



**Instituto de Gestión y
Gobernabilidad Local**

**GUIA BASICA PARA FACILITAR PROCESOS
DE DESARROLLO LOCAL
CON PARTICIPACIÓN DE ADULTOS**

Jorge Condori Pacheco

GUIA BASICA PARA FACILITAR PROCESOS DE DESARROLLO LOCAL CON PARTICIPACIÓN DE ADULTOS

PRESENTACION

INDICE

1. EL FACILITADOR O PROMOTOR DEL DESARROLLO LOCAL

- 1.1. ¿QUE ES LA FACILITACION O LA PROMOCION DEL DESARROLLO LOCAL?
- 1.2. EL FACILITADOR
- 1.3. EL PERFIL DEL FACILITADOR
- 1.4. CUALIDADES DE UN FACILITADOR:
- 1.5. OTRAS CONDICIONES DESEABLES DEL FACILITADOR O LÍDER DEL DESARROLLO LOCAL
- 1.6. ¿QUÉ HACE A UN BUEN FACILITADOR?
- 1.7. QUE DEBE BUSCAR UN FACILITADOR O PROMOTOR DEL DESARROLLO
- 1.8. FUNCIONES DE LOS FACILITADORES
- 1.9. HABILIDADES DEL FACILITADOR DE LA CAPACITACIÓN

2. APRENDIZAJE DE ADULTOS

- 2.1. LINEAMIENTO PARA EL APRENDIZAJE DE ADULTOS
- 2.2. LAS LEYES DEL APRENDIZAJE
 - 2.2.1. LA LEY DE VOLUNTAD, O GANAS.
 - 2.2.2. LA LEY DE PRIMACÍA (HACERLO CORRECTO PRIMERO).
 - 2.2.3. LA LEY DE EFECTO (SATISFACCIÓN)
 - 2.2.4. LA LEY DE INTENSIDAD
 - 2.2.5. LA LEY DE EJERCICIO (REPETICIÓN)
- 2.3. ASPECTOS A CONSIDERAR EN EL APRENDIZAJE DE ADULTOS

3. LOS COMPONENTES DE LA FACILITACIÓN CON ADULTOS

- 3.1. LOS ACTORES
- 3.2. LA ESTRUCTURA
- 3.3. LA ORGANIZACIÓN DE UN EVENTO EN LA COMUNIDAD

4. LAS TÉCNICAS DE FACILITACIÓN

- 4.1. NATURALEZA DE UNA JORNADA DE FACILITACIÓN
 - 4.1.1. PREMISAS BÁSICAS DE LA FACILITACIÓN
- 4.2. LAS ACTITUDES DEL FACILITADOR
- 4.3. ORGANIZACIÓN DEL DIÁLOGO
- 4.4. ENCAUZAMIENTO DEL DIÁLOGO
- 4.5. LAS PREGUNTAS MOTIVADORAS
- 4.6. ALGUNOS RECURSOS DE LA FACILITACIÓN
- 4.7. LA COMUNICACIÓN PARA UN BUEN DIÁLOGO

5. SUGERENCIAS DE INTERVENCIÓN PARA FACILITAR EL DIÁLOGO

6. DIFICULTADES EN LA PARTICIPACIÓN DE LOS ASISTENTES DURANTE LA CAPACITACIÓN

BIBLIOGRAFIA GENERAL

1. EL FACILITADOR O PROMOTOR DEL DESARROLLO LOCAL

1.1. ¿QUE ES LA FACILITACION O LA PROMOCION DEL DESARROLLO LOCAL?

La facilitación se refiere a los procesos y funciones que permiten que un grupo de personas trabajen en torno a un objetivo común en forma eficiente (haciendo buen uso del tiempo y recursos), efectiva (dirigida a la acción) y agradable (creando un clima de confianza y colaboración).¹

Susan Paulson remarca que este proceso debe ser solidario y consecuente; es decir, comprometido con el cambio positivo.

La facilitación de eventos se refiere a la gestión del diálogo con el propósito de conseguir objetivos predeterminados en un tiempo y espacio dado en el marco del desarrollo humano sostenible. En tal sentido la facilitación es un proceso político que implica cambio y crecimiento.

1.2. EL FACILITADOR

Es una persona hombre o mujer, interno o externo a la comunidad, que propicia el diálogo y la reflexión en forma fraterna, respetuosa, cálida, afectiva y agradable; con la finalidad de que el grupo pueda analizar e identificar problemas, capacidades, potencialidades, buscando alternativas en forma conjunta, para facilitar los procesos de desarrollo: personal, familiar y/o comunidad.²

Un buen facilitador o facilitadora no es una persona que se destaca públicamente por sus sermones brillantes o discursos públicos, sino que más bien una persona que fortalece todo el grupo desde abajo.

Un facilitador o facilitadora es **una persona que tiene la habilidad de propiciar el diálogo, la reflexión, la capacidad de propuesta y la acción por parte de los actores locales**, con los siguientes propósitos centrales:

- Que el grupo pueda visualizar su futuro, definir sus objetivos estratégicos y se produzca la movilización de voluntades, recursos y capacidades en torno de esos objetivos.
- Que el grupo reconozca sus problemas con la finalidad que establezcan relaciones entre éstos, sus causas y sus efectos, y para que elaboren sus propias alternativas de solución.
- Que el grupo identifique y fortalezca sus capacidades, facultades, habilidades y potencialidades.
- Que el grupo reconozca las oportunidades y las amenazas del entorno.

El facilitador nace y se hace. Debemos tener presente que los conceptos, técnicas y actitudes se desarrollan y consolidan con la práctica, y no hay que temer a los errores

¹ Instituto de Recursos Mundiales/Grupo de Estudios Ambientales, A.C., 1993.

² CIDPER/FTPP-FAO 1997. Taller Regional de Formación de Facilitadores Locales. Cajamarca, 10 y 11 de abril de 1977.

(por desconocimiento u omisión involuntaria), aunque en lo posible debemos evitarlos. También de los errores podemos aprender, si es que de ellos sabemos extraer las lecciones que nos brindan.

1.3. EL PERFIL DEL FACILITADOR

Cuando hablamos del perfil del facilitador hacemos referencia a un conjunto de atributos, cualidades, capacidades y destrezas que debería tener un facilitador. Sin embargo, es obvio que no estamos en la búsqueda de un ser excepcional ni mucho menos perfecto, en la medida que todas las personas tenemos nuestras fortalezas y debilidades, nuestras convicciones y nuestras incertidumbres. El perfil del facilitador sirve esencialmente para contribuir a que vayamos consolidando aquellas cualidades necesarias para cumplir de mejor manera las múltiples dimensiones que involucran la facilitación.

1.4. CUALIDADES DE UN FACILITADOR:

- Ser positivo y optimista.
- Ser emprendedor y con capacidad e iniciativa.
- Estar identificado con las aspiraciones de la comunidad.
- Ser coherente y honesto.
- Tener capacidad de diálogo.
- Ser humilde – sensible.
- Ser respetuoso – tolerante de las opiniones de la población.
- Tener capacidad de concertación.
- No esperar recompensa (no ser interesado).
- Tener capacidad de aprendizaje o captar los aspectos sustanciales.
- Manejar técnicas de participación.
- Ser alguien que inspira confianza.³

1.5. OTRAS CONDICIONES DESEABLES DEL FACILITADOR O LÍDER DEL DESARROLLO LOCAL

- Solvencia técnica y personal
- Capacidades pedagógicas y de comunicación
- Enfoques y prácticas participativas
- Capacidades de sistematización
- Alta vinculación a procesos de desarrollo local
- Capacidad para trabajos en equipo, y
- Compromiso activo con redes reales y virtuales de desarrollo local.

1.6. ¿QUÉ HACE A UN BUEN FACILITADOR?

- Una personalidad cálida con una habilidad para ser aceptado y aprobado por los participantes.
- Habilidad social para que el grupo se integre y facilidad de control para que no hayan agresiones.

³ CIDPER/FTPP-FAO 1997. Taller Regional de Formación de Facilitadores Locales. Cajamarca, 10 y 11 de abril de 1977.

- Una manera de enseñar que se basa en la generación de conocimiento y en el uso de las ideas y habilidades de los participantes.
- Habilidad organizativa que permite un buen uso de los recursos.
- Habilidad para notar y resolver los problemas de los participantes.
- Entusiasmo por el sujeto y capacidad para familiarizarse de una manera interesante.
- Flexibilidad en responder a las necesidades cambiantes de los participantes.
- Conocimiento de la materia en cuestión.⁴

1.7. QUE DEBE BUSCAR UN FACILITADOR O PROMOTOR DEL DESARROLLO

- Fortalecer las capacidades de la comunidad para el desarrollo.
- Promover la participación de los diferentes grupos sociales.
- Recoger opiniones, generar debates y diálogo entre sectores.
- Promover la formación de nuevos agentes del desarrollo.
- Potenciar el protagonismo colectivo de la comunidad.
- Ayudar a buscar salidas y propuestas de desarrollo.
- Buscar el consenso y la concertación.
- Informar sobre aspectos de la realidad y su entorno.⁵

1.8. FUNCIONES DE LOS FACILITADORES

Un facilitador contribuye a generar y mantener arreglos sociales. En tal sentido busca acercar actores y procesos, crear un clima de confianza y de buenas relaciones. Con estos propósitos, educa, guía, asesora, informa, acompaña y gestiona conflictos.

- a) **Motivar** una activa participación de la gente en los procesos de reflexión y toma de decisiones cada vez más autónomas, Esto es, fomentar el diálogo, escuchar con atención y compartir o socializar los resultados. Ello requiere capacidad de transmitir entusiasmo, ánimo y confianza.
- b) **Animar** en la gente un espíritu positivo, aliento, vitalidad y entusiasmo, Ello implica, también, poseer un oportuno sentido del humor, en tanto se pretende que el encuentro sea ameno, dinámico y, en la medida de lo posible, alegre y divertido. El empleo de las formas de hablar y los giros locales contribuye a este proceso.
- c) **Informar** de manera clara, oportuna y precisa con el fin de explicar, complementar y sugerir elementos de juicio que permitan a la gente tener más luces, más criterios para su toma de decisiones. Aquí se debe reconocer tanto el valor del conocimiento local, como de los profesionales e instituciones externas.
- d) **Interpretar** las ideas de la gente, captando lo esencial de sus intervenciones; esto es, deben tener capacidad de síntesis. Además, debemos ser muy cuidadosos

⁴ The International Bank for Reconstruction and Development 1998. *Participation and Social Assessment. Tools and techniques*. Compiled by Jennifer Rietbergen-McCracken and Deepa Narayan. Washington, 347 p.

⁵ CIDPER/FTPP-FAO 1997. *Taller Regional de Formación de Facilitadores Locales*. Cajamarca, 10 y 11 de abril.

para no imponer sesgos y valores ajenos en el proceso de interpretación. Ello requiere capacidad analítica, pensar con claridad y rapidez, pero sobre todo: honestidad.

- e) **Integrar** las voces y expectativas de todos los sectores e intereses representados en el evento. Muchas veces debemos actuar como mediadores entre grupos en conflicto y garantizar siempre el respeto a las personas. Es muy importante la prudente imparcialidad, el buen tino y la paciencia para lograr armonizar los diferentes actores del proceso.
- f) **Mediar** en las ocasiones que las discusiones llegan a posiciones encontradas y los conflictos se ponen en evidencia. En tal contexto, el facilitador hace las veces de mediador para lograr un ambiente más positivo para el diálogo.
- g) **Valorar** la cultura, los conocimientos, la experiencia y las actitudes personales y comunales. La valoración de estos aspectos tiene mucho que ver con la autoestima personal y comunal, pues obedece a una necesidad de reconocimiento social que todos tenemos. La valoración y la animación son dos elementos centrales que deben cruzar todo proceso de facilitación.

1.9. HABILIDADES DEL FACILITADOR DE LA CAPACITACIÓN

El FACILITADOR es un actor importante del proceso de capacitación que acompaña el aprendizaje de los participantes. En él descansa gran parte de la responsabilidad del éxito de la capacitación, por lo que se debe tener un gran dominio de la metodología y tener la suficiente habilidad para conducir a los participantes al logro de los objetivos.

Ofrecemos algunas recomendaciones para un buen desenvolvimiento del FACILITADOR:

- Debe saber escuchar con atención, porque si no escucha la intervención de los participantes no va a rescatar los aportes. Recordemos que escuchar es mucho más que oír. Es prestar la debida atención al que nos está hablando.

Si no se le escucha, el participante pierde la confianza y la motivación para continuar interviniendo.

Si le prestamos atención, le hacemos sentir que sus aportes son valiosos, elevando su autoestima.
- Debe motivar la confianza entre los participantes.
- Debe ser alegre, sociable y amable.
- Debe modular su voz de acuerdo al auditorio, con un lenguaje claro y sencillo, teniendo en cuenta el idioma dominante de los participantes.
- Durante la lluvia de ideas tiene que anotar todos los aportes de los participantes, porque de esta manera los participantes sienten que sus aportes son importantes, que su opinión es tomada en cuenta.
- El facilitador debe felicitar y agradecer con amabilidad por su intervención a los participantes en todo momento.

- El facilitador debe estar observando la participación de los asistentes para dar oportunidad a los que menos participan.
- Debe dirigir la mirada a todos, haciéndoles sentir que se les está prestando atención, para que aumente la participación activa de los asistentes a la capacitación.
- En lo posible tratar de no dar la espalda por mucho tiempo a los participantes, para evitar que se distraigan y pierdan la atención.
- Debe ser sencillo, comprensivo y paciente.
- Debe lograr la aceptación de los participantes.
- Debe tener dominio de la metodología.
- Debe contar con una guía del facilitador.
- Debe desplazarse con la mirada en el auditorio asegurándose que todos los participantes mantengan la atención.
- Debe ser expresivo, haciendo uso de mímicas y movimientos corporales al hablar.
- Debe adecuarse al nivel de instrucción de los participantes.

“Una de las virtudes del educador de adultos es la coherencia entre el discurso y su práctica.”

Paulo Freire.

2. APRENDIZAJE DE ADULTOS⁶

Una visión de la manera en que aprenden los adultos siempre será de gran ayuda para el facilitador. La investigación ha desechado la idea de que la capacidad de los adultos para aprender disminuye con la edad. Los adultos pueden aprender a cualquier edad. Sobre la forma de aprender de los adultos, los investigadores han encontrado lo siguiente:

2.1. LINEAMIENTOS PARA EL APRENDIZAJE DE ADULTOS

- a) Los adultos tienen que querer aprender. Resistirán cuando alguien simplemente les dice qué tienen que aprender. Se puede despertar su interés, o estimularlos, pero no forzarlos.
- b) Los adultos aprenderán solamente lo que creen que necesitan saber. Son prácticos. Quieren saber “¿Cómo me puede ayudar esa información o ese curso en este momento?” Tampoco se satisfacen con asegurarles que eventualmente verán la importancia de lo que van a aprender. Esperan resultados a la primera sesión. Lo que se enseña tiene que ser adaptado a las necesidades de los participantes y no a las necesidades del facilitador.
- c) Los adultos aprenden al hacer cosas. Se olvidan dentro de un año el 50% de lo que aprenden de manera pasiva. Retención de información o habilidades es mucho mayor si existen oportunidades repetidas para practicar o usar lo que se está enseñando.
- d) La función de aprender para los adultos se centra en problemas, y los problemas tienen que ser realistas. Se puede enseñar principios y una serie de ilustraciones hipotéticas a los adultos, pero la investigación demuestra que aprenden mejor haciendo este proceso al revés. Permita que trabajen con problemas reales, que saquen sus propias soluciones, y luego deduzcan los principios generales.
- e) Los adultos aprenden mejor en una situación informal. No hay que recordarles sus años escolares. Actividades de grupo en acción ayudan a lograr informalidad (tormenta de ideas, juego de roles, etc.).
- f) Se debe usar una variedad de métodos para instruir a los adultos. Entre más vías sensoriales sean utilizadas para hacer llegar el mensaje, mejor.

⁶ *Lineamientos para la Enseñanza de Adultos. (Folleto) 2001. Lima Peru. s/e.*

- g) Los adultos quieren lineamientos y orientación, no notas o marcas rígidas. Son impacientes con el formalismo de la educación, pero a la vez requieren saber como les va en el curso. Así que el facilitador debe proporcionar el máximo de retroalimentación que pueda, sean elogios o críticas, siempre que se sea honesto y diplomático.

2.2. LAS LEYES DEL APRENDIZAJE

2.2.2. LA LEY DE PRIMACÍA (HACER LO CORRECTO PRIMERO).

Aprender a hacer algo correctamente en la primera vez, es más fácil que aprenderlo de manera equivocada y luego tener que aprenderlo de nuevo. Aprendemos el paso anterior. Implementando este principio, el facilitador debe:

- a) Preparar y usar un plan de Sesión.
- b) Presentar el tema de manera lógica, paso a paso.
- c) Practicar, para mejorar su estilo de presentación.
- d) Conocer el tema profundamente.

2.2.3. LA LEY DE EFECTO (SATISFACCIÓN)

Se fortalece cualquier conocimiento aprendido cuando éste es acompañado por un sentimiento de satisfacción. Una de las obligaciones del facilitador es organizar la Sesión asegurando que los participantes puedan lograr algún nivel de éxito. El buen facilitador debe:

- a) Seleccionar y presentar material tomando en cuenta el nivel de la Sesión.
- b) Reconocer que los Participantes aprenden mejor cuando ven señales de progreso c. Reconocer y alabar mejoras.
- c) Buscar ser correcto antes que rápido.
- d) Dar a los Participantes “lentos” posibilidades de lograr éxito.
- e) Darse cuenta que el alumno satisfecho utilizará sus nuevas habilidades rápidamente en el trabajo.

2.2.4. LA LEY DE INTENSIDAD

La eficacia de la experiencia de aprendizaje depende de la intensidad de la experiencia. Para asegurar esto, el facilitador competente debe:

- a) Usar ayudas de instrucción (audiovisuales, objetos, etc.)
- b) Enfatizar puntos importantes con gestos, actuación impresionante y cambios de la entonación.
- c) Hacer que la materia sea significativa y relevante.
- d) Hacer uso completo de los sentidos (oído, visión, tacto, gusto) y de variaciones de orden, ritmo, percepción de profundidad, etc.

2.2.5. LA LEY DE EJERCICIO (REPETICIÓN)

La eficacia de la enseñanza es influida por la cantidad de repetición incluida en el proceso. El facilitador debe:

- a) Repetir los puntos importantes del tema a intervalos razonables.
- b) Demostrar la aplicación de la materia lo más pronto posible.

Recuerde que retenemos:

- 10% de lo que leemos
- 20% de lo que escuchamos
- 30% de lo que vemos
- 50% de lo que vemos y leemos
- 80% de lo que vemos, escuchamos y hacemos

- c) Hacer activa la experiencia de aprendizaje - permitiendo que alguien ejecute una operación - es una manera de internalizar lo que se está haciendo.
- d) Utilizar algún instrumento de aprendizaje que permita al facilitador comprobar periódicamente que los Participantes están aprendiendo.
- e) Aprovechar de los siguientes principios para organizar su presentación de ideas y temas

- ❖ Comenzar con lo más fácil e ir hacia lo más difícil.
- ❖ Comenzar por lo conocido, y luego introducir aspectos mas complicados.
- ❖ Comenzar con lo particular, e ir luego a lo general.
- ❖ Presentar lo teórico primero, y luego su aplicación en la práctica.

Debemos tener en cuenta que no todos estos principios se aplican a todas las circunstancias. Respecto al aprendizaje de adultos por ejemplo, en muchas situaciones es mejor iniciar una presentación con las experiencias de los participantes, es decir, reconocer aplicaciones en la práctica, y luego extraer de lo conocido los aspectos teóricos correspondientes.

Es importante tener en cuenta que el aprendizaje en sí no es observable, son solamente sus resultados los que se pueden observar y medir. La mejor forma de comprender el aprendizaje es mediante el uso de una curva de aprendizaje. El aprendizaje muestra etapas de progresión y etapas de estabilización. El facilitador postula dos objetivos con respecto a la curva de aprendizaje:

- a) Procura que la curva alcance un nivel satisfactorio de desempeño.
- b) Procura que la curva alcance ese nivel en el menor tiempo posible.

2.3. ASPECTOS A CONSIDERAR EN EL APRENDIZAJE DE ADULTOS

Siempre debemos tener presente que los adultos tienen una historia de aprendizaje, conocen sus habilidades, y han tenido múltiples experiencias, por lo tanto, requieren un mayor involucramiento en el proceso de aprendizaje. En ese sentido es importante tener en cuenta lo siguiente:

- El aprendizaje debe ser básicamente experiencial y debe contener componentes tanto afectivos como cognitivos.
- Cada participante debe ser responsable por su aprendizaje.
- El adulto es protagonista de su propio aprendizaje, esto fundamenta la participación efectiva del adulto.
- El adulto debe ser participante activo, comprometido en la experiencia y no ser receptor pasivo.
- Todo proceso de aprendizaje implica un proceso de cambio que requiere transformaciones a niveles de conceptos, actitudes, destrezas o habilidades.
- El Facilitador en el proceso de aprendizaje construye el andamiaje que garantice las condiciones para el aprender haciendo a través de experiencias realistas y relevantes para el aprendizaje.
- El Facilitador es el guía y modelo para la adquisición de nuevas habilidades. Enfrentar al adulto a situaciones que lo intimiden genera resentimiento y tensión y esto inhibe el aprendizaje.
- El aprendizaje debe partir primero de un momento Interpersonal, socialización de conocimientos y habilidades y después construir el nivel intrapersonal, es decir la internalización del aprendizaje.
- El Adulto tiende a ser pragmático en el aprendizaje. Quiere aplicar su aprendizaje a situaciones presentes
- Los objetivos deben ser redactados desde la perspectiva del participante en términos de conductas observables.
- El adulto aprende por ciclos. Por lo tanto el aprendizaje se debe diseñar en módulos cuya duración no sea mayor de 4 horas.
- El aprendizaje debe ser personalizado lo cual requiere un número de participantes máximo de 25
- Cada nivel de aprendizaje (concepto, actitud y habilidad) en cada uno de los módulos, debe ser certificado.

3. LOS COMPONENTES DE LA FACILITACIÓN CON ADULTOS

3.1. LOS ACTORES

La organización local, los promotores y el facilitador.

La organización local está conformada por las personas con quienes trabajaremos directamente de manera interactiva. Son los actores centrales del encuentro. También

podemos referirnos a ellos como la institución o el proceso local con quien interactuaremos. Eduardo Gudynas (1994) lo reconoce como **Grupo Interactuante**.

Los promotores son las personas que promueven la reunión. Pueden ser parte del grupo local o también personas que trabajan con el grupo local. Son aquellos con quienes establecemos los primeros contactos, constituyen nuestra primera fuente de información y con ellos estableceremos diversos niveles de co-responsabilidad para el éxito del evento.

3.2. LA ESTRUCTURA

Los objetivos, la delimitación del contexto y el seguimiento y evaluación.

Los objetivos: Son los propósitos fundamentales que motivan el esfuerzo intelectual, reflexivo y propositivo, sea para entender un tema, tomar posición o elaborar un plan de acción para el cambio creativo.

El contexto interno y externo: Con la finalidad de facilitar el análisis es importante, en primer instancia, delimitar nítidamente el campo de análisis y luego entender su ubicación y sus interrelaciones con el entorno mayor en el cual está inscrito el proceso.

El seguimiento y la evaluación

Como todo proceso, la facilitación no termina en el último minuto de la jornada. Exige, posteriormente, un acompañamiento responsable para asegurarnos que los acuerdos sean implementados y que las conclusiones se interioricen en los participantes.

3.3. LA ORGANIZACIÓN DE UN EVENTO EN LA COMUNIDAD

Cuando recibimos el encargo de apoyar a un evento, como facilitadores tenemos que seguir los siguientes pasos:

Primero	Involucrarnos con el proceso	Cuarto	Conocer el ambiente físico de la facilitación.
Segundo	Definir los objetivos y límites del evento.	Quinto:	Revisar la logística de la reunión.
Tercero	Definir los temas y la metodología a emplear.	Sexto	Facilitar el evento.
		Sétimo	Evaluar la jornada de facilitación.

Primero Involucrarnos con el proceso

Lo primero que deberíamos hacer es solicitar información para conocer los objetivos, alcances, actores participantes y otras características que nos ayuden a familiarizarnos con el proceso.

Acto seguido, debemos solicitar una entrevista con los promotores del evento para conocer directamente las razones del encuentro y qué es lo que exactamente espera alcanzar. Así podremos saber si es que el proceso se inscribe en una propuesta de

desarrollo local y coincide con nuestro enfoque de participación transformacional. Puede ser que nos hayan convocado para tomar una posición en sentido contrario al desarrollo local y aquí tenemos la oportunidad de exponer nuestras ideas, a fin de producir actitud positiva y favorable hacia los actores locales.

Segundo Definir los objetivos y límites del evento.

Una vez que estamos muy claros acerca de los propósitos de la reunión, pasamos a revisar y formular conjuntamente con los promotores los objetivos concretos y los límites del evento. Este paso es de vital importancia para el éxito de una jornada de facilitación, pues permite definir la metodología, los recursos adecuados y el tiempo necesario, entre otros aspectos.

Es altamente preferible que nosotros nos acomodemos a los tiempos de los participantes, en vez de que ellos se adapten a nuestra disponibilidad. Sin embargo, para ser realistas, esto no es siempre posible y tendremos que buscar una fórmula de transacción que sea aceptada y beneficiosa para todos.

Es conveniente que conozcamos, aunque sea mínimamente, las costumbres del lugar donde se hará la sesión (o sesiones), para evitar tensiones gratuitas o malos entendidos. Por eso, siempre hay que pedir información acerca del trato y las reglas de cortesía que se practican localmente.

Tercero Definir los temas y la metodología a emplear.

Es muy importante tomar en cuenta el tiempo que se nos ha asignado para dosificar adecuadamente los temas y la metodología más pertinente que nos ayudarán para alcanzar el propósito de la reunión.

Aquí planificamos cuidadosamente las herramientas -diálogo directo, matrices, dibujos, diagramas, etc.- y materiales a emplear -tarjetas, papelógrafos, pizarra acrílica, etc.-, en consideración a los objetivos y las características de los participantes y del medio en el que se realiza el evento. La idea básica es que nosotros nos adaptemos al medio donde vamos a facilitar, y no el medio a nosotros.

Con todas estas consideraciones ya podemos elaborar el programa de la reunión, discutirlo con los promotores y asegurarnos su reproducción conjuntamente con otros materiales impresos como separatas, artículos, pronunciamientos, propuestas de documentos, entre otros.

Cuarto Conocer el ambiente físico de la facilitación.

Cuando sea posible, debemos conocer el ambiente o los ambientes donde se realizará la jornada. Debemos estar seguros de que el ambiente ayude a lograr los objetivos de la jornada en términos de comodidad de los participantes, acústica, iluminación natural o posibilidades de oscurecer el ambiente (si se van a realizar proyecciones), disponibilidad y operatividad de las conexiones eléctricas, tipo de muebles, entre otros. Si razones de tiempo o distancia no nos permiten conocer directamente el ambiente,

entonces tenemos que alcanzar estas previsiones a los organizadores y promotores del evento.

Muchas veces vamos a realizar trabajos de grupo y debemos estar seguros de que tendremos las condiciones mínimas para desarrollar estas acciones de la mejor manera. También debemos estudiar la forma como se dispondrán los muebles, aunque la más recomendable es aquella en la que los participantes puedan verse directamente unos a otros; en tal sentido la disposición en media luna es ideal. Se trata de generar el ambiente propicio para un diálogo fluido y productivo.

Quinto: Revisar la logística de la reunión.

Sea que tengamos la oportunidad de acompañar directamente la fase organizativa o no, debemos cerciorarnos que toda la logística de la reunión esté funcionando y que podamos tener la seguridad y la tranquilidad de que todo esté organizado.

Sexto Facilitar el evento.

Más adelante tratamos de manera detallada este paso. Evaluar la jornada de facilitación

Sétimo Evaluar la jornada de facilitación.

Tanto la evaluación diaria como de conjunto son muy importantes para que podamos ir identificando las fortalezas y las debilidades del proceso. En esta evaluación deben participar los promotores y los propios participantes.

Existen muchas técnicas de evaluación -intervención directa de los actores, encuestas cortas, dinámicas grupales, llenado de matrices, uso de gráficos, etc.-, pero lo importante es que nos sirvan para analizar si se cumplieron los objetivos, la forma como se desarrolló la facilitación, los contenidos, los aprendizajes, la participación del grupo, la logística, el estado de ánimo de los participantes, entre otros.

Debemos tratar de ser creativos durante las evaluaciones para despertar la inquietud de los participantes por expresarse libre y genuinamente. En algunos casos, podemos ser rigurosos con los datos estadísticos referidos al total de participantes o población muestreada, pero en otros casos probablemente sólo nos interese conocer las tendencias generales.

4. LAS TÉCNICAS DE FACILITACIÓN

4.1. NATURALEZA DE UNA JORNADA DE FACILITACIÓN

Una sesión de facilitación es como una canción en el que conjugan notas musicales para lograr una melodía. Con muchos músicos e instrumentos y un director, con una entrada, con pausas y silencios, con momentos alegres, a veces tristes, pero con la infaltable fuga y con un resultado sensible concreto: oyentes que se conmueven, se alegran pues sienten que la música se ha interiorizado en lo más profundo de su ser.

El facilitador tiene la gran responsabilidad de conjugar ideas, experiencias, temperamentos, perspectivas, temores y pasiones en un diálogo armónico que tenga

como propósito fundamental que los participantes queden totalmente compenetrados con su propio proceso reflexivo y motivado para la acción.

4.1.1. PREMISAS BÁSICAS DE LA FACILITACIÓN

- En ningún caso los participantes empiezan de cero, la idea es que los facilitadores ayuden a los participantes a rescatar y revitalizar sus propias experiencias y procesos reflexivos.
- Las ideas fundamentales proceden de los participantes
- El rol del facilitador es generar un ambiente propicio para que la gente sienta la máxima libertad y confianza para expresar sus ideas.
- Hacer un buen uso del tiempo asignado. Ello no implica ser cortante, cuando existen aportes relevantes para el grupo.
- El facilitador no es neutro, sólo que su 7 perspectiva no es la última palabra, pero no por ello menos importante que los aportes de los participantes.
- El sentido de los aportes del facilitador no es corregir la plana a los participantes, sólo incrementar los insumos para que ellos tengan mayores opciones de tomar libremente sus decisiones.
- Para producir un mejor aprendizaje de los participantes se requiere el involucramiento en experiencias concretas, la observación reflexiva, la conceptualización abstracta y la activa experimentación.⁷

4.2. LAS ACTITUDES DEL FACILITADOR

Como hemos dicho, el facilitador hace las veces de un director de orquesta cuya función es lograr desplegar todos los talentos individuales y lograr una armonía dialógica. En tal sentido, está cuidando que no hayan sonidos discordantes. Pero también hemos mencionado que respetar y resaltar la **diversidad** es esencial en la conducta del facilitador.

Por ejemplo,

- Unas veces estamos sentados, otras veces estamos de pie
- Unas veces estamos al frente, otras veces nos desplegamos en todo el ambiente
- Unas veces nos expresamos serenamente, otras veces sonreímos, reímos
- Unas veces nos expresamos apoyados con ademanes, otras veces nos expresamos con todo el cuerpo (como los directores musicales) para hacer énfasis.

En todo caso, no hay que perder de vista que la espontaneidad, la innovación, la exhibición de nuestras emociones constituyen elementos que contribuyen a humanizar la jornada en tanto estamos hablando de una facilitación comprometida, y no sólo de una actividad laboral.

⁷ (David Kolb, 1984).

Cada persona nace con un registro oral determinado, pero algo que si podemos manejar es el énfasis y el tono de la voz. Uno puede manifestar, según las circunstancias, un tono amable, paternalista, vehemente o enfático. Las palabras oportunas, o en ocasiones el silencio en el momento adecuado y con el énfasis correcto, pueden determinar muchas veces el fracaso o el éxito de una jornada de facilitación.

Por lo mismo, una voz con tono severo y de recriminación puede ser contraproducente para la necesaria confianza y horizontalidad de las relaciones. Una voz fuerte y dominante puede aplastar la participación de la gente, quienes se sentirán cohibidos de expresar sus emociones y puntos de vista. En otras ocasiones, un tono enfático puede transmitir energía, vitalidad, convicción, y ser un recurso necesario.

Si bien es cierto que, en lo posible, el facilitador debe adecuar su lenguaje a las formas y modos de la localidad, esto no significa que reduzca la posibilidad de incorporar nuevas palabras que incrementen el vocabulario y, por tanto, la capacidad negociadora de los actores locales. Para el efecto, son válidos la redundancia, la explicación reiterada y el uso de las diferentes acepciones o sinónimos de las palabras. No hay que caer en los extremos de subestimar o de ideologizar el saber local.

“...Se tiene la impresión de que el conocimiento local /rural/ campesino es en algún sentido independiente de las fuerzas, poderes y decisiones institucionales. Desde Gramsci hasta Foucault se ha mostrado muy claramente que el más poderoso poder es el control de conocimiento, y debido a los juegos históricos de conocimiento en los Andes, muchos pobres, comunidades rurales, campesinos, QUIEREN pesticidas, sueros, inyecciones, les gusta Coca Cola, Michael .Jackson, eficacia, eficiencia, lo que sea. Si queremos ser solidarios y consecuentes con los pobres y marginados, debemos analizar su situación y su creencia desde una perspectiva crítica, utilizandonuestra máxima capacidad de análisis...”

(Susan Paulson)

A diferencia de los métodos convencionales, la facilitación debe ser un proceso ameno. Por ejemplo, conviene hacer una dinámica alegre cuando la gente se siente cansada. No es sólo para mejorar el estado de ánimo, sino que también es una muestra de consideración para las personas. Además favorece una buena circulación sanguínea, activada por la risa y el movimiento.

4.3. ORGANIZACIÓN DEL DIÁLOGO

Es la función más trascendente del facilitador, a partir de un esquema de organización del diálogo que debe ser aprobado por los participantes. Lo más sencillo y frecuente es que el facilitador pide que los que deseen hacer uso de la palabra levanten la mano, o se anoten en una rueda de intervenciones cuando el tema lo amerita. Otras veces el facilitador usa tarjetas y va solicitando los aportes escritos.

Con la finalidad de hacer más fluido el diálogo y más eficiente el uso del tiempo, el facilitador puede hacer algunas recomendaciones a los participantes:

- En lo posible, las intervenciones deben ser directamente relacionadas al tema en cuestión, y buscando que las opiniones sean concisas.
- En lo posible, no repetir lo mismo que se ha dicho en anteriores intervenciones. Si hay adhesiones, decirlo directamente. Si hay contradicciones, sustentar las diferencias. Y si hay aportes nuevos, explicitarlos claramente.
- Es válido presentar ejemplos, testimonios, ilustraciones, etc. Que ayuden a sustentar un punto de vista.

Estas recomendaciones son más atendibles por grupos que ya tienen cierta experiencia en debates, mostrándose más apropiadas cuando estamos condicionados por limitaciones de tiempo. Sin embargo, su aplicación en algunos contextos locales puede avasallar ritmos y dinámicas locales de reflexión y toma de decisiones. Por ejemplo, en algunos lugares las autoridades comunales resuelven problemas de parejas o de vecinos en líos con diálogo, mucho diálogo, y la eficiencia no se mide por el tiempo empleado sino por la conciliación alcanzada.

Una excesiva participación de los técnicos o profesionales puede ocasionar que la gente no se reconozca en las propuestas y, por tanto, se ponen en severo riesgo a viabilidad misma de las conclusiones y acuerdos. Este equilibrio no es fácil de alcanzar: depende de la dinámica de la facilitación y de los procesos generados en la localidad. Sólo mucha práctica ayudará a los técnicos para que logren el nivel adecuado y la oportunidad precisa de la intervención oral.

4.4. ENCAUZAMIENTO DEL DIÁLOGO

De manera figurada, podríamos decir que llevar la discusión es como cuidar que el flujo del agua de un río vaya por su curso y desemboque en el mar, que son las conclusiones buscadas. Con frecuencia sucede que los participantes se van por las ramas y, entonces, es ahí cuando el facilitador interviene para encauzar otra vez el diálogo.

No obstante, hay que tener mucho tino para diferenciar lo que es secundario de lo que es complementario, lo que es impertinente de lo que es provocador, lo que es irrelevante de lo que es catalizador o energizador.

Algunas técnicas para encauzar el diálogo

- La interpretación más objetiva posible de lo que un participante ha querido decir: “Lo que nuestro amigo (a) trata de decirnos es que...”
- La síntesis de un grupo de opiniones: “Lo que ustedes tratan de decir es que... , no es cierto?”
- Corte de opiniones que ya empiezan a ser reiterativas y cambio de tópico: “Está claro que...; que les parece si ahora hablamos de...”
- La síntesis de los aportes debe realizarse cada cierto tiempo, sin abusar, para que los participantes vayan fijando los principales aportes: “Entonces, lo que nos ha quedado como aportes de esta discusión ¿estamos de acuerdo?”

4.5. LAS PREGUNTAS MOTIVADORAS

Pero la simple concesión del uso de la palabra no es suficiente. En muchas ocasiones hay que estimular a los participantes a fin de que expongan sus opiniones, y es ahí donde ingresan las preguntas motivadoras. La idea es que ayudemos a los participantes para que tomen posición acerca de un tópico determinado, y las preguntas ayudan mucho cuando no hay mucha claridad para orientar la discusión.

Como sabemos las preguntas pueden ser cerradas (¿usan leña o gas?) o abiertas (¿Qué tipo de energía utilizan para cocer sus alimentos?). En la facilitación se usan ambos tipos de preguntas dependiendo de la circunstancia. No obstante, las preguntas cerradas se usan más cuando se precisa que el grupo tome posición después de un largo debate.

Preguntas motivadoras:

➤ Asertivas

“¿Quiere decir que para que haya concertación tiene que haber sinceramiento?”

➤ Negativas:

¿Según ustedes, no es posible que haya concertación si previamente no hay sinceramiento?

➤ Contrastantes:

¿En qué se diferencia la concertación lograda en Villa El Salvador de la concertación alcanzada en Limatambo-Cusco?”

La pregunta motivadora se puede convertir en pregunta provocadora cuando obliga a la rápida reacción de los participantes:

Una Provocación puede suceder cuando:

- Se enuncia una verdad dicha a medias por los participantes pero que nadie se atreve a manifestarlo públicamente
- Se exagera a propósito un aspecto de la realidad o
- Se hace una afirmación contraria

Lo interesante es que se formula a modo de pregunta para motivar que los mismos participantes la afirmen, nieguen o rechacen. Sin embargo, estas preguntas hay que manejarlas con mucho tino porque podrían eventualmente herir la susceptibilidad de los participantes. Es aconsejable que luego se explique que se ha usado deliberadamente la pregunta provocadora para ayudar al grupo en su proceso dialógico.

«Ustedes nos hacen preguntas, cómo vivimos, cómo tratamos a las mujeres, cómo gastamos nuestra plata y así como nos preguntan a nosotros porqué no les podemos preguntar lo mismo a ustedes?»⁸

4.6. ALGUNOS RECURSOS DE LA FACILITACIÓN

Descripción

Este es un recurso muy utilizado para ayudar a que los participantes tomen en cuenta las razones, los alcances, implicancias e impactos de posiciones contrarias a las suyas. El hecho de que el facilitador adopte posiciones distintas a lo que los participantes esperan de él, provoca cierta conmoción entre los participantes y los obliga a tomar una actitud reactiva. Por tanto, es también una técnica energizadora.

Este recurso es muy similar al anterior, sólo que parece más inocua. A propósito se hace una síntesis contraria, comentando al final que la propuesta o conclusión no ha quedado muy clara.

Este es un recurso muy útil para que actores enfrentados puedan entender las razones, motivaciones o temores del grupo contrario. Cuando alguien defiende una posición, a veces se cierra y no quiere entender las razones del otro, aunque éstas suenen lógicas. Lograr que un actor verbalice las razones del otro como si fueran propias, es una excelente forma de allanar las diferencias.

En situaciones extremas una frase inesperada, un testimonio, un caso real en la comunidad o cualquier otro evento relevante permite que los participantes arriben súbitamente a la conclusión esperada y tomen una determinación firme de acción que prácticamente hace innecesaria una mayor discusión, lo cual inclusive puede llegar a cortar bruscamente el evento. Hacerlo en el momento más oportuno y pertinente produce un gran impacto. En el ambiente queda una sensación de: “Para qué estamos perdiendo el tiempo aquí vamos, manos a la obra”.

A veces la dinámica del debate cobra vida propia entre los participantes y en ese momento es muy pertinente retirar momentáneamente la moderación. Sólo intervenimos cuando la discusión empieza a desviarse o puede generar conatos innecesarios. Cuando se recupera la moderación, primero debemos tratar de volver a imponer la calma primero y luego presentar las conclusiones de la discusión.

Este recurso se aplica en situaciones muy parecidas a la anterior, sólo que es más recomendable cuando eventualmente la presencia del facilitador puede causar distorsiones, o no deja que fluya el diálogo de manera natural. En ese caso la discreta retirada temporal es lo más prudente, sólo que alguien del grupo debe asumir el rol del facilitador hasta que se haya desbloqueado el debate del tema en cuestión.

⁸ (Un campesino de Iquitos en un taller de género y desarrollo) citado en sistematización.

4.7. LA COMUNICACIÓN PARA UN BUEN DIÁLOGO

El ser humano tiene una serie de recursos expresivos: Además del lenguaje oral, también tenemos el don de comunicar con gesticulaciones, con el cuerpo, con nuestros silencios. Por ello el facilitador debe estar igualmente atento a la forma como la gente local se comunica y a la forma como él se comunica.

Pero además, el lenguaje oral es muy rico en recursos expresivos. Gudynas y Evia (1994) nos presentan algunas variantes del lenguaje.

Variantes del lenguaje	Significado
Símbolo	Algo que representa una cosa.
Metáforas	Comparaciones implícitas entre cosas esencialmente distintas.
Analogías	Símiles que comparan cosas.
Alegoría	Expresión narrativa, ficticia o exagerada que se basa en situaciones reales.
Ironías y paradojas	Burla sutil o decir lo contrario en son de broma.
Metonimias	Sustituciones del nombre de algo por el nombre de otro algo. ⁹

Junto con las formas comunicativas, debemos tener presente que en un diálogo interactivo se ponen de relieve distintas biografías y culturas que expresan cosmovisiones, percepciones y valoraciones. Cada participante tiene sus razones y basamentos que están detrás de sus posiciones. De ahí la necesidad de favorecer un acercamiento intercultural, con tolerancia y de respeto.

Para ello la ubicación de las sillas es muy importante. Debemos buscar que su disposición favorezca un buen desplazamiento y que podamos dialogar fluidamente con todos los y todas las participantes, favoreciendo los encuentros cara a cara.

Hay que prestar especial atención a mujeres que se sientan en las sillas de más atrás, para propiciar su participación.

El facilitador no debe privilegiar tan sólo a quienes participan más o tienen facilidad para expresar sus inquietudes y propuestas. Al contrario, es necesario prestar especial atención a los participantes que no se atreven a manifestar sus ideas, sea por temor a la crítica, a la presión social o a la falta de ejercicio.

5. SUGERENCIAS DE INTERVENCIÓN PARA FACILITAR EL DIÁLOGO

Situación	Sugerencias
Para que hablen los que no hablan	
Una persona no habla porque: <ul style="list-style-type: none"> • Considera que las opiniones de los demás son relevantes y no vale la 	El silencio de los participantes es respetable, pero en algunas ocasiones se puede motivar para que puedan opinar:

⁹ Eduardo Guaynas y Graciela Evia, 1994. *Ecología Social. Manual de metodologías para educadores populares*. Tarea, 239 p.

<p>pena ahondar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cree que no tiene nada importante que decir • No existe un ambiente de confianza para poder opinar • Ha perdido interés en el tópico. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Y usted Juan (a) qué opina al respecto? ➤ ¿Está usted de acuerdo? ➤ ¿Y cuál es su experiencia al respecto? <p>El silencio, las actitudes y el lenguaje del cuerpo también son elementos sobre los cuales hay que estar siempre atentos.</p>
<p>Para los que hablan demasiado a otros la oportunidad de expresarse</p>	<p>Son muy útiles las siguientes entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Lo que Juan nos dice es muy importante, pero ¿que les parece si escuchamos otras opiniones? ➤ Se nota que Juan tiene mucha experiencia al respecto, sin embargo hay que dar oportunidad a otros para que también nos puedan contar sus experiencias. ➤ Agradecemos a los que más están participando pero es muy importante que también demos oportunidad a otros compañeros (as) para que puedan participar. ➤ Se debe plantear desde un principio las siguientes reglas de participación:
<p>Para neutralizar a los “participantes problema”</p>	<p>Se debe plantear desde un principio las siguientes reglas de participación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Esta reunión es de todos nosotros y todos nosotros tenemos la misma oportunidad es de participar. ➤ A los compañeros (as) técnicos (as) le pedimos por favor que no concentren diálogo, tenemos que dar oportunidad para que todos participen. ➤ Esta reunión tiene mucho interés y provecho para todos nosotros, así es que les agradeceríamos

	<p>muchas ganas de hacer bien las cosas, mucho optimismo, mucha alegría.</p> <p>A los que subestiman el conocimiento y la opinión de los demás:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sus aportes son muy valiosos, sólo que también es muy importante que escuchemos otros puntos de vista y experiencias.
<p>No obstante siempre se deslizarán actitudes intolerantes, pesimistas, de ostentación de los sabihondos. Cada caso tiene su tratamiento particular, pero en líneas generales se trata de actuar diplomáticamente para que, sin herir los sentimientos o susceptibilidad de estos participantes, se les haga ver que su actitud no contribuye a avanzar positivamente.</p>	<p>A los intolerantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Es importante que tengamos capacidad de respetar las opiniones de los otros para que entre todos podamos construir nuestras propuestas y decisiones. <p>A los que se oponen a todo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Plata llama plata, como tristeza llama tristeza y alegría llama alegría, así que a ver si le ponemos un poquito más de optimismo a nuestras propuestas. ➤ Bueno, si desde un principio nos damos por derrotados, ya estamos derrotados, a ver si le hacemos pelea para conseguir lo que nos proponemos.

6. DIFICULTADES EN LA PARTICIPACIÓN DE LOS ASISTENTES DURANTE LA CAPACITACIÓN

Muchas veces durante la capacitación se presentan dificultades en la participación de los asistentes que afectan el aprendizaje, no lográndose el objetivo propuesto, por lo que sugerimos tener presente estas recomendaciones:

DIFICULTAD	POSIBLE SOLUCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Asistencia de promotores a la capacitación acompañados de sus hijos menores los que distraen la atención de los participantes y dificultan el aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> Buscar a una persona para que se encargue del cuidado de los niños. Recomendar a los promotores que para el día siguiente dejen a sus niños mayorcitos en su casa. Conversar con el esposo para que se encargue de los niños durante la asistencia a la capacitación. Que vengan con el hermanito mayor para que cuide al niño menor.
<ul style="list-style-type: none"> Cuando los promotores que se sientan entre amigos y conversan entre ellos, haciendo bulla, logrando que se pierda la ilación del tema. 	<ul style="list-style-type: none"> Cambiarles el sitio mediante una dinámica.
<ul style="list-style-type: none"> Cuando tienen problemas familiares, los promotores no prestan mucha atención a la capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor motivación en la capacitación. Hacer participar en forma continua al promotor. Apoyo psicológico.
<ul style="list-style-type: none"> Están preocupados cuando ocupan otros cargos en su comunidad, lo que impide que se concentren en el tema. 	<ul style="list-style-type: none"> Hacerles sentir que su participación en el taller es importante. Motivarle y elevar su autoestima.
<ul style="list-style-type: none"> Cuando algunos llegan tarde interrumpen la reunión, retrazando el aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> Durante el receso, recalcarles que deben ser Si llegan tarde deben esperar un momento propicio para ingresar al taller. Incentivar a los participantes que lleguen temprano.
<ul style="list-style-type: none"> Cuando algunos promotores no llegan el primer día al taller, lo que afecta el aprendizaje de todo el grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> Recomendándoles que su asistencia al taller es importante desde el primer día con puntualidad. Averiguar el motivo de su retraso.
<ul style="list-style-type: none"> Cuando están cansados y se duermen durante la capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Hacer dinámicas de animación. Hacer más amena y participativa la capacitación.
<ul style="list-style-type: none"> Algunos no participan por temor a equivocarse, lo que impide al facilitador verificar el aprendizaje de estos participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Hacer que participen todos, dirigiendo las preguntas a todos. Ganar la confianza de los participantes y elevar su autoestima.
<ul style="list-style-type: none"> No se integran entre varones y mujeres. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar dinámicas de pareja. Formar grupos de trabajos mixtos. Tratar por igual a hombres y mujeres. Sentarlos intercaladamente entre

	hombres y mujeres.
<ul style="list-style-type: none"> • Los asistentes que más participan hacen de lado a los que menos participan, quienes se sienten mal y disminuyen aún más su participación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hablar por separado con estas personas y decirles lo importante que es escuchar a todos. • Pedir a los que hablan mucho que por momentos actúen como cofacilitadores. • Dar oportunidad a intervenir a todos.
<ul style="list-style-type: none"> • Algunos participantes hablan en voz muy baja, no permitiendo que se les escuche bien, lo que incrementa el tiempo de la reunión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar para que levante la voz o hable en voz alta. Decirle “habla para que te escuche fulano de tal” (nombrar a la persona que está más lejos).
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando alguno de los participantes acapara las intervenciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dando oportunidad de participación a todos por igual. • Creando un ambiente participativo en todo el proceso de capacitación.
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando alguien quiere hacer prevalecer su opinión aunque no tenga la razón, lo cual inhibe la participación de los demás, crea tensión y afecta la autoestima de los demás participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Otorgar la razón a quien la tiene, agradeciendo la intervención de los otros participantes. • Realizar la dinámica de relajamiento y autoestima.
<ul style="list-style-type: none"> • Algunos participantes no se integran al grupo, impidiendo el trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conversar con estos participantes promoviendo su integración al grupo. • Elevando su autoestima.
<ul style="list-style-type: none"> • Algunos forman grupos pequeños y no se integran con los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dando pequeñas tareas para que ejecuten o se sometan a juegos que decidan los demás cada vez que dificulta la capacitación. • Sepáralos en distintos sitios integrándolos a otros grupos, tratando que no estén juntos en lo posible.
<ul style="list-style-type: none"> • Todos hablan al mismo tiempo, lo que impide que se pueda avanzar con la capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedir que cada uno levante la mano para hablar.

BIBLIOGRAFIA GENERAL

ARCE, R. Y JULIO CHÁVEZ,

Aportes para un programa de formación de facilitadores de concertación para el desarrollo local. Lima 2001.

CIDPER/FTPP-FAO

Taller Regional de Formación de Facilitadores Locales. Cajamarca, 1997.

DEFENSORIA DEL PUEBLO.

Ante Todo el Dialogo. Lima-Perú, 2005.

ARCE RODRIGO.

Sistematización de experiencias de desarrollo local, FTPP-FAO, Lima. 1998.

GEILFUS, Frans.

80 Herramientas para el Desarrollo Participativo, 2000

GUDYNAS, EDUARDO Y GRACIELA EVA,

Ecología Social. Manual de metodologías para educadores populares Edit. Tarea. 1994.

GUTIÉRREZ, VÍCTOR.

Dinámica de Grupos. Universidad Inca Gracilazo de la Vega. 1994.

INSTITUTO DE RECURSOS MUNDIALES

Grupo de Estudios Ambientales, A.C., 1993.

MENDONCA FERREIRA, SEBASTIAO.

Creación de Futuros. Visual Service, Lima – Perú, 1998.

RED PERU iniciativas de Concertación para el Desarrollo Local,

Concertación Local: camino para articular la democracia y la descentralización. Memorias, conclusiones y acuerdos principales de los Encuentros de Coordinación de las Iniciativas de Concertación Local, Año 2000. Lima. 2001.

VARGAS VARGAS, Laura y BUSTILLOS DE NUÑEZ, Graciela.

Técnicas Participativas para la Educación Popular. Edit. Tarea, 2000..