



Desarrollo de capacidades La facilitación



HELVETAS
Swiss Intercooperation



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Cooperación Suiza en Bolivia

Gestión de recursos naturales y cambio climático

Desarrollo de capacidades
La facilitación

Créditos

La facilitación

Esta publicación es un emprendimiento del proyecto Gestión Territorial Concertada de los Recursos Naturales (GESTOR) de la Cooperación Suiza en Bolivia, implementado por HELVETAS Swiss Intercooperation.

Equipo GESTOR:

- Dennis Alborta
- Ivy Beltrán
- Martín del Castillo
- Roy Córdova
- Roselynn Ledezma
- Sergio Paz Soldán
- Bruno Poitevin
- Jaime Quispe
- Carlos Saavedra
- Rosario Uria
- Boris Urquizo
- Gina Vergara
- Javier Zubieta

Compilador: Boris Urquizo, sobre la base del curso ASOCAM sobre facilitación y el libro “El arte de la moderación” de Bolliguer Ernst y Zellweger Tonino AGRIDEA, 2009.

Edición: Fernando Molina

Fotografías: Banco de fotos proyecto GESTOR

Impresión: TELEIOO S.R.L.

Publicada en 2014 por HELVETAS Swiss Intercooperation

Proyecto Gestión Territorial Concertada de los Recursos Naturales (GESTOR)

Rosendo Gutiérrez, Nro. 704. La Paz, Bolivia

bolivia@helvetas.org

Esta publicación podrá ser reproducida mientras se cite la fuente:

La facilitación, HELVETAS Swiss Intercooperation.

Cooperación Suiza en Bolivia.

Fase de GESTOR 01/9/2010 - 31/08/2014

Contenido

Presentación	/ 5
1. Conceptos básicos sobre moderación	/ 7
2. El rol del moderador	/ 9
3. Preparando la moderación	/ 11
4. Principales técnicas de moderación	/ 14
5. Recomendaciones para el manejo de participantes especiales	/ 17
6. Evaluación	/ 18
7. Recomendaciones finales	/ 20

PRESENTACIÓN

La facilitación de debates y talleres destinados a mejorar capacidades y generar procesos de concertación requiere de una variedad de habilidades y conocimientos técnicos, pedagógicos, políticos y artísticos, por lo que las personas que se dedican a ella generalmente se forman en la práctica.

Para la facilitación se debe reunir un conjunto de herramientas, técnicas y dinámicas, orientado a hacer efectivos los procesos comunicacionales e informativos entre los miembros de un grupo o equipo, logrando el diálogo motivado y productivo, que incluya los puntos de vista de todos los participantes.

La facilitación es un proceso a través del cual una persona guía a otras para mejorar y completar la forma en que trabajan juntas. Los facilitadores tratan de establecer la conexión entre unos y otros, mejorar la calidad de la discusión y establecer caminos para que unos y otros logren un mismo fin.

“Facilitar” significa, entonces, como su nombre dice, hacer fácil que algo ocurra, con el máximo respeto a los roles de los participantes y manejando los conflictos para posibilitar el diálogo aun sobre los temas espinosos.

El presente documento recupera los elementos más importantes de los documentos utilizados en la plataforma ASOCAM en las capacitaciones sobre este tema, consideran la moderación como una herramienta que favorece los procesos de generación de capacidades para técnicos de las mancomunidades socias y los aliados estratégicos del proyecto GESTOR.



1. CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE MODERACIÓN

¿Qué es moderar?

Es común emplear la palabra “moderación” para hacer referencia a la persona que conduce una conversación o una reunión. Sin embargo, el término admite otras interpretaciones; tiene que ver también con la función

de apoyar a un grupo de personas para que trate un determinado tema y llegue a determinados resultados. La facilitación también tiene que ver con el proceso de conducir a un grupo a través del aprendizaje o del cambio; en ese caso, sirve para animar a los miembros del grupo a participar.

La moderación parte de la base de que cada persona tiene algo único y valioso que aportar. Por tanto, sin la contribución y el conocimiento de cada persona, la habilidad del grupo para entender o responder a una situación se reduce. El papel del facilitador es extraer el conocimiento y las ideas de los diferentes miembros de un grupo, animarlos a que aprendan los unos de los otros, y a pensar y actuar en conjunto. La facilitación también se refiere a los procesos y funciones que permiten que un grupo de personas trabaje en torno a un objetivo común en forma eficiente (haciendo buen uso del tiempo y de los recursos), efectiva (dirigida a la acción) y agradable (en un clima de confianza y colaboración).

Dos definiciones de facilitación

“Facilitar es hacer posible, o más fácil, determinada tarea o proceso; evocar, catalizar, agilizar, potencializar, fortalecer o acelerar los procesos sinérgicos y evolutivos inherentes a cada sistema para su aprendizaje, auto-organización, auto-corrección y auto-desarrollo integral” (Brenson, 1998).

“El facilitador es un experto en procesos y dinámicas grupales con idoneidad en el diseño y coordinación de talleres y sesiones de trabajo. Generalmente tiene una o más áreas de idoneidad adicionales: metodología, tecnologías grupales, diseño de estructuras organizacionales y comunitarias, asesoría, etc.” (Ned Ruete, 1999).

La moderación se diferencia del estilo directivo clásico, en tanto que la postura/actitud del moderador es la de un facilitador. De ahí que

en este documento usemos indistintamente los conceptos “moderación” y “facilitación”.

La moderación utiliza la técnica de la visualización, es decir, el uso de ciertos materiales y medios audiovisuales de apoyo.

Características de la moderación

Aspectos participativos

- Procesos de interacción entre participantes.
- Procesos orientados a resultados.
- Procesos orientados hacia el consenso.
- Procesos que reconocen los aportes de los participantes.

Aspectos funcionales

- La moderación se centra en un tema.
- La moderación es realizada por un facilitador.
- La moderación tiene un enfoque humanista
- Respeto a la persona.
- Libertad de opinar y respeto a las opiniones.

Pasos de la moderación

1. Toda moderación requiere preparación: tal es la clave para alcanzar el éxito de la reunión. La preparación se expresa en la convocatoria, la lista de invitados y en el programa de actividades.
2. Determinar y aclarar cuál es el resultado esperado. Esto permite escoger el método más adecuado para desarrollar la reunión. El objetivo debe ser realista y viable.
3. Para cada paso de la moderación se debe establecer un acuerdo con los participantes. Esto permite involucrarlos en la reunión y en el cumplimiento de sus objetivos.



2. EL ROL DEL MODERADOR

El rol del moderador es movilizar y canalizar las potencialidades del grupo. Debe estar al servicio del grupo, es decir, permitir que éste defina qué camino va a tomar para alcanzar la meta establecida.

Si como moderadores decidimos tomar un camino diferente al de los participantes, podríamos

generar un conflicto e inviabilizar el proceso. Ahora bien, en algunos casos los moderadores pueden cumplir también otros roles, y actuar como expertos, expositores o participantes, lo que puede generar confusión entre los asistentes. Para evitar esta situación es recomendable comunicar al grupo, con toda claridad, qué rol se está cumpliendo en cada momento.

Las funciones y tareas principales del moderador son:

a) La transmisión de conocimientos

- Dar conferencias, hacer exposiciones visualizadas.
- Dirigir discusiones.
- Transmitir conocimientos relacionados con situaciones específicas, responder a preguntas.

b) Estimular el trabajo en grupos

- Iniciar e impulsar el trabajo grupal.
- Distribuir tareas y atribuir roles.
- Estructurar y ordenar el contenido del trabajo.
- Motivar, guiar la atención y los intereses, establecer normas, introducir y controlar las reglas del juego.

c) Evaluar e impulsar los procesos grupales

- Observar la atmósfera dentro del grupo.
- Influir positivamente en la atmósfera grupal.
- Tratar interrupciones, desviaciones, molestias, resistencias, protestas, dudas y conflictos dentro del grupo.
- Posibilitar la formulación de reglas para el trabajo grupal.

- Estimular el impulso individual y movilizar las energías creativas del grupo.
- Impulsar y estructurar el contenido del trabajo.
- Reconocer las dificultades de los participantes y superarlas a través de la transmisión de conocimientos específicos.
- Dar reconocimiento y estimular a los participantes a practicar la retroalimentación constructiva.
- Provocar para poner al descubierto conflictos latentes.
- Integrar (con cuidado) a las personas que no se han integrado al grupo.

En suma, las principales responsabilidades del moderador son:

1. Preparar la reunión.
2. Presentar el contenido de la reunión a los participantes.
3. Facilitar el intercambio de ideas durante toda la reunión.
4. Reunir puntos comunes y divergencias.
5. Proponer metodologías para llegar a acuerdos.
6. Dejar claro los resultados obtenidos por los participantes.
7. Al finalizar la reunión, analizar y evaluar los aportes y el desarrollo de la misma.



3. PREPARANDO LA MODERACIÓN

Elaboración de los objetivos

Antes de comenzar, se debe tener claro cuál es el objetivo de la charla, ponencia, seminario, taller o capacitación. Las preguntas que deben formularse son: ¿por qué está haciendo este evento?, ¿a quiénes está dirigido?, ¿cuál será el contenido a desarrollar?

Lista de revisión

A continuación ofrecemos una lista de los aspectos que deben ser considerados para asegurarse de que durante la preparación de la moderación se consideraron todos los aspectos.

Cuadro1: Lista de revisión

Aspectos/temas	Preguntas de confirmación
Meta y contenido	¿Cuál es el tema? ¿Cuáles son los resultados esperados? ¿Quiénes son y qué características tienen los participantes?
Marco o contexto	¿Qué expectativas tiene la persona o entidad que solicita nuestra labor? ¿Qué características tiene el evento a realizar? ¿Cuántas personas participan?
Logística	¿Se cuenta con los asientos y mesas ubicados y listos para el evento? ¿Qué material se requiere para esta actividad? ¿Se tomó en cuenta la alimentación (refrigerios u otras comidas)? ¿Se consideraron el hospedaje y el transporte para los participantes? ¿Quién es el responsable?
Arranque del evento	Palabras de bienvenida Presentación de los participantes Explicitación de los resultados esperados, los horarios y los métodos que se emplearán.

Fuente: Elaboración propia.

Elaboración de una guía de moderación

La siguiente guía de moderación es una herramienta práctica para planificar nuestras sesiones y determinar actividades, así como la duración de cada actividad, los recursos requeridos y los responsables (foto 1).

Meta	Contenido, descripción	Tiempo	Detalles	Moderador/ Responsable	Recursos	
9:00	Participantes Registrados	Registro de Participantes	30 min.	Edición información Firma Participante	Secretaría	Planilla de Registro M.E.D.G
9:15	Propósito de Estatuto Presentado	Inauguración palabras de bienvenida Presentación Asesora	75 min.	Inauguración palabras de Bienvenida Secretario General de Cooperación	Presidente Directora - Gerente de Cooperación	Data Computadora
10:30		R E F R I G E R I O				
12:30	Activación Comunitaria	Activación Comunitaria Sistematizada con video	120 min.	Mesa de Trabajo - Sesiones de apertura	Moderador - Asesor - Asesora	Participantes Asesores Asesora Computadora
14:00		A L M U E R Z O				

Foto 1: Ejemplo de guía de moderación.

Cuadro 2: Guía de moderación

Guía de moderación						
Hora	Meta	Contenido, descripción	Tiempo	Detalles	Moderador	Recursos

Fuente: Bolliguer Ernst y Zellweger Tonino AGRIDEA, 2009.

Disposición de asientos

El arreglo de los asientos tiene una gran influencia en un evento. Existen hasta seis formas para ubicar las sillas dentro de un ambiente:

1. Filas de mesas y/o sillas.
2. Forma de U.
3. Banquete.

4. Mesa de conferencia.
5. Circulo de sillas.
6. Tríos de mesas.

Cada tipo de arreglo tiene sus ventajas y desventajas particulares. Para el trabajo grupal se recomienda el estilo de banquete, porque limita las interrupciones durante una presentación o ponencia.



4. PRINCIPALES TÉCNICAS DE MODERACIÓN

Visualización

La visualización consiste en destacar los contenidos de manera tal que se facilite su comprensión por parte de todos los participantes. Normalmente se debe usar: durante las exposiciones o presentaciones, y al sistematizar los resultados de los trabajos grupales.

En general, todos los grupos se benefician del uso de recursos como carteles, láminas, presentaciones en power point, tarjetas, etc. Estos sirven para subrayar los puntos relevantes y la información generada durante el evento.

Los principales argumentos para utilizar recursos de visualización son:

- Mejoran la concentración sobre un punto: favorecen el reconocimiento del tema y la orientación del grupo.
- Aumentan la retención: permiten la memorización de contenidos
- Promueven una mirada general e integral.
- Aprovechan la incorporación de íconos y recursos visuales para facilitar la comprensión de los temas presentados.
- Permiten la documentación y el archivo de las decisiones y acuerdos alcanzados.

Medios de visualización más usados

Durante un evento de moderación puede usarse un tablero, un rotafolio, proyectores y una pizarra (de pared o acrílica).

Cuadro 3: Medios de visualización más usados

Soporte	Características
Tablero	Permite contar con varias superficies a la vez. Facilita una observación permanente del material expuesto. Se recomienda cubrir los tableros con papel para obtener un contraste con las cartulinas y los marcadores. Permite movilizar la información (tarjetas, carteles) y reubicarla de manera constante, de acuerdo a las necesidades de la discusión.
Tarjetas de cartulina	Se pueden emplear tarjetas de cartulina con diferentes colores y formas. Las más requeridas son las rectangulares. Con la finalidad de aprovechar mejor este recurso se utilizan marcadores de colores rojo, azul, verde y negro.
Rotafolios	Se utilizan para carteles de presentación de personas, para escribir indicaciones de los trabajos grupales, para las evaluaciones, etc. Se escribe directamente sobre la superficie de los rotafolios y se puede incluir algunas tarjetas pequeñas para resaltar algún asunto.
Pizarra	Su uso es conocido. Por la dureza de la superficie permite fijar carteles. Tiene la ventaja, y en algunos casos la desventaja, de que exige que se borre lo escrito previamente, para seguir usándola.

Fuente: Bolliguer Ernst y Zellweger Tonino AGRIDEA, 2009.

Reglas de visualización

- Legibilidad: depende del tamaño de la letra. Se recomienda que el mensaje sea lo suficientemente grande como para que pueda leerse con facilidad en una tarjeta colgada a cinco metros de distancia.
- Grosor del trazo: es recomendable utilizar marcadores con punta oblicua y escribir con el borde ancho y no con la punta. Se puede aprovechar de mejor manera el marcador si lo inclinamos ligeramente hacia atrás para crear un trazo más ancho.
- Contraste: se sugiere escribir con letra oscura sobre fondos claros.
- Letra: hay que emplear mayúsculas y minúsculas para aumentar la legibilidad.
- Distancia: la distancia entre las letras de una misma palabra debe ser pequeña.

Carteles

Los carteles deben hablar por sí solos, tener un título en la parte superior, emplear un lenguaje simple y respetar las reglas de legibilidad. Deben tomar en cuenta el impacto visual tanto en distancias cortas como lejanas.

El parafraseo

El parafraseo consiste en convertir las declaraciones extensas, confusas, de un participante, en afirmaciones de contenido preciso. Permite conducir una discusión de manera clara. Es una forma de lograr que los participantes se sientan comprendidos, que sientan que su opinión es tomada en cuenta.

Para parafrasear debemos preguntar a los participantes: “¿He comprendido correctamente?”, “Entonces, ¿desde su óptica, ve esto de esta manera?”, “Si entendí correctamente...”

Durante la moderación no podemos dar valoraciones o críticas personales, debemos limitarnos a reproducir de manera precisa lo que entendimos que se dijo.

La lluvia de ideas

Es un ejercicio creativo en el cual se solicita a los participantes decir en voz alta todo aquello que se les ocurra sobre un tema o pregunta determinados. El facilitador hace preguntas a la plenaria y escribe las respuestas en el table-ro o en una tarjeta (ver también “pregunta con tarjeta”). Otra forma es que los participantes aporten verbalmente y el moderador escriba los aportes en el papelógrafo o en un panel. Es muy importante que durante la lluvia de ideas éstas no se evalúen como buenas, malas, adecuadas o inadecuadas.

Técnicas para procesos de concertación

En general, un grupo no es capaz de llegar de manera natural a un óptimo nivel de funcionamiento interno. Existe la tendencia a que algunos monopolicen la palabra o marginen a algunas personas de la discusión. También es complicado reflexionar o resolver algún problema entre varias personas. Por esto es necesario regular y organizar este proceso, especialmente si el propósito es llegar a un consenso y resolver un conflicto potencial.

Intervenciones del moderador

- Señalamientos: son llamadas de atención al grupo sobre su propio trabajo, sobre el desarrollo de las interacciones, pidiéndoles que definan el rumbo a tomar (por ejemplo: “estamos demorados, ¿qué hacemos?”).
- Recuerdos: se refieren a los hechos y las decisiones durante el desarrollo de la sesión.
- Interpretaciones: al ser subjetivas, requieren que el moderador sea cuidadoso, debe limitarse a interpretar hechos y acontecimientos relativos al funcionamiento del grupo. En ningún momento debe emitir juicios de valor sobre las opiniones de los participantes.
- Devoluciones: son las ocasiones en las que el moderador actúa como espejo, proyectando al grupo lo que le pertenece, de manera que este se torne consciente de su pensamiento y sus dificultades. Cuando hay algún conflicto el moderador especifica cuál es éste y deja la definición final en manos del grupo: “en resumen los principales resultados de hoy son..., mientras que los puntos en desacuerdo son...”

El moderador también debe hacer esquemas, mostrar cuadros, establecer matrices, a fin de registrar y hacer comprensibles los aportes de cada participante. Del mismo modo, puede mostrar “tarjetas amarillas” a aquellos que hablan demasiado.

5. RECOMENDACIONES PARA EL MANEJO DE PARTICIPANTES ESPECIALES

Cuadro 4: Recomendaciones para el manejo

Tipo de participante	Acciones a seguir en la moderación
El/la silencioso(a)	<ul style="list-style-type: none"> • Sostener una conversación durante las pausas. • Favorecer la organización de grupos pequeños para motivar su participación. • Formularles delicadamente preguntas.
El/la hablador(a)	<ul style="list-style-type: none"> • Interrumpir suavemente y parafrasear. • Definir con los participantes las reglas para hacer uso de la palabra. • Elaborar una lista de oradores.
El/la sabelotodo	<ul style="list-style-type: none"> • Agradecer los aportes valiosos, reservar otros aportes para utilizarlos posteriormente. • Parafrasear. • Transmitir los argumentos del sabelotodo al grupo, de una forma más sencilla. • Separar las opiniones de los hechos.
El/la agresivo(a)	<ul style="list-style-type: none"> • Quedarse calmado. • Reflejar en palabras las emociones percibidas. • Reproducir de manera precisa los contenidos dichos. • Preguntar por ejemplos concretos que sustenten la afirmación vertida por el/la agresivo(a).
El/la negativo(a)	<ul style="list-style-type: none"> • Parafrasear lo dicho de forma neutral. • Pedir que el/la negativo(a) sustente la crítica con ejemplos concretos. • Transmitir el tema al grupo. • Preguntar por una alternativa.
El/la payaso(a)	<ul style="list-style-type: none"> • De vez en cuando reírse. • Incluir chistes en el programa. • Impedir distracciones, dirigir al grupo hacia la tarea central. • No tomar en cuenta los comentarios inapropiados. • Parafrasear y objetivar.
El/la zalamero(a)	<ul style="list-style-type: none"> • Parafrasear y reconocer los aportes. • No mirar frecuentemente a la persona. • Charlar en las pausas con otros participantes.
El/la “jefe(a)”	<ul style="list-style-type: none"> • Invitarlo a hacer propuestas. • Delegarle la moderación o la secretaría de los grupos. • En general, delegarle tareas.



6. EVALUACIÓN

Es importante realizar una evaluación de todos los eventos; lo primero es definir qué aspectos de los mismos deben ser evaluados.

Al finalizar un evento, se debe verificar si se alcanzaron los objetivos, recordar lo vivido en la reunión y reflexionar sobre lo aprendido. Esta práctica permite organizar los siguientes eventos.

En la evaluación, se debe tomar en cuenta tres aspectos:

- El input: documentos, ponencias y experiencias de los participantes.
- El proceso: sus etapas, el método empleado, la interacción entre las personas participantes.

- El output: los resultados, las nuevas experiencias, el reporte de la jornada, la publicación del evento.

En el área del output se puede incluir:

- Determinar la magnitud del logro, tanto del objetivo principal como de los objetivos parciales. Determinar el valor agregado (la utilidad) del evento, que se expresa en la incorporación por parte de los participantes en nuevos conocimientos, nuevas habilidades, etc.
- Transferencia de lo aprendido a la vida cotidiana: el desarrollo de nuevas habilidades.

Sobre el proceso, es importante considerar los siguientes elementos:

- Programa: el cumplimiento del mismo durante el evento.
- Los métodos empleados durante el evento.
- El papel del facilitador/a: ¿cumplió las expectativas?

Sobre el input, se debe tomar en cuenta:

- Los contenidos: su importancia y utilidad.
- Los ponentes: evaluar los contenidos que transmitieron y la forma en que los expusieron.
- La logística: el local, el equipamiento, la alimentación, etc., ¿fueron los que se planificó?



7. RECOMENDACIONES FINALES

Prever cambios en el programa:

Es frecuente que a lo largo de un evento sea necesario hacer cambios en la programación. Por eso es importante incluir algunas alternativas, siempre y cuando seamos capaces de asumirlas. “Flexibilidad sí, improvisación no”.

Proceder si estamos convencidos:

Una secuencia metodológica puede llevarse a cabo de distintas maneras, por lo que es necesario que el moderador esté comprometido con la forma en que operará, que no dude al

respecto y que, por el contrario, produzca en todos una impresión de confianza. Debe quedar claro para los asistentes que se está siguiendo un método que tiene sentido y que será estable y válido para todos.

Tener conciencia del tiempo requerido y del tiempo disponible:

El manejo del tiempo es un tema muy relevante. Se debe respetar los tiempos de las actividades programadas y acordar los cambios con los participantes, a fin de no abusar de su disponibilidad para realizar el trabajo.

**PUBLICACIONES DE LA SERIE:
HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN TERRITORIAL SUPRAMUNICIPAL**

Componente 1: Proyectos supramunicipales concertados y concurrentes

- Guía para la gestión, protección y conservación de fuentes de agua y áreas de recarga hídrica. Experiencias de las mancomunidades de municipios
- Área de Reserva Natural de Agua (ARENA), una medida de adaptación al cambio climático. Guía Práctica de implementación
- Guía simplificada de evaluación del suelo y manejo sostenible de la tierra para una agricultura en laderas
- Manual para plantaciones forestales en la zona andina de Bolivia
- Guía para la conformación de Sistemas Municipales de Alerta Temprana
- Escuelas de campo para agricultores con enfoque de adaptación al cambio climático
- Metodología de Satisfacción al Cliente. Evaluación desde los beneficiarios

Componente 2: Desarrollo de capacidades

- Plan de Desarrollo de Capacidades y Plan Estratégico Institucional
- Principales aspectos impositivos y normativos vigentes en Bolivia (Resumen didáctico para el área administrativa – financiera de las mancomunidades socias)
- Evaluando la sensibilidad al género y la equidad social
- La facilitación
- Guía de liderazgo y negociación
- Comunicación y Gestión del Conocimiento

Componente 3: Procesos y Mecanismos de Concertación

- Mapeo de actores
- Elaboración de Agendas de Responsabilidad Compartida para espacios de concertación público-privados
- Guía para la gestión de proyectos en situaciones de conflicto

Componente 4: Articulación entre niveles del Estado

- Pautas para celebrar acuerdos intergubernativos en gestión del agua
- Plataformas de concurrencia y concertación

Componente 5: Incidencia en Política Públicas

- Orientaciones para la incidencia en Políticas Públicas Locales

www.cosude.org.bo
www.helvetas.org/bolivia