

## Taller Internacional

---

# “FACILITACIÓN DE GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO”

San Carlos de Bariloche, noviembre de 2011

## INTRODUCCIÓN

La facilitación surgió a principios de la década de los años 70, en una época en la que los movimientos sociales y la agitación estudiantil habían despertado a la sociedad de cierto letargo. En las universidades, las empresas, las iglesias y las comunidades, las relaciones existentes ya no fueron aceptadas como eran. En todas partes se hicieron escuchar las exigencias para una mayor participación en la toma de decisiones, para orientarse más a los deseos y necesidades de los afectados. Por un lado había exigencias fuertes para una mayor participación, por otro faltaban métodos adecuados para realizarla. Tanto en encuentros informativos, en reuniones de personal, en círculos de discusión o juntas directivas, en todas partes se llegó al reconocimiento de que hacían falta formas diferentes de participación que permitieran el surgimiento de una nueva consciencia.

El por qué los viejos métodos ya no funcionaban era comprensible, pero difícil de cambiar. Las estructuras de comunicación acostumbradas partían de la idea de que era necesaria la presencia de un guía de la discusión que sabía todo mejor que los otros y por eso decía hacia dónde ir. Pero justamente esto contradecía el deseo de mayor participación e intervención individual manifestada.

Estas experiencias no se limitaban a los movimientos políticos. Los años sesenta trajeron consigo una nueva comprensión sobre la posibilidad de planificar procesos sociales. Por todas partes surgieron consultores de empresas y equipos de planificación, se hicieron grandes investigaciones y se escribieron volúmenes que desaparecieron en el escritorio del empleador, quedando todo aparentemente como antes. Sin embargo, no todo era ya como antes, ya que entre los afectados empezó a crecer el descontento: ¿Debería haberse empleado tanto tiempo y esfuerzo para investigaciones y análisis, despertar expectativas y crear compromiso para que después no pasara nada? El motivo para que no sucediera nada no era siempre producto de la mala intención o el miedo a los cambios. Más bien se carecía de métodos que pudieran identificar adecuadamente las necesidades y deseos de los afectados, así como métodos que incluyeran la participación de éstos en la transformación de los mismos. Por esta razón comenzó entonces a cristalizarse lo que hoy llamamos facilitación, método que aprovecha conocimientos y técnicas de distintas disciplinas de las ciencias sociales y de la gestión de organizaciones para tratar cuestiones como la comunicación, el comportamiento social, los procesos grupales, así como la planificación, la organización del trabajo, la coordinación de discusiones, entre otros aspectos.

Entretanto, la apertura de espacios de participación en lo público y lo privado necesita favorecer simultáneamente un cambio cultural que se acompañe con el fortalecimiento de las habilidades de las personas para asumir estos nuevos desafíos. Asimismo se requiere de profesionales idóneos para el acompañamiento de las personas y de los procesos, también al interior de los equipos de las instituciones gubernamentales y organizaciones sociales y de cooperación al desarrollo. A estos profesionales les llamamos facilitadores.

Sin embargo, solamente las técnicas no resuelven todo. Ellas pasaron poco a poco a un segundo plano, convirtiéndose la actitud del facilitador ante las personas en el eje del método de facilitación. Muy contrariamente a los prototipos tradicionales del maestro, el jefe o el entrenador, el facilitador tiene en cierta forma la función de un catalizador: ayuda al grupo a entenderse a sí mismo, a formular sus metas y deseos, a trabajar en soluciones y asegurar su puesta en práctica. Las técnicas de facilitación son sus instrumentos de trabajo, mientras que el proceso de facilitación tiene que ver con un

acto creativo, que requiere intuición y la capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona.

La participación se basa en creer que cada persona tiene una parte de la verdad para compartir. Si logramos consenso en el grupo, dicha participación trasciende el encuentro y hace que todos se sientan co-creadores de los acuerdos, propuestas o planes de acción, asumiendo solidaria y responsablemente su parte en la ejecución.

El Centro Patagónico para el Fortalecimiento de la Gestión Pública, a través de su Programa de Formación promueve la capacitación de facilitadores profesionales, con el objetivo de propiciar situaciones eficientes de trabajo en equipo en diferentes ámbitos de la comunidad, promoviendo procesos participativos legítimos, sobre la base del consenso.

Por ello presentamos una propuesta de 5 días de formación intensiva de profesionales de la facilitación que puedan iniciar su proceso de aprendizaje.

## OBJETIVOS

**Objetivo general:** Lograr que los participantes del taller:

Desarrollen habilidades para facilitar eficientemente procesos grupales, orientados al logro de resultados sobre la base del consenso.

**Objetivos específicos:** Lograr que los participantes del taller:

- ✚ Construyan sus aprendizajes a partir de la práctica en situaciones grupales simuladas.
- ✚ Conozcan conceptos básicos del proceso de comunicación.
- ✚ Preparen profesional y eficientemente el proceso de facilitación de trabajos grupales.
- ✚ Apliquen con destreza diferentes herramientas metodológicas para la facilitación visualizada de discusiones grupales.
- ✚ Superen interferencias internas de los grupos.
- ✚ Aprendan técnicas básicas para lograr consenso en el grupo.
- ✚ Dirijan procesos grupales hacia el logro de resultados.
- ✚ Identifiquen los momentos oportunos para evaluar el proceso grupal, aplicando diferentes técnicas.

## MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Cuando nos comunicamos con otras personas, tenemos como telón de fondo – consciente o inconscientemente- una imagen determinada del ser humano, que al otro le llegamos a expresar de una u otra manera, con mayor o menor apertura. Más aún, cuando nos dirigimos a otros con intención pedagógica, es indispensable que tengamos clara nuestra propia imagen del ser humano, que es soporte de nuestras apreciaciones y comportamientos.

Por ejemplo, cuando completamos espontáneamente frases como:

- Los seres humanos son ...
- Los seres humanos tienden a ...,

Podemos obtener indicios de cuál es nuestra imagen del ser humano, que como lo dice la expresión, no es más que un acercamiento a lo que verdaderamente es el ser humano.

Los contenidos de aprendizaje y el diseño de los ejercicios de esta propuesta están enmarcados en la imagen del ser humano transmitida por la psicología humanista, desarrollada en el contexto de la comunicación desde la cátedra del Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun, de la Universidad de Hamburgo.

El ser humano es concebido como una unidad biológica, psicológica y social, en la búsqueda de sentido y metas para su vida, en un marco de autonomía e interdependencia, en el camino que lleva a su autorrealización.

Esta propuesta intenta ser un puente entre la ciencia y la vida. Los aprendizajes que se pretenden alcanzar, más allá de su aplicación profesional, resultan un enriquecimiento personal para la vida diaria, un salto de calidad en la convivencia con los otros.

## TEMAS

- ↪ El proceso de la comunicación: modalidades, los cuatro lados del mensaje, la retroalimentación, secretos de una buena comunicación.
- ↪ La facilitación: rol del facilitador, tareas esenciales, momentos de la facilitación.
- ↪ La visualización: ventajas y reglas, diferentes medios.
- ↪ Las herramientas del facilitador: técnicas, motivación, el arte de preguntar, la presentación de información, la discusión visualizada.
- ↪ La dinámica grupal: tratamiento de interferencias externas e internas.
- ↪ Participación. Niveles. La toma de decisiones.
- ↪ El proceso de consenso.
- ↪ La preparación y evaluación de una facilitación: reuniones efectivas.

## ORGANIZACIÓN DEL GRUPO

Cada una de las personas que va a ser invitada a participar en la capacitación es una fuente valiosísima de experiencias vividas, positivas y negativas. Por ello es importante crear las condiciones mínimas para que existan oportunidades de descubrir a todos y a cada uno, aprovechar sus potencialidades y fortalecer sus debilidades, a través de un proceso de aprendizaje personalizado. Por ello la propuesta de trabajo que realizamos es de hasta 24 participantes con dos capacitadores a cargo.

Muy especialmente estaremos convocando a participantes de toda América Latina, y en los ejercicios prácticos atenderemos sus casos particulares de espacios de participación ciudadana, grupos interculturales, equipos de articulación intersectorial, inter-

ministerial, interagencial, etc. También convocamos especialmente a miembros de universidades o proyectos que estén encarando procesos de cambio, así como a integrantes de proyectos de la cooperación internacional para nuestro continente.

La diversidad de sectores, culturas y tareas de los participantes es una fuente importantísima para el enriquecimiento del aprendizaje de cada uno.

## FECHA Y LUGAR

Lunes **26 de marzo** a viernes **30 de marzo de 2012** en San Carlos de Bariloche, Patagonia Argentina.

## DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN

La formación se realiza según la modalidad de taller. Los participantes siguen un programa de formación construyendo sus aprendizajes a partir de ejercicios individuales, en parejas, en grupos pequeños y en plenario para el caso de las situaciones simuladas de facilitación. Cada ejercicio sirve para introducir diferentes herramientas y técnicas para facilitar discusiones grupales y lograr consenso.

Independientemente de la sólida preparación del taller, son principios rectores del mismo: la flexibilidad, la creatividad y el buen humor. Se incentiva a los participantes a aprender de sus aciertos y errores, retroalimentando también a sus compañeros en el proceso de aprendizaje.

Los participantes reciben un manual de apoyo conceptual para leer en forma individual fuera de las horas de capacitación.

El proceso de capacitación es acompañado de una evaluación continua, a través de diferentes técnicas, con la finalidad de ir ajustando el programa a las necesidades individuales y del grupo.

El taller es 5 días de duración, de lunes a viernes con una duración diaria de 8 hs reloj (40 horas total). La estructura prevé una hora de almuerzo y dos cortes para refrigerios de media hora cada uno. El cupo está limitado a 24 participantes.

Para información sobre costos, inscripción, formas de pago, así como alojamientos con descuento, escribanos a [info@centropatagonico.org.ar](mailto:info@centropatagonico.org.ar).

## BIBLIOGRAFÍA

ALFORJA:

*Técnicas participativas para la educación popular.* Tomo I y II. Alforja. San José de Costa Rica, 1988.

AME-GTZ:

*Guía práctica para docentes facilitadores.* Serie capacitación 2. Quito, 1996.

ANTONS, Klaus:

*Praxis der Gruppendynamik: Uebungen und Techniken.* 7. Aufl. Hogrefe – Verlag für Psychologie. Göttingen, 1998.

BRIGGS, Beatrice:

*Introducción al proceso de consenso.* Tepoztlán, 2000.

DAUSEND, Claudio Ihl:

*Manual del facilitador.* Red sectorial Fomento de la economía y del empleo MERCOSUR y países andinos. Grupo de trabajo: Técnicas para el aprendizaje interactivo. GTZ.

DSE:

*Participatory Approaches for Cooperative Group Events: Basic Concepts, Case Study, Practical Tips.* 2<sup>nd</sup>. Edition. DSE-ZEL. Feldafing, 1991.

FISCHER, Roger, URY, William; PATTON, Bruce:

*Sí ... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder.* 2da. Edición. Editorial Norma. Colombia, 1993.

GRIESHABER, Christine:

*Step by Step: Group Development. A Trainer's Handbook.* DSE-ZEL. Feldafing, 1994.

GTZ:

*Crear-foro,* Boletín sobre capacitación y desarrollo de recursos humanos. Proyecto Crear-GTZ. Ediciones 1 (09/1997) a 12 (04/2000). Quito.

*Seminar Moderationstechniken.* Kursunterlagen. GTZ. 1988.

*Técnicas de moderación y dirección de grupos:* Material básico para el taller avanzado de moderación. Quito, 03-07.05.99.

*Workshop: Manual zur Planung und Organisation von Seminaren und Projektworkshops.* Abteilung 012: Qualitätssicherung, Organisation. Gruppe 0122. Qualitätsstandards, Methoden- und Instrumentenentwicklung. GTZ. Eschborn, 1990.

MALORNY, C. U. Langner, M. A. :

*Moderationstechniken: Werkzeuge für die Teamarbeit.* Pocket Power. Hanserr. München, Wien, 1997.

REDLICH, Alexander:

*Konflikt-Moderation: Handlungsstrategien für alle, die mit Gruppen arbeiten. Mit vier Fallbeispiele. Moderation in der Praxis. Band 2. Windmühle GmbH. Hamburg, 1996.*

SCHULZ VON THUN, Friedemann:

*Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Rororo Sachbuch. Rowohl Taschenbuch Verlag GmbH. Reinbeck bei Hamburg, 1981.*

*Miteinander reden 2: Stille, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation. Rororo Sachbuch. Rowohl Taschenbuch Verlag GmbH. Reinbeck bei Hamburg, 1989.*

SEIFERT, Josef W. :

*Gruppenprozesse steuern: Als Moderator: Energien bündeln, Konflikte bewältigen, Ziele erreichen. Gabal. 3. Aufl. Offenbach, 1997.*

UNICEF:

*VIPP Visualización en programas participativos. Un manual para facilitadores y capacitadores involucrados en eventos de grupo participativos. UNICEF. Bogotá, 1996.*

*VIPP Visualization in Participatory Programmes. A manual for facilitators and trainers involved in participatory group events. Games and Exercises. UNICEF. Penang, 1997.*

WATZLAWIC, Paul:

*Teoría de la comunicación humana*