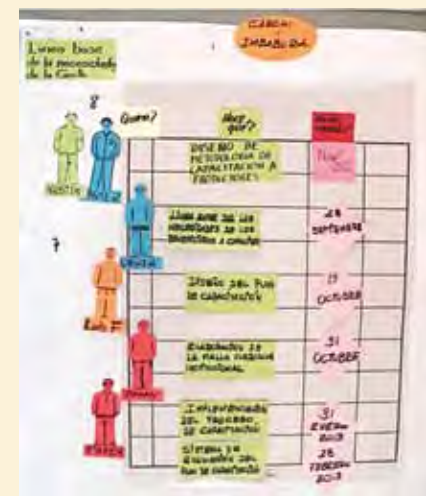
participantes se reagrupan y hacen sus propias recomendaciones en cuanto a las columnas del plan.

Una sugerencia de formato para un plan de acción mínimo es:

- ▮ Tema (Acción)
- ▮ Responsable
- ▮ Fecha entrega / Plazo
- ▮ Recursos

Puntos importantes a velar por el facilitador

- ▮ Enfocar en menos acciones generalmente es más efectivo.
- ▮ El tiempo y los recursos deben ser realistas para acciones eficientes.
- ▮ Las acciones que se definen deben contar con el aval de la jefatura para que resulten viables y sostenibles.
- ▮ Frecuentemente quedan temas relevantes que requieren de mayor profundización, que van más allá de un taller. Para estos se determinan los grupos de trabajo, fecha de la próxima reunión y tópicos especiales, si fuese del caso.
- ▮ Siempre procuramos que el grupo desarrolle sus propias acciones. La tentación de quien facilita es fuerte, entrando a la fase de cierre cuando hay una expectativa de terminar, de empezar a dirigir y sugerir acciones. Sería una lástima perder lo que hemos alcanzado con el grupo.



Plan de acción

Retroalimentación: ¡pida comentarios y observaciones de los participantes!

Cada taller debe terminar con una evaluación de los participantes. Para un taller que dura varios días además recomendamos una retroalimentación al final de cada día. Existen diferentes métodos para motivar los comentarios:

Con las *Bolas de Facilitación* se entregan símbolos de ideas (pie = mis próximos pasos; dedo arriba / abajo = lo que (no) me gustó; cámara = una imagen del taller que me quedó; etc.).



Evaluación con tarjetas de emoción

Las tarjetas de emoción tienen un objetivo parecido: Los participantes eligen un motivo que refleja su emoción con respecto al taller y posteriormente la comparten con el grupo.

La escala U es otra herramienta que podemos aprovechar: Ponemos una cuerda de 10 metros sobre el piso y pedimos a los participantes que tomen su posición entre los dos extremos:

muy contento – insatisfecho con el taller. Una vez posicionados, se piden opiniones de voluntarios para retroalimentar las experiencias vividas durante el taller. El concepto es parecido al tráiler que abrió el evento, solo que se aplica ahora al cierre para conocer las opiniones y recomendaciones de los y las participantes. Para la evaluación final del taller podemos entregar encuestas con preguntas abiertas que el grupo llena en secreto o indicando su nombre. También es recomendable el método de apuntar los comentarios en tarjetas: facilitamos tarjetas verdes para las fortalezas / aspectos positivos que los participantes encontraron en la actividad y tarjetas rojas para aquellos puntos que consideran que pueden mejorar, dudas, etc.



Evaluación con bolas de moderación

Como facilitadores damos las gracias al grupo por sus observaciones y comentarios, indicando que los consideramos para seminarios futuros. ¡No nos justificamos en el taller!



Número de participantes

No más de 30 participantes para permitir un aprendizaje activo.



Tiempo total

Dependiendo de los objetos y temas a tratar, una a dos jornadas completas.

Propósito del formato

Foros y mesas redondas son reuniones que están orientadas a conocer y discutir temas de interés coyuntural, con base en la intervención de varios expertos en el tema y la participación activa de grupos interesados. A diferencia de los talleres, usualmente no están orientados a tomar decisiones o construir propuestas o planes de acción sino preferentemente a conocer opiniones sobre uno o varios temas.

Muchas veces los temas de los foros implican vinculaciones de diverso orden con lo político o lo institucional y esto usualmente ha conducido a toma de posiciones antagónicas. También es usual que las opiniones sean insumos para que posteriormente se incida en la toma de decisiones. Por tanto, interesa que el foro sea un espacio democrático en el cual se dé la mayor viabilidad a la opinión de los expertos y del público en un ambiente de absoluta transparencia e imparcialidad.

- La **imparcialidad** se debe manifestar por el cumplimiento de las normas o reglas de juego y por la ausencia, por parte del facilitador, de opiniones a favor o en contra de las intervenciones de los expertos o del público en sus preguntas y comentarios.
- La **ecuanimidad** es una actitud permanente de respeto a la opinión ajena que debe guardarse en todo momento. Sin embargo, el facilitador, debe tener la firmeza, para evitar que se produzcan o cortar de inmediato intervenciones de agresión o intemperancia.
- El uso del humor, muchas veces recomendado, debe ser manejado con extrema **prudencia** para evitar que se deriven actos de desorden o excesivo relajamiento. Un mal chiste puede ser la «tumba» de la facilitación.



Preparación

La organización del foro usualmente está a cargo de la institución que desea realizar el foro.

El facilitador debe verificar entre otros los siguientes temas:

- Documento que contenga: nombres, hoja de vida resumida, instituciones a las que están vinculados los expertos.
- Ordenamiento de la mesa de expertos, etiquetas con los nombres y entidades a las que representan.



- ▮ Ubicación de la pantalla (usualmente se proyectan exposiciones por medios electrónicos) o de pizarras que permitan una buena visibilidad para el público y para los expositores.
- ▮ Funcionamiento de los equipos de visualización (suelen fallar al momento de iniciar los eventos).
- ▮ Registro de las exposiciones grabadas en el equipo de cómputo o resúmenes escritos de las intervenciones.

- ▮ Tarjetas para la formulación de preguntas (si esa es la alternativa prevista) que deben contener: nombre de la persona a la que se dirige la pregunta; la pregunta y el nombre de quien la efectúa.
- ▮ Cestas o cajas con nombre de los expertos en las que las preguntas se acumulan.

Desarrollo

Los expertos –no deberían pasar de seis– se ubican al frente de los participantes. El facilitador o moderador comunica claramente las reglas de juego al inicio del evento. Cada experto expone su criterio sobre los temas de discusión.

Al término de las exposiciones -puede haber una fase de réplica (segunda ronda de intervenciones con un tiempo menor que el concedido para la primera ronda)– se abre el espacio de opinión (foro) a todo el conjunto de participantes. Usualmente estas intervenciones son solicitudes de aclaración o réplica a los contenidos de los expertos, quienes responden según su criterio.

También es factible que los participantes expongan sus criterios sobre el tema. Luego de esta ronda de aclaraciones el facilitador suele hacer una síntesis de las exposiciones y cierra con esto la reunión.

Fase 1: apertura (10 minutos)

- ▮ Presentación del acto por parte de la entidad organizadora.
- ▮ Presentación del facilitador que debe contener:
 - Objetivo del foro
 - Reglas que se aplicarán para el evento

Las reglas deben estar escritas y preferiblemente entregadas a todos los participantes al momento de su ingreso y contener entre otros los siguientes temas:

- ▶ La definición de los tres momentos: en qué consisten y qué tiempo se les asigna.
- ▶ Orden de prelación de las presentaciones. Se recomienda el orden alfabético.
- ▶ Número de intervenciones, recomendada una sola y tiempo asignado.
- ▶ Forma de realización de las preguntas.
- ▶ Forma de contestación y tiempos.
- ▶ Forma de advertir el término de las intervenciones.
- ▶ Intervenciones que no pueden permitirse.

Fase 2: ronda de intervenciones (65 minutos en el caso de seis expositores)

- ▶ Para cada intervención:
 - Presentación resumida de los datos del experto o panelista.
 - Exposición (no más de 10 minutos)
- ▶ Al final de las intervenciones, opcionalmente: resumen del facilitador de cada intervención (máximo 5 minutos).

Fase 3: apertura del foro de opinión (entre 30 y 60 minutos)

El facilitador recuerda las reglas de juego respecto del tiempo destinado a este momento: modo de realización, tiempos, límites, etc.

Alternativa A:

- ▶ Preguntas emitidas a viva voz. Se deben señalar los mismos requisitos que se mencionan al formato escrito (tiempo máximo de la pregunta 1 minuto).
- ▶ El facilitador, con apoyo de un asistente, identifica un orden de intervenciones según peticiones de los participantes. Una vez formulada la pregunta da la palabra al experto o panelista a la que se le dirige.
- ▶ Los expertos responden procurando no sobrepasar un tiempo de 2 minutos. Así cada pregunta toma un tiempo de 3 minutos.

Alternativa B (recomendada)

- ▶ Preguntas escritas en el formato antedicho. Uno o dos asistentes van recogiendo las preguntas de los participantes según se desarrollan las exposiciones y las van ordenando en las cajas o cestas con los nombres de los expositores.
- ▶ En el mismo orden de prelación de las intervenciones, los expertos sacan al azar una pregunta, la leen y dan su respuesta en menos de 2 minutos. El tiempo real puede ser de 2.5 minutos.

En la mayoría de los casos muchas preguntas quedan en las cajas sin respuesta. Se recomienda que sean anexadas a la memoria del evento.

En tanto el foro es una reunión para extraer opiniones sobre los temas, las preguntas son indicadores de opiniones, inquietudes o permiten complementar criterios. Este destino debe ser claramente manifestado por el facilitador.



Foro sobre fomento productivo territorial

Cierre y post foro

En las dos alternativas, una vez terminado el plazo fijado para el foro, el facilitador lo levanta, agradece la participación e invita al representante de los organizadores a efectuar el cierre del evento.

Memoria del foro: La función del facilitador puede comprender también la elaboración de la memoria del foro. En esos casos se propone que ese informe contenga en lo esencial lo siguiente:

- a) Síntesis breve de las intervenciones en sus aspectos más relevantes.
- b) Transcripción sucinta de las preguntas y respuestas.
- c) Comentarios sobre las tendencias de opinión registradas sobre el o los temas, aclarando que son su percepción.

Número de participantes

Puede fluctuar entre 40 y 200 personas.



Tiempo total

Entre 2 y 3 horas.



Sugerencias y aplicaciones adicionales

Este sistema también puede aplicarse para el trabajo de grupos menores cuando en una reunión de trabajo surge un tema especial que ha develado una gran diferencia de opiniones.

En ese caso, la reunión puede orientarse a la realización de un foro o mesa redonda que trate el tema o temas en discusión. El objetivo y el criterio central son los mismos ya presentados, aunque se dan variables en la forma de organización.

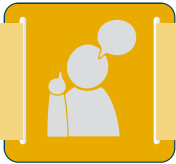
Se señalan las más importantes:

- La agenda del foro y las reglas de juego se las decide por

consenso de los participantes, sobre la base de una propuesta del facilitador.

- Los expertos son seleccionados de entre los participantes del grupo original.
- Es muy recomendable que se logren consensos o que se establezcan tendencias mayoritarias de opinión sobre las cuales el grupo pueda tomar decisiones.

En todo lo demás se mantienen las indicaciones y recomendaciones precedentes.



Propósito del formato

Muchos espacios facilitados en torno al DET sufren de un exceso de insumos, sobre todo cuando estos se entregan por medio de presentaciones muy largas que frecuentemente se convierten en monólogos y hacen que la atención del público disminuya en el tiempo.

Felizmente existe una serie de formatos alternativos para la entrega de insumos (sea por expertos externos, sea por los mismos participantes del evento). A continuación presentaremos tres de ellos: **la sesión de afiches (*poster session*)**, **la ferias de ideas** y **la entrevista en taller**.

Sesión de afiches (*poster session*)

Preparación

Cada expositor invitado prepara un afiche según las especificaciones que recibe del equipo facilitador; los afiches pueden contener texto, imágenes, gráficos y diagramas que logren transportar los

principales mensajes y contenidos en torno a su tema (ver técnicas de visualización).

Desarrollo

Al inicio de una sesión de afiches, cada expositor se ubica al lado de su afiche, mientras que los participantes circulan libremente entre los diferentes afiches colgados en pizarras. Este procedimiento provoca una experiencia similar a la visita de una feria, museo o galería de arte.

La dinámica permite a cada participante obtener una visión global de los diferentes insumos disponibles y luego acercarse

a los «expositores» para estudiar con mayor detención sus contenidos, hacer preguntas y entablar una conversación con aquellos expositores cuyos insumos le interesa conocer con mayor profundidad. Las respectivas conversaciones pueden ser bilaterales o con otros participantes que tienen intereses e inquietudes similares.

Número de participantes

Puede fluctuar entre 40 y 200 personas (dependiendo del número de afiches).



Tiempo total

Hasta 2 horas.



Sugerencias y aplicaciones adicionales

Corresponde al facilitador asegurar una buena preparación y presentación de los insumos que se exhibirán. También, que el local donde se desarrollará la sesión de afiches sea suficientemente amplio y acogedor.

En comparación con un evento con presentaciones clásicas en un salón cerrado, este método entonces fomenta la

interacción entre pequeños grupos de participantes y expositores y se presta sobre todo para espacios donde pretendemos proporcionar muchos insumos sobre un tema a los participantes, antes de analizarlos con el grupo (en el marco de un taller; ver arriba).



Feria de ideas

Propósito del formato

El mismo método de la sesión de afiches incluso puede convertirse en el eje vertebral de un espacio facilitado en torno al DET de corta duración; tal espacio corresponde al formato feria de ideas (experiencias, propuestas, proyectos, etc.), que puede darse, por ejemplo, en torno a proyectos agropecuarios, líneas de trabajo de diferentes instituciones con jóvenes emprendedores o programas

de crédito productivo que se vienen gestionando en nuestra provincia.

Este formato puede ser mucho más eficaz en términos de aprendizaje y retención de contenidos que una conferencia clásica con un gran número de conferenciantes.

Desarrollo

Alternativamente, sobre todo en espacios de trabajo con grupos pequeños se puede optar, por parte de los organizadores y facilitadores, en limitar la cantidad de insumos y expositores y organizar una «visita guiada» (por los mismos facilitadores) por la galería de insumos y pedir a cada expositor que presente

los contenidos de su pizarra en un tiempo máximo de 5-10 minutos al grupo entero; luego de una ronda de preguntas y comentarios (que el equipo facilitador podría visualizar), el grupo se mueve hacia la próxima pizarra, donde ya le espera un nuevo expositor.

Tiempo total

Mientras que una sesión grande de afiches puede durar hasta dos horas (e incluso combinarse con un refrigerio que se sirve en el mismo espacio de la sesión), el segundo formato, de la

«visita guiada», no debe contemplar más de cuatro ponencias breves, ya que de lo contrario puede convertirse la jornada en una experiencia agotadora.

Entrevista en el taller

Propósito del formato

A diferencia de una presentación o charla clásica, este es un método que asegura que el contenido de la charla del experto invitado corresponda al interés del grupo por lo cual suele despertar mayor atención.



Preparación

En vez de pedirle la preparación de una presentación, el experto es invitado al espacio de trabajo DET y se le entrega con debida antelación información referente a objetivos y resultados esperados del evento y de su intervención, así como sobre la composición del grupo de participantes.

Antes de la intervención del experto, el facilitador elabora con los mismos participantes (en plenaria o en sub-grupos) un catálogo de preguntas (priorizadas y secuenciadas según sub-temas) que se visualizan (puede ser en tarjetas).



Desarrollo

Luego de la presentación del experto y una breve explicación de las reglas (por ejemplo, tiempo máximo de contestación de cada pregunta) el experto invitado escoge una primera pregunta y la contesta.

Corresponde a la facilitación controlar los tiempos y verificar con el grupo que las preguntas fueron satisfactoriamente contestadas. Una vez contestada una pregunta, esta puede marcarse mediante un punto adhesivo (flipchart) o pasarse a otra pizarra (con tarjetas).



Cierre

Una entrevista en taller debería terminar con un breve resumen o conclusión por parte de la facilitación y con palabras de agradecimiento, tanto al experto invitado como al grupo, por su activa participación.

Número de participantes

Puede fluctuar entre 15 y 30 personas (cantidad máxima de participantes para un taller interactivo).

Tiempo total

40 minutos (hasta una hora).

Sugerencias y aplicaciones adicionales

Constituye una alternativa interesante también para aquellos expertos que prefieren hablar al grupo en vez de entregar una presentación previamente elaborada. Por lo cual puede resultar una técnica pertinente cuando se piensa invitar a autoridades políticas para que

expliquen sus lineamientos político-institucionales o den sus ideas, criterios y opiniones sobre propuestas generadas por el mismo grupo en el espacio de trabajo.

Propósito del formato

En la mayoría de veces, nos toca facilitar espacios de trabajo en torno al DET con grupos relativamente pequeños de personas (entre cinco personas que realizan una reunión de trabajo hasta treinta personas, que suele ser el tamaño máximo grupal cuando queremos desarrollar un taller interactivo). No obstante, existen situaciones y temáticas que ameritan ser abordadas por una gran cantidad de actores en el territorio, por ejemplo cuando se trata de consensuar una visión compartida en torno a una estrategia sectorial, cuando queremos generar insumos para la formulación de políticas públicas productivas provinciales, o cuando queremos intercambiar ideas sobre oportunidades para la transformación productiva de nuestra provincia, entre otras.

Este tipo de desafíos pueden ser enfrentados de mejor manera en un espacio de interacción entre una amplia gama de personas e instituciones pertenecientes a diferentes localidades de la provincia, sectores y sistemas productivos. No obstante, esto no implica automáticamente que se deba recurrir a métodos menos participativos y que la gama de formatos se reduzcan a formatos pasivos como las tradicionales conferencias y simposios, donde toda la interacción se centra en el podio que agrupa a los expositores-expertos.

Incluso espacios masivos en torno al DET, donde concurren más de 100 personas, pueden resultar sumamente dinámicos, cuando sepamos aprovechar metodológicamente la oportunidad de abordar de manera simultánea una gran cantidad de temas o aspectos relacionados a un tema prioritario.

Algunos formatos de eventos masivos son particularmente adecuados para encaminar procesos de innovación y cambio territorial que, para ser viables, requieren ser impulsados desde una amplia plataforma de personas e instituciones. Otra ventaja de los formatos masivos consiste en la mayor facilidad para atraer a autoridades, tomadores de decisión o expertos de muy alto nivel, lo que a su vez suele incrementar las posibilidades para que las propuestas e iniciativas que surjan de estos espacios logren implementarse, porque descansan sobre los compromisos y voluntades de muchos actores. En la sección sobre métodos alternativos para la entrega de presentaciones ya hemos abordado el formato de la feria de ideas que puede convertirse en un método interesante para desarrollar un espacio grande de diálogo e interacción en torno al DET. Si bien este permite trabajar con grupos grandes, se trata de un formato bastante pre-estructurado, ya que descansa principalmente en la presentación y discusión de insumos. El formato más abierto para trabajar con grupos grandes se denomina, precisamente, **espacio abierto** y fue concebido en los años ochenta por Harrison Owen. Owen partió de la baja efectividad de las conferencias y simposios tradicionales, donde la interacción de los participantes se reduce a las conversaciones durante los refrigerios y el almuerzo. Por otro lado, Owen quedó impresionado de la capacidad autoorganizativa que pudo observar en comunidades africanas que frecuentemente convocaban en la plaza central a 500 y más personas para discutir determinados temas, sin mayor necesidad de direccionamiento del diálogo, pero con resultados impresionantes.



Sin embargo, para desarrollar un espacio abierto de manera exitosa deben cumplirse las siguientes **condiciones**:

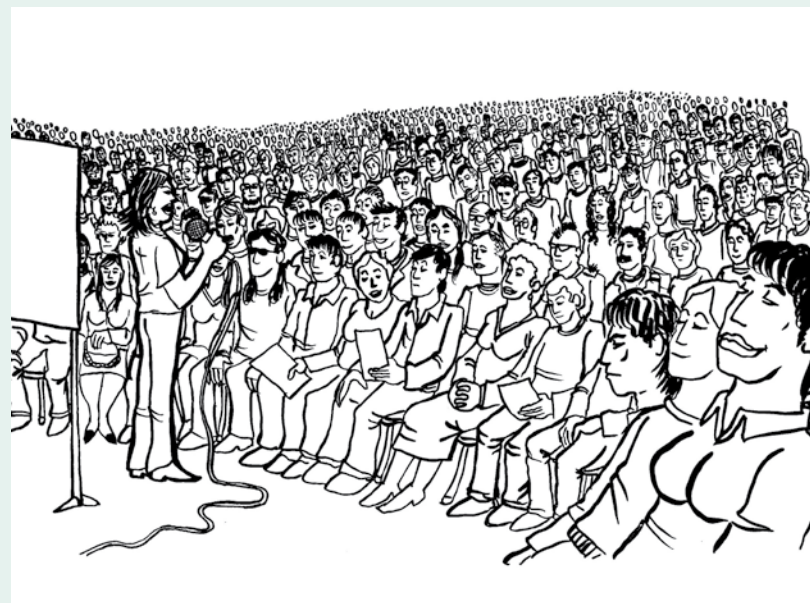
Los participantes se identifican con la situación que motivó a la convocatoria. Es un formato cuyo éxito descansa sobre el hecho de que los participantes se ven enfrentados a una situación compleja que les incumbe directamente, por lo cual se sienten convocados a opinar y proponer medidas. La participación en un espacio abierto siempre debe darse de manera voluntaria. La situación que motivó a la convocatoria además debe ser suficientemente compleja para impulsar una gran variedad de temas y aspectos y generar muchas ideas y propuestas de solución. No es un formato adecuado para generar consensos en torno a estrategias ya pre-diseñadas o pre-definidas; la mirada hacia el futuro debe estar abierta, lo que se debe reflejar en la convocatoria y la manera como se plantea el tema.

Los participantes sienten la necesidad de actuar de manera rápida, eficaz y coordinada. Funciona mejor cuando los actores territoriales perciben que la situación actual requiere de respuestas urgentes y efectivas y que las probabilidades de éxito aumentan en la medida que se ponen de acuerdo.

Los participantes conforman un grupo heterogéneo, con diferentes intereses y puntos de vista sobre los temas a ser abordados que reflejan diferentes procedencias institucionales, jerarquías, etc. No obstante, para el éxito de un espacio abierto es importante que los jerarcas se

conviertan en participantes y que todos los participantes se sientan en las mismas condiciones para opinar y proponer.

Si todas estas tres condiciones son dadas, podemos asumir que los participantes convocados sientan el deseo de contribuir a un proceso de cambio, que sus diversos puntos de vista, intereses y motivaciones generarán un gran abanico de temas a ser abordados de manera simultánea y descentralizada, lo que a su vez fomentará soluciones creativas e innovadoras. A su vez, que la importancia y la urgencia sentida frente al tema propuesto les motive a trabajar de manera eficiente y orientada a resultados.



Con respecto a las condiciones aquí expuestas, la práctica de los espacios abiertos demuestra ser un formato eminentemente poderoso al enfrentar situaciones complejas que ameritan acciones colectivas en el contexto DET, por ejemplo: las consecuencias de una crisis económica sobre el tejido empresarial local, los recortes en el presupuesto público que ponen en peligro a los proyectos e iniciativas DET que se encuentran en marcha, los cambios normativos o legislativos que podrían afectar la dinámica productiva territorial. Por otro lado, también se ha logrado demostrar que el espacio abierto resulta ser un formato pertinente para reaccionar a una oportunidad concreta (por ejemplo, un nuevo programa de cooperación que se instalará en nuestro territorio y para el cual hay que generar ideas para nuevos proyectos, iniciativas y procesos de interacción entre las instituciones territoriales) o para anticipar problemas futuros concertando medidas preventivas entre los actores que sienten que ciertas tendencias que se observan en el territorio y su entorno constituyen amenazas.

Como sugiere el término, el espacio abierto proporciona mucha apertura y flexibilidad ya que este formato de evento descansa sobre un número muy reducido de cuatro principios básicos y una regla resumidos a continuación:

Los principios básicos:

- **Participan las personas precisas:** A un espacio abierto se convocan a todas las personas e instituciones que tienen que ver con una

situación, problema o tema. Es importante reunir a aquellas personas que quieren contribuir al cambio. Lo mismo aplica para los talleres que se organizan a lo largo de un espacio abierto: los que llegan son aquellas personas que demuestran el interés y la motivación por trabajar en el respectivo tema, sin que nadie les obligue. Por lo cual no cabe tener miedo tampoco a los talleres con baja asistencia de personas, las que llegan son las personas precisas.

- **Apertura a lo que pasa:** Los participantes trabajan de manera autónoma y auto-organizada; son ellos mismos quienes proponen los temas para los talleres y trabajan sobre los temas propuestos mientras que sientan la necesidad de hacerlo. Esto, sin duda, requiere en los participantes un alto nivel de apertura hacia el proceso de trabajo. Este principio también rompe con la costumbre de identificar los temas a ser abordados en forma previa al evento. En un Espacio Abierto, son los mismos participantes quienes proponen los temas que más les interesan analizar e intercambiar. El participante que propone determinado tema para un taller normalmente asume la facilitación y asegura que el proceso de discusión, sus resultados y acuerdos se documenten paralelamente. Adicionalmente es recomendable contar con un equipo de documentación en cada sala que traspasa todo a computadoras portátiles; junto con un servicio de impresión y fotocopiado esto permite entregar a todos los participantes, al reunirse en la plenaria, fotocopias de los resultados alcanzados por los diferentes grupos.

- Todo comienza en el momento preciso:** Las ideas creativas e innovadoras surgen en un ambiente agradable y de confianza grupal. Si bien la tabla de tiempos y espacios estructura una agenda para el espacio abierto, la recomendación es que los grupos comiencen a trabajar cuando se sientan listos y motivados y que cada grupo tiene la responsabilidad sobre el manejo de su tiempo.
- Lo que pasó pasó:** Este cuarto principio de un espacio abierto es la antítesis al tercero. Cuando un grupo tiene la impresión de haber abordado de manera completa y exhaustiva su respectivo tema, no tiene sentido mantener la reunión para cumplir el tiempo máximo previsto en la tabla de tiempos y espacios. En este caso se recomienda dar por cerrado el taller y que sus participantes se incorporen a otro grupo, si así lo desean o pueden pasar a tomar un café.

La regla fundamental:

- La ley de los pies:** Cada participante puede optar libremente por abandonar un grupo de trabajo/taller cuando ya no tiene interés en el tema o cuando ha aportado sus ideas, para incorporarse a otro grupo o bien circular libremente entre diferentes grupos. Esta regla rompe con la costumbre que obliga a los participantes a permanecer durante toda una sesión de trabajo grupal en el mismo grupo. Más bien se considera una ventaja, tanto



para los participantes como para el proceso de trabajo y los resultados, que los participantes que así lo desean puedan rotar entre diferentes grupos, escuchar y contribuir con sus ideas.

Naturalmente estas reglas alternativas hacen que los espacios abiertos impliquen un cierto grado de confianza por parte de los organizadores, en lo que se refiere a la capacidad de autogestión de los grupos de trabajo, ya que la facilitación se ubica en un segundo plano durante las sesiones grupales.

Esto funciona siempre y cuando el tema que se aborda sea suficientemente atractivo, candente o rico para que logre despertar una fuerte energía y motivación de trabajo entre los participantes.

Tanto los participantes como los organizadores deben tener la flexibilidad suficiente para aceptar que sea el público mismo quien establece la agenda de los temas a tratar, que defina los resultados del proceso y que incluso tome primeras decisiones al respecto. Esto explica por qué en instituciones y sociedades muy jerárquicas los espacios abiertos no suelen ser un formato de aplicación frecuente en eventos masivos.

Por otro lado, lo anterior no quiere decir que los espacios abiertos sean anárquicos fuera de los cuatro principios y la regla arriba descritos. Al contrario: tienen una estructura básica y una cronología preestablecida que genera un marco para el trabajo, tanto en plenaria como en los sub-grupos.



Desarrollo

Fase 1: Plenaria de Inicio en la plaza

Un espacio abierto se inicia en un salón grande, claro, con sillas para los participantes y paredes que permiten exponer: los cuatro principios básicos y la regla del espacio abierto, esto con papelógrafos grandes y llamativos; la **tabla de tiempos y espacios** (todavía vacía); y otra **pared de noticias** (también vacía al inicio). En algunas mesas colocadas en las paredes se proporcionan los materiales esenciales de trabajo: marcadores, papelógrafos A3, tarjetas, etc.

Al inicio de un espacio abierto siempre suele haber, más allá de las palabras de bienvenida por parte del representante de la entidad organizadora y del equipo facilitador, una presentación en plenaria –no necesariamente visualizada– que contextualiza el evento y que motive a los participantes a meterse «de lleno» en la temática, por lo cual debe ser muy concisa y motivadora.

Si bien los principios y reglas son pocas, deben ser conocidas y respetadas por todos, por lo cual la facilitación debe socializarlas y visualizarlas seguidamente en la plaza, como se denomina el espacio físico donde se desarrollan las plenarios de un espacio abierto.

Asimismo, en la plaza se introduce a la tabla de tiempos y espacios que proporciona el marco general del evento ya que define los tiempos para los trabajos en sub-grupos y en plenaria. La respectiva tabla se sitúa en un lugar céntrico de la plaza; esto es clave ya que todo participante debe conocer el horario de trabajo. De lo contrario tampoco funcionaría el principio de la libre circulación.

Con este marco global, se inicia –en plenaria– la primera fase de interacción entre los participantes que consiste en la identificación de los temas que ellos mismos proponen, para ser abordados en los sub-grupos. Después de un espacio de reflexión, cada participante que desea proponer un tema escribe un papelógrafo con la siguiente información: «Mi nombre es:»... y «Mi tema es:...», se acerca a la tabla de tiempos y espacios y coloca su papelógrafo en uno de los campos libres para indicar que su taller comienza a las X horas y se realiza en el salón Y; al respecto, es importante que cada proponente se dirija al centro de la plaza y explique con breves palabras lo que pretende discutir o analizar en «su» espacio de trabajo y justifique por qué propone este tema. Esta llamada **venta de temas** establece un vínculo directo entre el tema y el proponente, fomentando la identificación y la responsabilidad con la sesión grupal y, a la

vez, permite a los demás participantes mantener su atención, no repetir temas e ir pensando a qué espacios quieren incorporarse a lo largo del evento.

Este mismo procedimiento continúa hasta que todas las salas y horarios para las sesiones grupales estén copados (toda la tabla de tiempos y espacios se encuentra llena) o antes, cuando ya no hay nuevos temas ni proponentes. En este caso la facilitación explica que a lo largo del evento todos tendrán la oportunidad de identificar y proponer nuevos temas que simplemente agregan a la tabla existente, en los campos vacíos.

Como próximo paso, los participantes proceden a la inscripción, anotando sus nombres en los papelógrafos con aquellos temas que más les llaman la atención. Estos serán los talleres de cada sesión donde inicia su participación (aunque no necesariamente deben permanecer en el mismo grupo hasta el final, respetando la ley de los pies). Por lo cual es muy probable que en cada sesión grupal habrá talleres con cinco y otros con 20 y más participantes.

Dependiendo de las instalaciones donde se desarrolla el espacio abierto, de la temática abordada y del número de participantes invitados, puede haber cinco o más grupos temáticos / talleres paralelos (por ejemplo cuando se ha seleccionado una universidad

como lugar de evento). Es importante que todos los asistentes estén familiarizados con la ubicación de las respectivas salas, además de ofrecer servicios de guía cuando las salas no son tan fáciles de ubicar y colocar señalética para facilitar la orientación (con las mismas letras de la tabla de tiempos y espacios), todo esto con la ayuda del equipo de apoyo.

Fase 2: Sesiones grupales

En las salas de trabajo, los grupos se auto-organizan, pero deben contar con equipos (pizarras, rotafolio) y materiales (marcadores, crayones a color, etc.) suficientes para visualizar sus discusiones y resultados, con la ayuda de un equipo de documentación.

Es muy importante que todas las documentaciones de las sesiones grupales sean elaboradas bajo la misma estructura y contengan los siguientes puntos:

- Tema del grupo.
- Contenidos del taller.
- Objetivos y deseos del grupo con respecto a su tema.
- Medidas y recomendaciones para el alcance de los objetivos y deseos.

- Nombre del proponente.
- Nombres de los participantes.

Las sesiones grupales son el núcleo de cualquier espacio abierto. La documentación simultánea asegura la socialización posterior de los principales aspectos tratados en la pared de noticias colocada en la plaza, de manera preferente cercano a la estación de bebidas / café. En el ideal de los casos, la documentación de un taller / sesión grupal no debe exceder de una hoja A4.

Cada sesión grupal se debe agendar para una duración de entre 75 minutos y 2 horas, dependiendo del tamaño del grupo, de la hora de inicio del evento y de la duración total del mismo. Esto nos permite desarrollar 3-4 rondas de sesiones grupales por jornada de espacio abierto.

Fase 3: Socialización en la plaza

En un espacio abierto –otra diferencia con un evento «clásico»– las plenarias que siguen a las sesiones grupales no se desarrollan con base en una presentación centralizada (y agotadora) de cada resultado grupal. Recién al final de la jornada se impulsa desde la facilitación un intercambio libre de ideas e impresiones que incluye –aunque no profundiza– los resultados comprimidos

y visualizados en la pared de noticias (previamente impresos y agrandados por los equipos de apoyo documental, pasando del formato A4 al formato A3, para facilitar su lectura). Dependiendo de la duración del espacio abierto, esta socialización puede darse en una (dos días) o dos ocasiones (tres días). Otra tarea de la plenaria al final de la jornada es revisar la tabla de tiempos y espacios para la siguiente jornada, proponer nuevos temas y modificar temas inicialmente propuestos a la luz de los resultados alcanzados.

Fase 4: Conformación y desarrollo de grupos de implementación

Al igual que en un taller clásico, aunque con muchos más participantes, la agenda de un espacio abierto debe contemplar al menos cuatro sesiones grupales para el análisis de (una gran cantidad de) temas y aspectos, pero también al menos una sesión para la conformación de grupos de implementación cuya misión es aprovechar los insumos generados durante las sesiones de trabajo para preparar decisiones y propuestas de acción.

Para ello, al inicio de la última jornada, cada participante recibe una carpeta con todas las documentaciones de las sesiones grupales, las revisa para luego priorizar un número determinado

de documentaciones que, según su criterio, contengan los aspectos e ideas más relevantes. Luego se procede a una votación en la pared de noticias (cada participante coloca puntos adhesivos en aquellas documentaciones que previamente ha priorizado).

Una vez terminada la priorización, los participantes se organizan en grupos de implementación que son liderados

por los proponentes de aquellos talleres cuyos resultados quedaron priorizados. Los demás participantes escogen el tema que más les atrae para incorporarse al respectivo grupo de implementación, cuya tarea es: identificar medidas factibles para una rápida implementación, denominar un responsable temático y fijar una fecha para una próxima reunión del grupo de implementación.

Cierre

Al final de un espacio abierto los resultados alcanzados en los grupos de implementación son presentados rápidamente en la plaza. El espacio termina con una ronda de evaluación que permite a los participantes valorar lo vivido y alcanzado y realizar una proyección del futuro.

Número de participantes

Puede fluctuar entre 50 y 500 personas (si bien un número muy grande de participantes dificulta la facilitación y el apoyo logístico).

Tiempo total

Entre media jornada y tres jornadas completas.



Sugerencias y aplicaciones adicionales

Al igual que en un taller clásico, un espacio abierto debe aterrizar en una serie de decisiones y medidas junto con los primeros compromisos en torno a actividades de seguimiento e implementación de lo acordado. Lograr este primer paso hacia la acción es sumamente importante para el éxito de este tipo de espacios, ya que de lo contrario quedaría la impresión que el espacio fue rico en cuanto a debate y discusión, pero pobre en cuanto a resultados tangibles.

Frente a este último requerimiento, habría que relativizar un poco la regla: «Quien llega, llega y es bienvenido/a». Cuando pretendemos tomar decisiones y adoptar propuestas en un espacio abierto, es importante que aquellos que normalmente deciden hayan participado activamente en todo el proceso, de lo contrario arriesgamos que los acuerdos tomados fallen ante el «poder de los hechos».

Finalmente, cabe mencionar que es factible desarrollar un espacio abierto puro, como aquí está descrito, o bien incorporar algunos elementos innovadores de este formato en otros formatos de eventos. Por ejemplo, la idea de realizar una plenaria como «Plaza» donde los participantes interactúan libremente, con base en los resultados grupales visualizados, sin direccionamiento por parte de un equipo facilitador, y que puede aplicarse también en el marco de un taller. Lo mismo para la ley de los pies: podemos como facilitadores otorgar a los participantes de un taller la libertad del «quinde que vuela de flor a flor» y permitirles circular entre diferentes grupos de trabajo. Finalmente, podría resultar interesante experimentar, en uno de sus próximos talleres, con el principio de los grupos de trabajo auto-organizados, en todo caso le deseamos suerte en su próximo desafío

Bibliografía

- Alburquerque, F. (2004), *El enfoque del desarrollo económico local*. Cuaderno de capacitación, n.º 1. Serie: Desarrollo Económico Local y Empleabilidad, Programa AREA-OIT en Argentina-Italia Lavoro. Buenos Aires: Organización Internacional del Trabajo.
- Andrade, C. (2012). *Diálogo e interacción territorial – Lecciones y aprendizajes para la concertación público-privada-comunitaria*. Quito: CONGOPE.
- CONGOPE e IICA (2011). *Enfoques de Asociatividad entre Actores del Sistema Productivo: Conceptos, Casos Reales y Metodologías*. CONGOPE: Quito.
- De Bono, E. (1990). *The Use of Lateral Thinking (New Edition)*. Penguin Books Ltd., New York.
- _____. (1993). *Serious Creativity; Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas*. Harper Business. New York.
- _____. (1985). *Six Thinking Hats*. Little, Brown and Company. New York.
- Denkmodell-Lima: SENATI. (2001). *Materiales didácticos para Curso de Formación de Capacitadores*. Lima.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligence*. New York: Basic Books.
- GIZ. (2008). *Guía metodológica ValueLinks*. Eschborn: GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit).

- ▶ GIZ. (2008). *Guía metodológica Potencialidades Regionales en Acción (PRA)*. Quito: GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit).
- ▶ Huber, G. L. (2012). «Desde aprender haciendo hasta el aprendizaje activo», en M. Carnap (ed.). (2012). *Taller aprendizaje activo en grupos – Ronda de campo, mini simposio y estrategia*, pp 57-70. San José, Costa Rica: EARTH University –metaaccion.
- ▶ Jakeman, A., A. Voinov, A.E. Rizzoli y S. H. Chen (eds.). (2003). «Formal Scenario Development for Environmental Impact Assessment Studies». *Environmental Modelling, Software and Decision Support*. vol. 3, cap. 9. Elsevier.
- ▶ Klebert, K., E. Schrader, y W. G. Straub. (2006). *ModerationsMethode – Das Standardwerk*. 3ª ed. Hamburgo: Windmühle Verlag.
- ▶ Maleh, C. (2001). *Open Space: Effektiv arbeiten mit großen Gruppen*. 2ª ed. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- ▶ Mesopartner. *Participatory Appraisal of Competitive Advantage (PACA)*. Consultado en: www.paca-online.de/es/index.php
- ▶ Noellke, M. (2010). *Kreativitätstechniken*, 6ª ed. Munich: Haufe-Lexware.
- ▶ Porter, M. (1980). *The Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- ▶ Redlich, A. (2004). *Konfliktmoderation. Handlungsstrategien für alle, die mit Gruppen arbeiten. Mit vier Fallbeispielen*, 6ª ed. Hamburgo: Windmühle Verlag.
- ▶ Schwartz, P. (1996). *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. New York: Currency Doubleday.
- ▶ Seifert, Josef W: *Visualisieren, Präsentieren, Moderieren 23ra edición Offenbach, Gabal: 2001*
- ▶ Van der Heijden, K. (1997): *Scenarios: The Art of Strategic Conversation; New York: John Wiley.*
- ▶ Zimmermann, Arthur (2004): *La Gestión de Redes, Caminos y herramientas*; Quito: Abya Yala.

Sobre los autores y fuentes

Oswaldo Bernales Rivas (ob) es chileno, académico y experto-facilitador en emprendimiento e innovación territorial. Tiene amplia trayectoria en el acompañamiento de los procesos de descentralización en Chile (entre otros, como Jefe del Departamento de Descentralización de la Subdere, Ministerio del Interior) y Desarrollo Económico Territorial (entre otros, como Coordinador Regional de programas para la descentralización y el desarrollo local de la Cooperación Técnica Alemana). Actualmente se desempeña como Director de Vinculación con el Medio de la Universidad de Los Lagos, donde traspasa las experiencias del mundo del emprendimiento y de la innovación en la formación de estudiantes.

Oswaldo.bernales@gmail.com

www.ulagos.cl



Dr. Martin Carnap (mc) es consultor internacional de desarrollo con amplia experiencia en facilitación de seminarios. Es gerente general de *Metaaccion* (*facilitar el aprendizaje activo*), con sede en San José, Costa Rica. Su énfasis es la facilitación de procesos de aprendizaje activo en instituciones locales, regionales e internacionales. Cuenta con experiencia laboral -entre otros- en evaluaciones de proyectos, seminarios y talleres para la Cámara de Industrias de Costa Rica, ICE, Banco Mundial. IICA, GIZ y KfW en Latinoamérica y el Caribe, Medio Oriente y África del Norte.

martin.carnap@metaaccion.com

www.metaaccion.com



Wolfgang Demenus (wd) es asesor, consultor y coordinador de programas y proyectos de Desarrollo Económico Territorial, Competitividad y Descentralización en la Región Andina (Perú, Bolivia, Chile y Ecuador) y Centroamérica para diferentes organismos alemanes y multilaterales. Desde 2008 trabaja como Experto Integrado CIM para el Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales (CONGOPE) donde coordina las ofertas institucionales de Formación Continua y Gestión del Conocimiento en Fomento Productivo Territorial.

wdemenus@congope.gob.ec

www.congope.gob.ec



odcp consult (odcp) es una red global de consultoría multidisciplinaria, con sede en Suiza, conformada por profesionales con experiencia en diferentes países y especializados en diversas áreas de conocimiento. Sus servicios de asesoría se dirigen tanto al sector privado como al público y se concentran en tres áreas: organización y cooperación; políticas y gobernabilidad y procesos de transformación y cambio. El desarrollo de capacidades representa el eje transversal del trabajo de odcp consult. Se refiere al coaching y la capacitación, el desarrollo institucional y la negociación de acuerdos políticos en un contexto pluricultural.

Odcpc.consult@bluewin.ch

www.odcpconsult.com



Alberto Rosero Cueva (ar) es arquitecto de formación y experto en procesos de desarrollo y ordenamiento del territorio, gestión del conocimiento y desarrollo local y territorial en general. En el Ecuador es uno de los expertos de mayor trayectoria en la facilitación y acompañamiento de procesos y un facilitador muy experimentado de espacios participativos de planificación, negociación y concertación que presta sus servicios a entidades subnacionales (municipalidades y gobiernos provinciales), nacionales (SENPLADES) e internacionales (Cooperación alemana y suiza, entre otras).

alberos1@andinanet.net

albroseroc@hotmail.com





Construyendo territorios competitivos, incluyentes y sustentables

El Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador (CONGOPE), con el propósito de aportar al desarrollo territorial sustentable y a la construcción de capacidades y competencias descentralizadas en sus agremiados, ha venido desarrollando una intensa actividad en el campo de la formación continua en fomento productivo territorial dirigida a los funcionarios provinciales vinculados con esta nueva competencia. Dentro de este propósito, CONGOPE vio la pertinencia de desarrollar, en 2011 y 2012, cuatro entrenamientos en técnicas de facilitación de espacios y procesos de Desarrollo Económico Local y Territorial.

La presente guía práctica, elaborada con base en los materiales didácticos proporcionados en estos cuatro entrenamientos, pretende ser una fuente de referencia. Entrega los principales elementos conceptuales y técnicos de la facilitación requeridos por un gestor o una gestora del fomento productivo. Todo esto,

con el objetivo de diseñar, implementar y evaluar una amplia gama de espacios participativos en torno al Desarrollo Económico Local y Territorial en su provincia (desde reuniones de trabajo hasta eventos masivos) que tengan como denominador común su aporte al cumplimiento de los objetivos y metas trazadas a nivel de un territorio y sus instituciones públicas, privadas y comunitarias.

