

Introducción al Proceso de Consenso

por Beatrice Briggs

IIFAC

Instituto Internacional de Facilitación y Consenso

El proceso de consenso es un método para la toma de decisiones basado en valores como la cooperación, la confianza, la honestidad, la creatividad, la igualdad y el respeto. Hoy muchas personas hablan de consenso, pero pocas entienden cómo implementarlo con integridad y habilidad. Este método va más allá del concepto de mayoría (votación). Reemplaza el liderazgo tradicional por el poder y la responsabilidad compartidos por todos los participantes del grupo. A través del proceso de consenso, un grupo puede transformarse en una verdadera comunidad y una fuerza para la efectiva transformación social

Beatrice Briggs es un miembro de “Facilitación y Consenso”, equipo dedicado a proveer servicios de entrenamientos y facilitación grupal. Beatrice ha impartido docenas de cursos en todas las Américas. Además ha facilitado grupos en un rango de 3 a 300 personas. Fue entrenada originalmente por Caroline Estes de la granja Alpha en Deadwood, Oregon, E.E.U.U. Actualmente vive en la comunidad de Huehucóyotl, una eco-aldea ubicada cerca de Tepoztlán, México, donde se toman las decisiones por consenso.

La reproducción de la información de este manual Introducción al Proceso de Consenso (anteriormente titulado Toma de Decisiones por Consenso) es exclusivamente para propósitos de capacitación. Aquellos que asistan a los talleres de la autora podrán copiar estos materiales para sí mismos y para compartir con compañeros que formen parte de grupos que deseen implementar este método en su organización.

© (1997) Derechos de autor de Beatrice Briggs
Primera edición en español, enero 1998
Versión revisada en marzo 2000

Reservados todos los derechos

Traducción al español de Fabio Mazini y Leslie Pascoe

Quiero agradecer a mi maestra Caroline Estes, a mis primeros compañeros de este trabajo, Shari Leyshon y David Lillie, así como también a todos los miembros del grupo Facilitación y Consenso por su apoyo, dedicación y amor.

Beatrice Briggs
Briggsbea@aol.com

Instituto Internacional de Facilitación y Consenso
Plaza Corporativa #113
Domingo Diez 1589, Col. El Empleado
Cuernavaca, Morelos 62250 Mexico
Tel/Fax: +52 (777)1022288 and 1022290
www.iifac.org

CONTENIDO

Sección 1: Los Fundamentos

El consenso: para compartir el poder y construir comunidad	6
• Los cinco elementos esenciales	6
• El procedimiento para llegar al consenso	8
• Las fuentes históricas	9
• El consenso falso	9
• El lenguaje del consenso	11
Acuerdos básicos	12
Funciones en el proceso de consenso	13
• Comentarios generales	13
• Facilitador	13
• Guardián de las memorias	14
• Patrocinador(es)	14
• Guardián del tiempo	14
• Planeador de la próxima agenda	15
• Equipo de instalación / limpieza	15
• Escribano(s)	15
• Sensor(es) de vibras	16
• Guardián(es) de la paz	16
• Guardián(es) de la entrada	16
• Representante(s) de todas las especies	17
• Traductor(es)	17
Propuestas: chispas del proceso de consenso	18
• Introducción	18
• Definición	18
• Contenidos de una propuesta	18
• Pasos a seguir	19
• Cuándo hacer una propuesta	20
• Clases de propuestas	20
• Distorsiones del proceso de propuestas	20
• Algunos pensamientos más	21
Herramientas del proceso de consenso	22

Sección 2: Guía para Facilitadores

Funciones del facilitador	23
• Principios	24
• Responsabilidades	24
• Cualidades de un buen facilitador	24
• Herramientas del facilitador	25
• Tabúes del facilitador	26
• Niveles de experiencia	26
Planeamiento de la facilitación	28
• Entre dos y cuatro semanas (o más) antes de la reunión	28
• Entre una y dos semanas antes de la reunión	29
• El día de la reunión	30
La reunión	32
• El inicio	32
• Apertura	32
• Presentaciones	33
• Explicar el proceso de toma de decisiones	34
• Revisar las reglas del juego	34
• Revisar la propuesta de agenda	35
La agenda	36
• Pasos básicos	36
• Etapas de las propuestas a tratar	36
Evitar saturar a los participantes	38
• Anuncios	38
• Recesos	38
• Juegos	39
Durante la reunión	40
• Comportamiento del facilitador	40
• Mantener el hilo y la fluidez de la reunión	41
• Ahorrarle tiempo al grupo	41
• Hacer preguntas	42
Cómo enfrentar problemas comunes	43
• Apoyar a los tímidos	43
• Silenciar a los que hablan demasiado (verborrágicos)	43
• Cómo manejar a los “expertos”	44
• Cuando se rezaga la participación	44

Situaciones de tensión	45
• Cuando no sabes cómo seguir	45
• Conversaciones simultáneas	45
• Si todos están hablando a la vez	45
• Cuando surgen emociones	45
• Si hay bebés que lloran	46
• Ataques verbales	46
• Si públicamente cuestionan tu trabajo de facilitación	46
Al final de la reunión	47
• Los siguientes pasos a dar	47
• La siguiente reunión	47
• Evaluación / reflexión	47
• Agradecimientos	48
• Cierre de la reunión	48
• Levantar el lugar	49
Después de la reunión	50

Anexo: Formatos para fotocopiar

• Resumen del proceso de consenso	52
• Formato de la agenda	53
• Formato de las memorias	54
• Formato de las propuestas	55
• Recordatorio para el facilitador	56
• Diagrama de proceso de las propuestas	58

Sección 1: Los Fundamentos

El consenso: para compartir el poder y construir comunidad

Si se desea construir una comunidad sustentable se deben contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Quién toma las decisiones?
2. ¿Cómo se toman las decisiones?

El tomar decisiones claras con respecto a las cuestiones básicas del poder y del proceso mismo que vive un grupo puede convertir a un grupo de personas diversas en una comunidad fuerte, estable y llena de amor. Actualmente, hay cada vez más personas desilusionadas con las estructuras verticales en las cuales una minoría llena de poder toma las decisiones que conciernen a todos. Hasta el ideal democrático de la regla de mayoría resulta inadecuado, ya que casi siempre genera una minoría sin poder. En todo el mundo hay personas que están buscando formas de discutir resolver problemas y de construir un futuro para los niños y las niñas que resulte ecológicamente adecuado y a la vez justo a nivel social. El consenso es el proceso de toma de decisiones que mejor sustenta estas intenciones.

Este proceso se basa en la creencia de que cada individuo posee una parte de la verdad. Por lo tanto a cada miembro del grupo se le debe dar un tiempo y un espacio en el cual pueda explicar su verdad y en el cual se le escuche con respeto. Sin embargo, no se puede permitir que algunos individuos dominen al grupo. En el consenso, al igual que en los ecosistemas, cada individuo está regido por la comunidad más amplia y a la vez, la rige. En esta red de relaciones recíprocas se va creando la belleza y la fuerza del todo.

Esto no implica que el proceso del consenso automáticamente presuponga o confiera total paz y armonía en el interior del grupo. Ante la profundidad de nuestra actual patología social, y el panorama complejo de las decisiones que enfrentamos, el conflicto resulta inevitable. De hecho, en los grupos auténticamente diversos, las diferencias son un indicador de su buen estado de salud y, a la vez, una invitación y desafío para la creatividad.

Las principales metas del proceso de consenso son la resolución pacífica de los conflictos y desarrollar decisiones a través de la colaboración de la totalidad de los miembros del grupo para que luego todos las apoyen

Cinco elementos esenciales

El consenso, sin embargo, no es la panacea. No funciona para cualquier situación. Es necesario reunir cinco elementos esenciales para poder invocar el poder y la magia del consenso:

1. **La voluntad para compartir el poder**
2. **El compromiso consciente e informado con el proceso de consenso**
3. **Una intención común**
4. **Las agendas sólidas**
5. **Una facilitación efectiva**

Examinemos brevemente cada uno de estos ingredientes básicos.

La voluntad para compartir el poder:

Las personas que participan en un grupo de consenso deben estar dispuestas a dejar ir las jerarquías y los privilegios para funcionar como iguales. Por supuesto que son bienvenidas las contribuciones de expertos, de profesionales y de las personas mayores, pero no se les debe permitir acallar las voces de otros miembros del grupo. A las personas acostumbradas a dirigir, muchas veces les cuesta permitir que otros compartan el proceso de toma de decisiones. Piden que se les apoye con ideas, información, ayuda, pero sólo hablan de la igualdad y de los ideales participativos del consenso de sus dientes hacia fuera. Retener el poder para tomar decisiones, viola la integridad del proceso. Ver más adelante “Consenso falso” para más detalles sobre estos abusos.

El compromiso consciente e informado con el proceso de consenso:

Debido a que el consenso es una forma de funcionar radicalmente distinta de la forma a la cual la mayoría de nosotros hemos sido condicionados, se necesita explicar el proceso con cuidado y se deben revisar sus principios fundamentales de manera periódica. El Proceso funciona mejor cuantos más miembros del grupo lo entienda. Por lo general, la primer decisión que un grupo toma por consenso es la decisión de usar el consenso, o por lo menos probarlo por un tiempo determinado. La evaluación continua del proceso del grupo no sólo permite reconocer sus logros, sino que además identifica las áreas que se necesitan mejorar. Esta información es de gran importancia para el crecimiento y la auto-educación del grupo. Ver “Resumen del proceso de consenso” para una explicación básica que se puede usar para capacitar a un grupo.

Una intención común:

Si un grupo no cuenta con una intención globalizante, una misión abarcadora que unifique y enfoque sus esfuerzos, podrá estar girando indefinidamente sin llegar a ningún lado, y sus miembros estarán atrapados en la confusión, la frustración y la lucha entre los egos. Cuando se deteriora el proceso del grupo hasta llegar al enfrentamiento a gritos, o cuando se debilita la motivación por la apatía o la desesperación, es importante poder decir :”No se olviden porqué estamos aquí”. Con el tiempo puede ir cambiando la intención del grupo y quizás se necesite revisar la forma en que se plantea su misión, pero por lo menos todos deben saber qué es lo que está cambiando y por qué.

Agendas sólidas:

El proceso de consenso se puede desarticular si no cuenta con una agenda. Lo mismo pasaría con una agenda controlada exclusivamente por los “líderes” y las agendas mal preparadas. Representan una pérdida de tiempo para las personas involucradas, erosionan la confianza y reducen la efectividad del grupo. En contraposición, el grupo que designa a unas cuantas personas a preparar la agenda y que posteriormente de manera colectiva revisa la propuesta de agenda, si la considera necesaria y la adopta formalmente por consenso y se compromete a respetarla, es un grupo comprometido con su propio éxito. Ver “Guía para facilitadores” en la sección 2 y el “Formato de la Agenda” en el Anexo para más información sobre cómo preparar la agenda.

Una facilitación efectiva:

El facilitador es el guardián del proceso de consenso, es un dirigente-servidor cuya intención es ayudar al grupo a tomar las mejores decisiones posibles. El facilitador guía la discusión y, en tal calidad, nunca debería participar en ella. Debe esforzarse por permanecer neutro ante los temas que se discutan y por tratar a los miembros del grupo de manera imparcial sin mostrar favoritismos. El facilitador no está para dar respuestas, sino más bien para de manera reiterada hacer preguntas con la intención de igualar la participación (“¿Se están expresando todos?”), hacer posible que se exprese la sabiduría del grupo (¿Hay alguna otra idea?), y aclarar la situación del grupo (¿Estamos listos para tomar una decisión?). Para poder practicar el arte de la facilitación se requiere de paciencia, energía, la capacidad de mantener la calma frente al conflicto, buena memoria, buen sentido del humor, y amor verdadero por el grupo al cual se esté sirviendo. Ver “Funciones en el proceso de consenso” en la Sección 1 y “Guía para facilitadores” en la Sección 2 para más información sobre el rol del facilitador.

El procedimiento para llegar al consenso

Jamás se vota en el proceso del consenso. Se introducen ideas o propuestas, se las discute y finalmente se llega al punto de tomar la decisión. Al tomar una decisión, los participantes de un grupo de consenso tienen solo tres opciones:

Bloquear:

Esta medida evita que se siga avanzando con la toma de una decisión, por lo menos por un tiempo. Bloquear una decisión es algo muy serio que sólo se hace cuando realmente se cree que aceptar la propuesta pendiente implica una violación de los valores, la ética, la seguridad o la misión del grupo en su conjunto. Se debe usar el derecho a bloquear una decisión con sumo cuidado, es probable que a lo largo de la vida de un grupo se den tan sólo tres o cuatro bloqueos. Si descubres que frecuentemente deseas bloquear una decisión, lo más probable es que estés en el grupo equivocado.

Apartarse:

Un individuo se aparta cuando a nivel personal no puede o no quiere apoyar una propuesta, pero siente que estaría bien que el resto del grupo decida, aceptando cabalmente el resultado. Apartarse es una postura de no participación por principio que absuelve al individuo de cualquier responsabilidad en la implementación de la decisión en cuestión. Se deben anotar los nombres de las personas que se apartan y sus motivos en las memorias de la reunión. No obstante, si muchas personas de un grupo deciden apartarse, entonces no se puede considerar que en la decisión tomada se haya llegado al consenso.

Dar consentimiento:

Cuando todos los miembros del grupo (excepto aquellos que hayan decidido apartarse) dicen “sí” a una propuesta, se considera que se ha llegado a un consenso. Dar el consentimiento a una propuesta no implica necesariamente que a uno le encante cada aspecto de la propuesta, pero sí implica que, a pesar de los desacuerdos, uno está dispuesto a apoyar la decisión y permanecer solidario con el grupo. Sólo se pueden cambiar las decisiones tomadas por consenso a través de otro consenso. Los grupos que tomen decisiones de esta manera tendrán una incomparable capacidad de ser agentes efectivos de transformación social.

Fuentes históricas

El proceso de consenso evolucionó de dos fuentes principales: Algunas tribus indígenas de América y La Sociedad de los Amigos (“los quáqueros”), un grupo religioso protestante que surgió en Inglaterra en el siglo diecisiete. La tradición indígena es principalmente oral, y como mucha de la cultura de las naciones originales de América, fue destruida por los conquistadores europeos. Pero la costumbre de sentarse en círculo para discutir los problemas de la comunidad antes de tomar una decisión ha persistido hasta la fecha. Un aspecto particular de la tradición indígena es el peso que tiene la voz de los ancianos, además sus consejos casi siempre toman en cuenta una conexión viva con la naturaleza. Recibimos de ellos la técnica del “bastón de la palabra” (talking stick).

Los quáqueros tienen una creencia muy fuerte en la igualdad; creen que cada uno tiene la luz de Dios adentro y que nadie está “más alto” que los demás. Rechazan totalmente a la jerarquía, y por esto fueron encarcelados. Tienen una historia de más de 300 años de memorias por escrito de la toma de decisiones por consenso.

En los años 60’s y 70’s los grupos alternativos, feministas y los comprometidos al cambio social empezaron a experimentar con el consenso. Pero no entendieron bien la estructura del proceso y perdieron mucho tiempo en discusiones largas, que muchas veces llegaron a ningún lado. Además, el proceso perdió su base espiritual y tribal, elementos importantes para que el proceso funcione bien.

Consenso falso

La palabra “consenso”, al igual que las palabras “verde” y “natural” se está convirtiendo en parte del lenguaje de moda. Ha sido adoptada por aquellos que desean aparentar que están a la vanguardia y que son parte de la “onda”, aunque en realidad no tengan la menor intención de compartir el poder de decisión. A veces se usa la palabra “consenso” como sinónimo de “la gran mayoría”, pero esto queda muy alejado de su espíritu. En otros casos, personas bien intencionadas que no se han capacitado para usar el proceso de manera efectiva llegan a abusar del consenso. Hay que estar atentos para reconocer estas señales de advertencia y seguir los pasos que se recomiendan en letra itálica para no perder el tiempo ni angustiarse.

Nota especial para políticos (hacedores de políticas), altos corporativos, genios, artistas y solitarios: Si ya saben exactamente lo que quieren hacer, ya tienen los medios para implementar su plan sin necesidad de involucrar a otros o conseguir su apoyo, y si no les interesa incluir las ideas de los demás, entonces sigan adelante por su propia cuenta ¡Pero no insistan en llamarle consenso al resultado de sus planes!

El consenso a la venta:

Cuando los creadores de políticas y sus empleados organizan reuniones con el propósito de vender un plan ya decidido de antemano.

☞ Para desenmascararlo, pregúntale al panel expositor y a los organizadores si están dispuestos a guardar sus cuadros y gráficas y ponerse a escuchar.

Participación sin implementación:

Hay que tener cuidado con las audiencias públicas, reuniones de personal, reuniones de voluntarios, etc. en donde se está realizando un gran esfuerzo por conseguir “número” sin ningún compromiso con la implementación posterior de las propuestas.

☞ *Pregunta qué se va a hacer luego con las ideas y la información generada allí.*

Horarios y lugares poco convenientes:

Cuando las reuniones se efectúan dentro del horario de trabajo, cuando en las grandes ciudades se discuten las políticas que afectan a los residentes del campo, o cuando se convoca a una reunión a último minuto, automáticamente se deja a muchas personas fuera del proceso. A veces esto se planifica con total premeditación.

☞ *Pregunta si no deberían asistir aquellos a los que más les afectan las decisiones que se van a tomar. En caso de cualquier explicación evasiva, pregunta a todos los asistentes si consideran que las decisiones a tomarse en esas condiciones serán genuinas o realistas.*

Ganar a toda costa:

Cuando uno o más de los participantes consideran el consenso como un juego a ganar en vez de verlo como un proceso al cual se entra se corre el peligro de que la reunión se convierta en la misma lata que la anterior forma de tomar decisiones.

☞ *Pregunta si se les va a dar consideración y tratamiento justo a otras propuestas además de las de los “líderes”.*

Un liderazgo pasivo-agresivo:

Cuando los “líderes” (presidentes, directores ejecutivos, dirigentes barriales, etc.) no dan información, instrucciones claras, ni guían bien el proceso, ya sea por incompetencia o por temor de parecer demasiado controladores, igual están sabotando el consenso.

☞ *Pídeles a los que “saben” que compartan su sabiduría y su experiencia para luego hacer espacio para que puedan participar los demás.*

Todos saben y deciden sobre todo:

Adoptar esta estrategia tan frecuente como innecesaria e impracticable es ir directo al fracaso.

☞ *Pide que se delegue el poder de decisión a comisiones o grupos de trabajo más pequeños que incluyan tanto a aquellos que se verán más afectados por las decisiones, como a los más capacitados y/o con formación y experiencia en la materia. Pide también que se abran las decisiones estratégicas que afectan a toda la organización para que luego todos los miembros las puedan revisar y cuestionar.*

Vale todo:

Los grupos que tratan de funcionar sin una estructura, sin un enfoque preciso o lineamientos claros también están sistemáticamente destinados al fracaso. El caos indisciplinado no es lo opuesto del control vertical o jerárquico.

☞ *Sugiere que el grupo adopte algunos lineamientos como los que se proponen en “Acuerdos Básicos”.*

Salida negociada falsa:

Cuando los antagonistas en un debate conceden a un acuerdo que todos pueden apoyar pero a nadie le gusta, es una salida negociada falsa. A la hora de implementarla seguro va a desvirtuarse por falta de compromiso real.

☞ *Mantenerse firme en buscar una solución que genere entusiasmo, alegría y solidaridad.*

El lenguaje del consenso

Los que se acercan al proceso de consenso por primera vez a menudo usan términos que han aprendido en organizaciones habituadas a procedimientos parlamentarios. A continuación presentamos una guía breve de los términos más o menos equivalentes en ambos sistemas:

CONSENSO	PARLAMENTARISMO
Propuesta	Moción
Decidir	Votar
Bloquear	Vetar
Apartarse	Abstenerse
Apadrinar	Segundar
Dar consentimiento (o permanecer en silencio)	Promulgar

Nótese que en algunos casos existen sustanciales diferencias y no hay correspondencia directa entre los términos, por ejemplo, en un esquema parlamentario el silencio habitualmente significa abstención, pero en el consenso, quien decide no expresarse OTORGA CONSENSO...!

Acuerdos básicos

Para lograr consenso y evitar el caos en las reuniones el grupo necesita adoptar normas de conducta. El facilitador debe presentar los acuerdos básicos como una propuesta al principio de la reunión. Una vez que el grupo los ha aceptado, es la responsabilidad del facilitador de asegurar que el grupo respete sus propias normas. A continuación presentamos algunos de los posibles acuerdos básicos. Es de hacer notar que este listado no es rígido. Cada grupo tiene que escoger las normas que corresponden a sus necesidades y propios valores.

Lo mínimo:

- Aceptar al facilitador
- Todos participan
- Se habla exclusivamente a título personal
- Se escucha con atención y respeto
- No está permitido interrumpir
- Siempre buscar la solución

También útiles:

- Comenzar y terminar la reunión a tiempo
- Contar con una agenda acordada y apegarse a ella
- Sólo habla una persona a la vez
- No se puede atacar verbalmente ni culpar
- Compromiso de confidencialidad (cuando corresponda)
- Silencio = consentimiento (Si no hablas significa que estás de acuerdo)

Otros acuerdos que usan algunos grupos:

- Alternar las intervenciones de hombres y mujeres
- No se permite intervenir dos veces sobre el mismo tema sino hasta que todos los que quieran hablar por primera vez lo hayan hecho
- Todas las personas que hablen que tengan la capacidad física de mantenerse en pie así lo harán (esto es parcialmente útil en grupos grandes o en grupos en los cuales hayan participantes que tiendan a exponer por horas)
- Se sigue el siguiente orden de prioridad para tomar la palabras: (1) las personas de otros países; (2) las personas de origen indígena o miembros de minoría étnicas; (3) los jóvenes de menos de 20 años; (4) las mujeres; (5) los hombres
- Expresarse con claridad, síntesis y honestidad
- Tratar a todos como iguales
- Estamos de acuerdo en que podemos estar en desacuerdo

Funciones en el proceso de consenso

Comentarios generales

Los más importantes son: Facilitador, guardián de las memorias, guardián del tiempo, planeador de la agenda y patrocinadores de puntos de la agenda. No es necesario recurrir siempre a todas y cada una de estas funciones en las reuniones. Los planeadores de la agenda deben hacer las recomendaciones de otras funciones que consideren pertinentes. ¡Atrévase a experimentar!

Asignar estas funciones ayuda a que los participantes asuman responsabilidad por el proceso del grupo.

El trabajo del facilitador incluye supervisar que se asignen estas funciones y que se realicen bien las tareas correspondientes. Si una de las personas asignadas para una función no está desempeñando su papel adecuadamente a pesar de estar recibiendo apoyo, hay que tratar con todo respeto de reemplazarle por alguien más competente.

Al finalizar la reunión no te olvides de agradecer a las personas que hayan desempeñado estas funciones.

Facilitador

Tareas:

- Reflexiona sobre las necesidades del grupo en su conjunto.
- Antes de la reunión participa en la recopilación de información y en la preparación de la agenda.
- Prepara el lugar de la reunión, trae todo el equipo necesario (marcadores, papel, etc.).
- Solicita voluntarios para las demás funciones que se necesitan cubrir.
- Crea un ambiente de confianza, cordialidad y seguridad.
- Procura que todos los miembros del grupo participen equitativamente.
- Asegura que se respete la agenda acordada.
- Mantiene la concentración del grupo y la energía enfocada en lo que se está haciendo.
- Expone el conflicto cuando surge y sugiere alternativas para resolverlo.
- Va recopilando los acuerdos y verificando si hay consenso.
- Cierra la reunión.
- Dirige las actividades de seguimiento pertinentes.

Comentarios:

- Un buen facilitador le puede ahorrar hasta un 50% de su tiempo útil a un grupo. Un facilitador malo le puede costar el mismo porcentaje de su tiempo. Ver la “Guía para facilitadores” en la sección 2 de este manual para más información.

Guardián de las memorias

Tareas:

- Lleva las memorias del grupo en un cuaderno.
- Apunta los nombres de los asistentes.
- Trata de anotar todas las decisiones con las mismas palabras con las que se acordaron.
- Registra las personas que se aparten y sus motivos (en tres oraciones o menos).
- Confecciona un resumen de la discusión (sólo las ideas clave, sin incluir los nombres de las personas que las hayan expresado).

Comentarios:

- El facilitador debe apoyar al guardián de las memorias, asegurándose de que esté anotando todo lo importante.
- Es difícil encontrar buenos guardianes de memorias ¡Hay que cuidarlos!
- Se recomienda rotar esta función entre los hombres y las mujeres del grupo.
- Usar una computadora para anotar las memorias puede ahorrar muchísimo tiempo.
- Las memorias NO son un relato de todo lo que se dijo en la reunión. Para ser útiles, las memorias deben ser concisas y claras.
- Ver el “Formato de las memorias” al final de esta sección.

Patrocinador(es)

Tareas:

- Asume la responsabilidad de presentar y proponer cada punto de la agenda.
- Fundamenta su postura, consigue información, prepara presupuestos, informes, cuadros, etc. antes de la reunión.

Comentarios:

- Patrocinar un punto de la agenda no implica que la persona esté aferrada a conseguir lo que quiere y como lo quiere. Tan sólo significa que está dispuesto/a a ayudar al grupo a tomar una buena decisión colaborando con una preparación previa.
- Si un patrocinador no está presente, más vale aplazar su punto hasta la próxima reunión. Ver “Propuestas: chispas del proceso de consenso” en esta sección y el “Formato de propuestas” en el anexo.

Guardián del tiempo

Tareas:

- No pierde de vista los límites de tiempo que el grupo se haya impuesto.
- Permanece atento a reloj o cronómetro.
- Le advierte al que tiene la palabra que faltan 3 minutos para concluir su tiempo y lo anuncia nuevamente cuando dicho plazo expira.

Comentarios:

- Usar una campana con un sonido agradable y audible es una manera gentil de señalar el tiempo.
- En reuniones grandes, usar letreros para recordar al orador que le quedan “5 minutos” y luego “1 minuto”, ayuda bastante a hacer respetar los límites de tiempo.
- Es muy frustrante para el guardián del tiempo que reiteradamente se ignoren los límites de tiempo. El Facilitador debe siempre apoyar su gestión, y si no puede lograrlo, debe retornarle la responsabilidad al grupo para decidir entonces como manejarse.

Planeador de la próxima agenda

Tareas:

- No pierde de vista los puntos importantes a ser discutidos en reuniones futuras, así como las decisiones condicionadas con límite de tiempo.
- Participa en la planificación de la agenda para la siguiente reunión, preguntando con anticipación a los miembros del grupo para averiguar si tienen puntos para proponer. Ver el “Formato de la agenda” en el anexo.

Equipo de instalación y limpieza

Tareas:

- Son los encargados de preparar el lugar de la reunión y dejarlo bien al terminar.

Escribanos(s)

Tareas:

- Anota las contribuciones de los participantes que le sugiere el Facilitador en las hojas de papel colocadas frente al grupo.

Comentarios:

- Un facilitador con mala escritura debe usar escribano.
- Para acelerar el proceso, en reuniones complejas es preferible usar más de un escribano.
- Permite que el facilitador se concentre en sus funciones específicas.
- Para que el material escrito sea lo más visible posible:
 - Escribir en letra de imprenta de 2,5cm de alto.
 - Usar marcadores de diferentes colores (azul, café, verde son mejores para la vista).
 - Dejar un margen de 5cm a los lados y en la parte superior de la hoja.
 - Dejar suficiente espacio entre un renglón y otro para permitir una lectura más fácil o bien para agregar puntos nuevos.

Sensor(es) de vibras

Tareas:

- Permanece atento al clima emocional del grupo en general.
- Se dirige al grupo como a un todo.
- Puede interrumpir en cualquier momento para hacer observaciones cortas tales como “Se están haciendo ataques personales” o bien “Hay una persona muy alterada”.
- Recomienda formas de cambiar la energía del grupo tales como “Ahora vamos todos a respirar profundo tres veces” o bien “Creo que necesitamos un descanso de 5 minutos”.
- Jamás debe incluir su opinión personal acerca de la causa del problema.

Comentarios:

- A veces es más fácil que cambie la energía del grupo en su conjunto que la de un solo individuo emocionalmente alterado.
- Cuando se reúnan dos o más fracciones de un grupo numeroso conviene designar un sensor de vibras en cada subgrupo.
- El facilitador jamás debe resistirse a los comentarios del sensor de vibras o discutirlos. Simplemente tiene que ejecutar la acción que corresponda.

Guardián(es) de la paz

Tareas:

- Invitar a los participantes revoltosos a que los acompañen fuera del lugar de la reunión hasta que se hayan calmado.
- De ser posible los ayuda a tranquilizarse para poder reintegrarse al grupo.

Comentarios:

- Desempeña sus funciones sin interrumpir el desenvolvimiento de la reunión.
- Hay grupos que designan un hombre y una mujer para esta tarea.

Guardián(es) de la entrada

Tareas:

- Permanece cerca de la entrada o en la periferia del círculo, monitoreando el ingreso de posibles intrusos ajenos al grupo.
- Ayuda a integrarse a los que llegan tarde o a los nuevos miembros.
- Procura que quienes están afuera del salón (fumadores, niños, etc.) no molesten a los participantes de la reunión con ruido excesivo, juegos, movimiento de gente, pasos frecuentes llevando bebidas o comestibles, etc.

Representante(s) de todas las especies

Tareas:

- Aporta la perspectiva no humana al grupo.
- Consigue la atención del facilitador y se comunica sólo con él o ella. El facilitador le transmite el mensaje al grupo.

Comentarios:

- Sólo usa un lenguaje no humano, excepto cuando se comunica con el facilitador.
- No participa en la discusión mentalizado como humano.
- A veces usa una máscara o un disfraz.

Traductor(es)

Tareas:

- Traducir la reunión a otros idiomas (incluyendo el lenguaje de signos).

Comentarios:

- El facilitador deberá recordarle a los que tienen la palabra que hagan pausas para la traducción, o que no hablen tan rápido.
- No olvidar tomar en cuenta el tiempo que se toma la traducción al preparar la agenda.

Propuestas: chispas del proceso de consenso

Introducción

Una reunión fluye de manera armónica cuando hay una agenda con la cual todos están de acuerdo, un buen facilitador y participantes con un alto nivel de motivación. Para elaborar una agenda es necesario que haya propuestas que incluyan las cuestiones que se necesitan discutir y/o decidir. Para muchos, elaborar propuestas es una capacidad nueva que necesitan adquirir.

Vale la pena aprender esta capacidad, ya que se ahorra mucho tiempo y esfuerzo cuando desde una actividad previa se introducen ideas y bosquejos de los planes, para luego discutir propuestas elaboradas cuidadosamente y con base. Para que todos los asistentes a una reunión participen plenamente, todos deben sentirse capaces de hacer propuestas cuando resulte necesario.

Definición

Una propuesta es expresión de liderazgo y de responsabilidad personal a la vez. Es la chispa que enciende el fuego del proceso de consenso de manera no jerárquica.

Una propuesta genuina siempre debe ser:

1. Una declaración o enunciado breve que describe la acción a seguir con claridad.
2. Introducida por uno o más miembros del grupo.
3. Para enfocar, aclarar y/o mejorar las ideas o las acciones del grupo en relación a una cuestión específica.
4. Cuestionada, discutida y modificada conforme resulte necesario.
5. Para llegar a una decisión que luego todos puedan apoyar.
6. Posteriormente registrada en las memorias de la reunión.

Contenido de una propuesta

Título:

Breve y explícito. No contiene el nombre del patrocinador. Ejemplo: "Propuesta para la construcción del puente" y no "Propuesta de José"

Nombre(s) del / los patrocinador(es):

La o las personas que proponen el tema a tratar.

Fecha:

Cuando se propuso.

Antecedentes:

Historia, descripción del problema a resolver / la oportunidad.

Justificación / objetivos:

Qué se intenta lograr con la propuesta y por qué el grupo debe considerarla en ese momento.

Acciones a seguir:

Qué se recomienda hacer, incluyendo quiénes, cuándo, dónde y cómo (detallando más información como costos, otros recursos, etc. cuando corresponda).

Pros y contras:

3 beneficios y 3 inconvenientes posibles que implicaría el hecho de ser adoptada.

Alternativas:

Enunciar otras posibilidades o propuestas alternativas, inclusive “no hacer nada”.

Pasos a seguir

1. Desarrollo de la idea y búsqueda de interés:

Si deseas plantear una cuestión compleja o que requiera de mucho tiempo, consulta de antemano a cuanta gente te sea posible, sobre todo a quienes se vean más afectados por la propuesta, y también a quienes tengan la experiencia o los conocimientos más relevantes sobre la cuestión. Incluye sus sugerencias e inquietudes en la propuesta. De ser posible, deberás lograr que más miembros “apadrinen” la propuesta. Si no consigues ningún apoyo previo para tu propuesta, entonces deberías considerar no presentarla, o bien modificarla de raíz.

2. Introducción y discusión grupal:

Una buena propuesta es el resultado de un proceso previo de investigación y reflexión. Debe resolver de antemano todas las cuestiones secundarias para que el grupo se pueda centrar en aquello que se necesita discutir y aclarar más profundamente. Se debe distribuir el texto íntegro de la propuesta (por circulares, correo, fax, E-mail, dándoselo personalmente a cada miembro del grupo, llevándolo a sus casas, fijándolo en algún lugar visible en forma de cartel, etc.), y con suficiente tiempo para que todos los participantes puedan leerla y hacerle/s comentarios a la/s personas/s que la patrocinan. Toda propuesta que se pueda re-elaborar, corregir o mejorar antes de una reunión, sin dudas colaborará en la discusión y aprobación de la misma, y será mucho más fácil el logro del consenso para su implementación.

3. Modificación:

Se seguirá dando el proceso de enmienda de una propuesta a lo largo de cuantas reuniones necesite el grupo para resolver las dificultades o agregar elementos que la mejoren. Los miembros del grupo siempre necesitarán tiempo para profundizar en la investigación o para reflexionar tranquilamente sobre las ideas expuestas.

4. Decisión:

Una propuesta bien preparada y discutida a fondo que efectivamente responda a una necesidad real de la comunidad, no toma mucho tiempo en pasar por el proceso de consenso y recibir el apoyo del grupo.

5. Registro en las memorias de la reunión:

Es importante dejar registradas en las memorias las palabras exactas de la propuesta consensuada, todas las enmiendas, los motivos y las personas que se apartaron de la decisión

y los nombres de las personas que participaron en la reunión. Es probable que posteriormente resulte necesario volver a consultar la decisión, o que surjan dudas sobre su implementación. Las memorias además le permiten al grupo remontarse posteriormente al origen de sus decisiones.

Cuándo hacer una propuesta

- Cuando existe una idea clara y fundamentada que es importante para la misión del grupo
- Cuando el grupo esté frustrado por una discusión aparentemente interminable y no logra pasar a la acción.
- Cuando se vea la necesidad de cambiar decisiones anteriores o los procedimientos existentes hasta el momento.
- Cuando así lo requieran las normas que rigen los procedimientos del grupo (por ejemplo, las solicitudes de ingreso, los gastos que excedan una cierta cantidad, cambios en el uso de la tierra, etc.).
- Cuando se requiera solicitar la exención de uno o algunos de los requisitos existentes.

Clases de propuestas

Se pueden tomar decisiones de manera informal, espontánea y rápida cuando se trata de:

- Ideas sencillas.
- Modificaciones secundarias a decisiones anteriores.
- Profundizar una experiencia anterior exitosa.

Se toman decisiones de manera formal, por escrito, con mucha discusión, revisión y quizás mucho tiempo de elaboración cuando se trata de:

- Ideas completamente innovadoras.
- Cambios en la orientación, misión o redefinición de los valores básicos.
- Cuestiones técnicas, especializadas o complejas.
- Cuestiones controvertidas.
- Cuestiones que afectan a muchas personas.

Distorsiones del proceso de propuestas

Formular propuestas claras puede resultar de gran ayuda para hacer que las reuniones sean más efectivas. Sin embargo, existe el riesgo de llegar a abusar de este proceso. He aquí una lista parcial de actitudes nocivas relacionadas con el proceso de hacer propuestas que se necesitan reconocer y evitar:

1. Querer presentar la “propuesta perfecta”:

Ninguna propuesta es perfecta. Es probable que hasta la propuesta más sencilla necesite ser modificada después de recibir la atención del grupo y de que se expongan aspectos nuevos. Así como no es una buena idea presentar una propuesta sin preparación previa, no hay que “exagerar la preparación” tratando de resolver cada uno de los detalles antes de presentársela

al grupo. Los esfuerzos del grupo permitirán que se le hagan mejoras en áreas que quizás no se noten sino hasta que se le presente la propuesta al grupo. Si este proceso te resulta nuevo, entonces pídele a los miembros del grupo que tienen más experiencia que te den asesoría.

2. Introducir una propuesta que no estás dispuesto/a a cambiar:

Una vez que se introduce una propuesta, la misma pasa a ser propiedad del grupo. Podrá ser cambiada, modificada o rechazada según lo disponga el propio grupo. Aferrarse a la redacción exacta o a las ideas originales de la propuesta no resulta sano para su patrocinador.

3. Utilizar la propuesta como un juego de poder:

No introduzcas confusión y problemas en las reuniones “sacándote de la manga” propuestas que de antemano sabes que recibirán la firme oposición de otras personas en el grupo.

4. Introducir una propuesta “cocinada”:

No es saludable proponer un plan de acciones excesivamente detallado y preelaborado a solas antes de que el grupo discuta las reales necesidades. Se evita esto buscando opiniones y discutiendo el tema con los demás miembros antes de presentar la propuesta en una reunión. No tiene sentido trabajar mucho en crear planes detallados para mejorar la situación XX para tan sólo descubrir que eres el único que tiene problemas con situación XX, o que siente la necesidad de un cambio. Entre mayores esfuerzos hayas invertido en preparar estos planes, más frustrado/a te sentirás cuando te rechacen tus ideas o se hagan modificaciones drásticas.

5. Acusar a quienes presentan propuestas de tratar de “tomar el poder”:

Desarrollar propuestas es un servicio al grupo. Las personas que invierten su tiempo y esfuerzos en ello más bien merecen el agradecimiento del grupo antes que críticas o calumnias. Hay que asegurar que todos puedan aprender cómo hacer propuestas y que tengan práctica, evitando que unos pocos monopolicen la presentación de propuestas. Lo contrario genera que se acumule el resentimiento de los que se sienten marginados y debilitados en su poder.

6. Introducir demasiadas propuestas:

Si los participantes de la reunión se dedican a presentar gran cantidad de propuestas relativas o insignificantes, las reuniones se volverán improductivas y pesadas. No es necesario resolver todas las cuestiones a través de una propuesta, sólo aquellas que afectan a los demás del grupo o que no se puedan resolver a través de discusiones individuales o la acción directa autogestiva. Por ejemplo, si una de las ancianas de la comunidad necesita que le ayuden a apilar su leña, tan sólo es cuestión de encontrar unos cuantos voluntarios y hacerlo.

Algunos pensamientos más.

- El proceso de consenso es como un bosque en estado natural: Aunque algunas cosas mueran, nada se desperdicia.
- Patrocinar y/o apadrinar una propuesta es como tener un bebé. Hay que jugar un papel activo en su gestación y crianza, sin perder la conciencia de que se necesita de la comunidad en su conjunto para que el niño se desarrolle.
- Desapégate de las propuestas, más no de tu compromiso con resolver el problema.
- No hagas una propuesta a menos que estés dispuesto/a a realizar por lo menos un 50% del trabajo que se necesita para implementarla.

Herramientas del proceso de consenso

Imprescindibles

- **Cuaderno para las memorias:** Para guardar en un solo lugar las decisiones tomadas por el grupo.
- **Rotafolio (o pared):** Para fijar las hojas grandes de papel y concentrar el enfoque del grupo en un lugar central.
- **Hojas grandes de papel (65 x 85cm):** Para presentar la agenda y el contenido de las “lluvias de ideas”, propuestas, evaluación y otra información importante para el trabajo del grupo.
- **Marcadores:** Para que todos puedan ver lo que se va escribiendo en las hojas grandes de papel. Asegúrate de conseguir marcadores con la punta gruesa especialmente diseñados para rotafolios para que la tinta no se pase a las hojas siguientes o a la pared. Los mejores colores son el azul, el café, el verde y el morado ya que son legibles sin ser demasiado duros. Sólo usa el negro y el rojo para resaltar. Usa colores claros sólo para los bordes y si quieres agregar un toque decorativo.
- **Cinta de enmascarar:** Para fijar las hojas de papel en el rotafolio o en la pared.

Útiles para un desempeño organizado del grupo

- **Rótulos o credenciales:** Para poder identificar a todos los participantes.
- **Cuaderno de asistencia:** Para registrar los nombres de los presentes.
- **Papel, bolígrafos y lápices en cantidad:** Destinados a que los participantes tomen sus notas.
- **Abrochadora, clips, tijeras:** Para ordenar y organizar improvisadamente material escrito y distribuirlo.

Para crear un ambiente de ceremonia y belleza

- **Bastón de la palabra:** Puede ser una vara, una pluma o cualquier símbolo manual y visible, el cual va pasando de mano en mano indicando quien se encuentra en uso de la palabra y no debe ser interrumpido.
- **Campana con sonido agradable:** Para anunciar los límites de tiempo.
- **Vela natural:** Sin perfume.
- **Flores**
- **Manteles y servilletas de tela**
- **Instrumentos musicales**

Sección 2: Guía para Facilitadores

Funciones del facilitador

1. Principios que guían al facilitador

En francés facilitador se dice *animateur* <<aquei que permite la entrada de espíritu>>.

- El facilitador es un guía imparcial del proceso. Para que desempeñe bien sus funciones no debe expresar una opinión sesgada ni personal sobre los contenidos, y tampoco debe intervenir en la discusión como participante.
- Si eres miembro del grupo al que estás facilitando, deberás abandonar tus funciones de facilitador cuando...
 - apadrines uno de los puntos de la agenda.
 - tengas un interés personal en los resultados de la discusión.
 - estés comprometido con una visión determinada del tema bajo discusión.
 - tengas una historia personal que te impide tener claridad y permanecer en el presente durante la discusión.
- En estos casos pídele a alguien que tome tu lugar como facilitador y cámbiate de lugar. Procura que este cambio le quede claro a todos.
- No deberían ser facilitadores los líderes, jefes, expertos, administradores y personas que ocupen posiciones de poder en el grupo.
- "Facilitar" significa "hacer fácil". El facilitador hace lo posible por hacer que se vuelvan más fáciles las tareas del grupo y la búsqueda de soluciones.
- Un buen facilitador le puede ahorrar a un grupo hasta un 50% de su tiempo. Es probable que un mal facilitador haga lo contrario.
- El facilitador es un "líder al servicio". Sirve al grupo conduciéndolo en su proceso de toma de decisiones, y no en la decisión específica a tomar.
- El facilitador sirve a la voluntad del grupo. En cualquier momento, el grupo puede optar por escoger a otro facilitador nuevo.
- Sólo sirve a aquellos grupos con proyectos y orientación en los que cree y a los que apoya. Debe anhelar que el grupo tenga éxito.
- Antes de ponerse a facilitar, ya sea sólo o con un co-facilitador, los principiantes deberían ser aprendices de un facilitador con experiencia.

- Otra forma de empezar es a través del sistema de “cuates” en el cual dos principiantes hacen pareja para apoyar su proceso de aprendizaje recíproco. En este sistema, una de las personas facilita la reunión en su conjunto, mientras la otra le ayuda en lo que necesite (tomando nota, colgando las hojas de papel en la pared, etc.). A la siguiente reunión se rotan las funciones.
- Cuando se está co-facilitando, sólo una de las personas debe facilitar a la vez. La otra le da apoyo, le ayuda, y a veces hasta le aconseja, pero no interviene en la facilitación ni se pone a discutir con el facilitador. En un momento oportuno pueden intercambiar funciones. De antemano se puede organizar la reunión de otra manera para que cada facilitador asuma determinadas funciones con un propósito especial. Sin embargo, por lo general, es importante que sólo una persona a la vez esté a cargo y mantenga su rol enfocado.
- En cualquier tipo de facilitación “en equipo”, es importante contar con un tiempo antes de la facilitación para preparar la reunión y definir las funciones de cada quien.

2. Responsabilidades del facilitador

- Considera las necesidades del grupo en su conjunto.
- Participa en la recolección de información antes de la reunión y en la planificación de la agenda.
- Prepara el lugar donde se va a efectuar la reunión; trae las herramientas necesarias (bastón de la palabra, marcadores, papel, etc.).
- Consigue voluntarios para las otras funciones del proceso.
- Genera un ambiente de cordialidad, confianza y seguridad.
- Procura que la participación sea equitativa.
- Asegura que se respete la agenda acordada.
- Mantiene el foco de la energía del grupo y procura concentrarlo en el objetivo principal de la reunión.
- Expone los casos de conflicto y sugiere procedimientos para resolverlos.
- Visualiza el grado de acuerdo y prueba a ver si hay consenso.
- Cierra la reunión.
- Genera y coordina las actividades de seguimiento adecuadas.

3. Cualidades de un buen facilitador

- Valora los principios del consenso.
- Siente amor por el grupo para el cual está facilitando.
- Tiene buenas herramientas de comunicación, incluyendo un discurso articulado y conciso, y una importantísima capacidad para escuchar.
- Buena memoria.
- Lógica: Puede identificar un sistema, partes de un todo y avanzar con lógica.
- Intuición: Puede permitirse hacer conexiones no lógicas.
- Equilibrio emocional.
- Energía física.

- Un buen sentido del humor.
- Paciencia y flexibilidad.
- Calidez personal.
- Actitud positiva.
- Se siente cómodo con el conflicto.
- Está comprometido con mejorar su capacidad para facilitar.

Servir de facilitador puede ser un camino de crecimiento personal, muestra áreas que requieren de trabajo interior y son una forma de medir tu desarrollo.

4. Herramientas del facilitador

Además del rotafolio y las hojas de papel, cada facilitador necesita contar con sus propios materiales de trabajo. Los deberá guardar en un estuche o bolsa especial para tenerlos listos para entrar en acción en cualquier momento.

Rotafolios:

Si te resulta posible, evita los rotafolios baratos, ligeros, desmontables y de tres patas. Busca los que tienen cuatro patas que cuentan con un ribete acanalado para los marcadores y clavijas para colgar las hojas.

Hojas de papel:

El ideal es papel blanco de 65 x 85cm ó de cuadrícula grande de 2,5cm en bloques de 50/60 hojas con tres hoyos en la parte superior para colgar del rotafolios. También vienen hojas auto-adherentes que son más útiles aunque también más caras.

Marcadores:

Asegúrate de conseguir marcadores con la punta gruesa especialmente diseñados para rotafolios para que la tinta no se pase a las hojas siguientes o a la pared. Los mejores colores son el azul, el café, el verde y el morado ya que son legibles sin ser demasiado duros. Sólo usa el negro y el rojo para resaltar. Usa colores pastel sólo para los bordes y para agregarle un toque decorativo. Evita los marcadores que huelen fuerte.

Hojas auto-adherentes:

Resultan muy útiles para algunos procesos de lluvia de ideas.

Cinta de enmascarar:

Indispensable para fijar papeles, no salgas sin ella!

Otros materiales útiles:

El bastón de la palabra (puede ser una piedra, una pluma, un palo, una pluma para escribir, un juguete, o lo que prefiera el grupo). Una vela natural (sin perfume) y fósforos. Reloj o cronómetro. Una campana que produzca un sonido agradable (para las actividades con límite de tiempo). Abrochadoras, grampas, papel y lápices, un tablero para la lista de inscripciones, pelotas para lanzar para liberar la tensión o también para usarse como bastón de la palabra, una botella de agua, una taza personal para café o té, y... ***¡este documento!***

5. Tabúes del facilitador

Conforme vayas observando el proceso de facilitación con una mirada más crítica, irás acumulando tu propia lista de conductas a evitar. Mientas tanto, presentamos algunas de las cosas que jamás debe hacer un facilitador:

- Impedir que se presente una propuesta.
- Dar su opinión activa, apoyar o rechazar sin salirse de las funciones que desempeña como facilitador.
- Ironizar o trivializar sobre una exposición o lo que está sucediendo en el grupo.
- Presuponer que el grupo estará o no de acuerdo con algo.
- Confesar públicamente que es un grupo “difícil de facilitar”.
- Insistir en que el grupo siga un camino determinado.
- Abandonar el grupo.

El grupo deberá cuestionar al facilitador que se comporte de tal manera que viole la confianza, insulte la inteligencia o integridad de los participantes, o que de alguna otra manera exceda los límites de sus funciones. Los facilitadores que no sean capaces de modificar su conducta o se rehúsen a ello, deben ser reemplazados.

6. Niveles de experiencia

Aunque muchos tengan una capacidad natural para facilitar, no hay nada que reemplace la experiencia práctica. A continuación presentamos una guía a grandes rasgos que te ayudará a determinar tu nivel actual, decidir a qué grupo le puedes servir mejor e identificar las áreas en las que necesitas crecer.

Nivel de principiante – “El policía de tránsito objetivo”:

- Entiende cabalmente el procedimiento del consenso y lo puede explicar con claridad.
- Puede guiar al grupo a lo largo de una agenda sencilla pero completa.
- Hace preguntas para facilitar el proceso (¿estamos listos para seguir?), mantiene presente el orden en que se haya pedido la palabra.
- Participa en la planificación de la agenda y en la preparación de la reunión.
- Busca apoyo y consejos de los facilitadores con más experiencia.

Nivel intermedio – “El facilitador capacitado”:

- Todo lo anterior, además de poder usar el proceso para ayudar al grupo a “destrabarse”.
- Identifica las polaridades y ayuda a disolverlas.
- Aclara cuestiones redundantes; proporciona análisis y síntesis.
- Inician y participan en la planificación de las reuniones.
- Desarrolla relaciones con los partícipes clave.
- Representa una excelente justicia y equilibrio de género (usan co-facilitadores del sexo opuesto, reconoce la igualdad entre ambos, se asegura de que se escuchen las voces de las mujeres, los más jóvenes, los tímidos y/o los ancianos).
- Está personalmente comprometido con que todo salga bien.
- Colabora con otros facilitadores y les da apoyo.

Nivel de experto – “El chamán imparcial”:

- Todo lo anterior, además de conocer bien los proyectos que se estén discutiendo, con lo cual puede ayudar a los grupos a avanzar hacia soluciones creativas.
- Inspira a los demás al ser modelo de compromiso, responsabilidad y respeto.
- Enaltece el sentido de importancia de la misión del grupo y usa mitos (la propia historia del grupo), símbolos (los objetos totémicos del grupo), y rituales (apertura / cierre de las reuniones, las comidas) para generar curación, lograr metas, y sustentar comunidad.
- Se ofrece para capacitar a los facilitadores aprendices, escribe artículos sobre la facilitación, organiza e implementa talleres de facilitación.

En general, los grupos más grandes en donde los participantes no se conocen tanto, exigen una facilitación de mayor nivel. De allí que resulta mejor comenzar con grupos pequeños de entre 4 y 8 personas que trabajen en un mismo proyecto al que tú mismo pertenezcas, o bien en un proyecto que desees ver surgir. Después puedes comenzar a ofrecer tu trabajo a grupos más grandes, con reuniones públicas o reuniones con grupos de otras organizaciones a las cuales pertenezcas (con la condición de que no seas uno de los dirigentes clave).

Estas primeras experiencias son parte de tu aprendizaje y por lo general es trabajo voluntario, un servicio no remunerado. Cuando se corra la voz de que eres un facilitador efectivo, otros grupos con los que no tienes una conexión personal te pedirán ayuda. Entonces se te puede y se te debe pagar como facilitador profesional.

Planeamiento de la facilitación

Algunas reuniones informales requieren poca preparación, mientras que es probable que las reuniones más grandes a nivel nacional o internacional lleven años de planificación. En todo caso, antes de la reunión el facilitador necesita recopilar información y planear. La muestra tentativa del calendario que se presenta a continuación es una guía para una reunión grande o para la reunión de un grupo con el cual no estás familiarizado. Las reuniones de grupos más pequeños o menos formales a los que ya conoces sólo requieren de algunos de estos pasos.

CALENDARIO	ACCIONES
4 Semanas antes, o más	Los organizadores te piden que facilites la reunión
2 Semanas antes, o más	Recopilas la información que necesitas sobre la reunión
1 Semana antes	Planeas la agenda y demás aspectos de la reunión
1 día antes, o el mismo día	Te preparas y preparas el lugar donde se hará la reunión
Durante la reunión	Facilitas la reunión y sigues en contacto con los organizadores conforme resulte necesario para preparar el siguiente segmento
Después de la reunión	Cierras, te haces cargo de ti mismo, evalúas

Entre dos y cuatro semanas antes de la reunión

Cuando aceptes un trabajo de facilitador debes recopilar previamente toda la información necesaria para tu tarea. Solicita que te aclaren lo siguiente:

- Los servicios que se requieren: ¿Se requiere alguna capacitación en procesos grupales o tan sólo en facilitación de reuniones?
- La fecha, hora y lugar de la reunión.
- La remuneración: ¿Se te paga por el tiempo que inviertes y los gastos que haces? ¿Se te proporciona hospedaje y/o alimentos?
- Etiqueta: ¿Qué tipo de ropa usarán los participantes de la reunión?
- Acceso a la información: Logra un acuerdo para que antes de la reunión puedas hablar con miembros del grupo que estén bien informados. Consigue sus números telefónicos.
- Hospedaje: Para reuniones de varios días o en lugares apartados, consigue detalles sobre dónde te vas a alojar, si se te proporcionarán sábanas y abrigo para dormir, y dónde se ubica este lugar en relación con el lugar de la reunión. Asegúrate de contar con un lugar tranquilo, relajante y privado para ti mismo.
- Intención / valores: ¿Porqué existe el grupo? ¿Cuál es su misión, su intención? ¿En qué valores se basa el trabajo de este grupo?

- Tipo de grupo: ¿Es un grupo formal, informal, jerárquico o igualitario?
- Historia del grupo: ¿Cómo y cuándo se formó el grupo? ¿Quiénes lo constituyen? ¿Por qué?
- Relaciones de poder: Detectar si existen códigos internos, clichés, elites de poder, personas que sufren el “síndrome del fundador”, miembros nuevos, expertos, etc.
- Historia de la reunión: ¿Por lo general, cuándo, dónde, qué tan seguido, por cuánto tiempo se reúne el grupo? Identificar el proceso de toma de decisiones preexistente; reglas básicas, incluyendo normas de conducta; mecanismos para resolver conflictos; experiencias anteriores en las que se usó un facilitador.
- Expectativas: ¿Qué se espera lograr? ¿Existe un conflicto concreto? ¿Quiénes se espera que asistan? ¿Estarán representados todos los intereses en juego?

Entre una y dos semanas antes de la reunión

1. Planea la agenda; reflexiona sobre las posibles opciones para el proceso:

- Reunirse personalmente con dos o tres miembros del grupo para planear la agenda, o por lo menos comunicar por teléfono, fax, o correo electrónico recomendaciones para la agenda que se propone.
- Identificar a quienes apadrinan los contenidos de la agenda y ponerles límites de tiempo.
- Organiza con los miembros del grupo cómo manejar la apertura y el cierre, o planea cómo hacerlo tú mismo.
- Considera qué tipo de procesos le sirven mejor a las necesidades del grupo: Lluvia de ideas, discusiones en grupos pequeños, trabajo en comisiones, juegos para crear un espíritu colectivo, hablar entre todos de manera informal, etc.
- Anticipa los “témpanos de hielo” o “icebergs”.

2. Logística para la reunión:

- Asegúrate de saber cómo llegar al lugar donde se efectuará la reunión. De ser posible visita el lugar con anterioridad.
- Verifica quién va a estar allí para abrirte y ayudarte a arreglar el lugar. Si la agenda contempla discusiones en grupos pequeños, asegúrate de que haya espacios para que se reúnan a trabajar sin interferirse.
- Asegúrate de que el grupo haya organizado agua, té, café para beber y/o alimentos que comer si la reunión es larga.
- Sean ecológicos. En lo posible pídele al grupo que evite usar platos, vasos y tazas de plástico o de polietileno, cubiertos desechables ni cosas de papel y demás objetos que sólo se usan una vez.
- Haz que sea un evento especial. Pídele al grupo que le agregue colorido y belleza con plantas, flores, manteles, cestos, tazas, etc., sobre todo cuando se trate de espacios institucionales serios o fríos.
- Pregunta si se necesita organizar el cuidado de los niños, la traducción y demás necesidades especiales que hay que prever.
- Verifica quién va a traer el rotafolio, las hojas de papel, marcadores, cinta, papel para anotar, y lapiceras para los participantes, el bastón de la palabra y demás elementos necesarios para la reunión. Por nada olvides traer tu propio equipo mínimo de herramientas para facilitar, por si acaso.

- Verifica quién va a traer el cuaderno donde se anotan las memorias del grupo.
- Infórmate sobre la infraestructura disponible, computadoras, fotocopiadoras e impresión que haya disponible para las presentaciones, la documentación, la preparación de las memorias, etc. Si se graban o registran las memorias por computadora, asegúrate que haya otro respaldo tomando notas por escrito.
- Verifica que quienes estén a cargo de los diferentes puntos de la agenda hayan preparado sus presentaciones en tiempo. De ser necesario, ayúdales a preparar sus propuestas o a planear qué decir y cómo.

El día de la reunión

1. Preparación personal:

- Duerme bien la noche anterior.
- Céntrate (a través de respiraciones, oraciones, ejercicios, meditación, etc.) para así aclarar y enfocar la atención.
- Verifica lo que contiene tu equipo mínimo de herramientas para facilitar.
- Usa ropa adecuada para la reunión. No uses pantalones hippies si los participantes vendrán de traje, o viceversa.
- Evita usar colores fuertes y joyería escandalosa que tienda a distraer la atención.
- Escribe la propuesta de agenda, las reglas mínimas del juego y demás información necesaria en cartulinas. Usa letra de imprenta de 2,5cm, escribe con más de un color (café, marrón, azul, verde oscuro), usa el negro sólo para enumerar las páginas (sugerencia: escribe notas para ti mismo a lápiz sobre la hoja de la agenda).
- Llega con suficiente tiempo como para arreglar el lugar, verificar la temperatura, ubicar los baños, las áreas para fumar, reunirse o saludarse.
- Hazle saber que ya llegaste a la/s persona/s encargada/s de las memorias, el guardián del tiempo, escribano, guardián de la entrada, etc., corroborando que tienen claro qué hacer, cómo y cuándo actuar. Debe quedar muy clara una conciencia de equipo.

2. Preparación del lugar:

- Asegúrate de que el espacio esté limpio, bien ventilado, y de una temperatura agradable.
- Ubica el cuaderno de las memorias del grupo.
- Coloca las sillas en un círculo o semicírculo. Si se van a usar mesas, colócales de forma de "U" o haciendo un cuadrado. Si se trata de un grupo grande, quizás tengas que colocar uno o más semicírculos alrededor del primero.
- Coloca el rotafolios de tal forma que:
 - El facilitador se encuentre lo más lejos posible de la entrada y que puedas ver quienes llegan y se van.
 - Todos los participantes lo puedan ver y que tú los puedas ver a todos.
- Debes decidir si quieres permanecer sentado, parado o ambas. Haz lo que te permita monitorear mejor los niveles de energía del grupo. Si decides sentarte hazlo en un lugar desde el cual puedas ver a todos. Un banquillo alto es una buena opción para cuando no tengas que permanecer de pié.
- Si vas a usar plantas o flores u otras decoraciones para adornar el lugar, colócalos donde esté visibles sin tapar el rotafolio.
- Coloca la mesa con el té, café, agua en un lugar donde no distraiga la atención.

- Si alguien está grabando la reunión, asegúrate que:
 - a) el grupo haya dado permiso para que se grabe.
 - b) se coloquen los cables, micrófonos y cámaras de tal manera que no dificulten la circulación ni molesten a los participantes.
 - c) no haya nada que obstruya la vista o que te estorbe para llegar al rotafolios.

La Reunión

1. El inicio

- Comienza a tiempo en la medida de lo posible.
- Pídele permiso al grupo para facilitar, así queda formalizada la relación y tu autoridad para hacer lo que te exige el papel que vas a desempeñar.
- Si no tienes experiencia hazlo saber al grupo. Pide ayuda y retroalimentación. Este tipo de franqueza hace que todos se relajen.

2. Apertura

Justificación:

- Le proporciona formalidad al inicio.
- Nos da tiempo para hacer la transición desde nuestra vida “normal” a un espacio ritual de reunión.
- Le recuerda al grupo quiénes son y por qué están allí.

Técnica:

- Comenzar con una declaración corta y contextualizante por parte del facilitador sobre la identidad y la intención del grupo en general, y de esta reunión en particular.
- Dirigir una “ceremonia” de apertura adecuada para el grupo (o bien organizar de antemano que alguien lo haga).

Factores a considerar:

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

Modelos conocidos:

- Patriótico (enarbolar la bandera, votos de lealtad, cantar el himno nacional)
- Religioso (himnos, oración, lectura de pasajes de la Biblia)
- Indígena (invocación a las cuatro direcciones, sahumar, tambores)
- Los 12 pasos (lectura de los 12 pasos o de un pasaje del Gran Libro)
- Yogi (cantar mantras, encender velas o incienso)
- No-denominacional (un momento de silencio)

Una apertura sencilla es encender una vela diciendo: “Estoy encendiendo esta vela para indicar el inicio formal de nuestra reunión. Cuando apague la vela, sabrán que habrá concluido la reunión”. ¡Y no se te olvide hacerlo!

3. Presentaciones

Justificación:

- Permite escuchar la voz de cada uno de los participantes al inicio de la reunión, dando la oportunidad a todos de mostrarse libremente sin sentirse amenazados.
- Desarrolla la relación entre los participantes y el espíritu del grupo. Es un calentamiento para las actividades a realizar.
- Identifica a los participantes tímidos, verborrágicos, observadores, expertos, etc.

Técnica:

- Haz una pregunta que cada uno pueda contestar de manera fácil y sencilla.
- Plantea la pregunta de manera clara y concisa.
- Indica qué tan larga se desea que sea la respuesta (una palabra, una frase, una oración, menos de un minuto, o más, etc.).
- Entre más se acerque la pregunta a los intereses o la experiencia de los miembros del grupo, más interesantes, espontáneas y reveladores resultarán las respuestas.
- En un grupo diverso, evita preguntas que rocen lo religioso, lo político, el empleo, el sueldo, nivel académico y demás aspectos potencialmente conflictivos o indicativos de status social.
- Una pregunta relativamente “segura” para un grupo de personas que no se conocen muy bien es: “Dinos tu nombre, dónde vives y cual es el motivo principal de tu presencia aquí”. También puedes pedirles que digan cuál es su función en el grupo, o su rol en la organización de la reunión, si corresponde.
- Otras preguntas de muestra:
 - Nuevo y Bueno. (Dinos algo nuevo y bueno que te haya sucedido recientemente).
 - Qué estarías haciendo si no estuvieras aquí ahora? (Muy buena pregunta para una mañana soleada de fin de semana).
 - Describe tu estado de ánimo con una sola palabra (Una ronda para medir el estado emocional del grupo).
 - Pronóstico del tiempo (Cada uno expresa el estado de ánimo en que se encuentra como si fuera un pronóstico del tiempo: soleado, parcialmente nublado, se avecina una tormenta, bajo cero, etc.)
 - Relacionado con la comida: el postre o el sabor del helado favorito, los alimentos con los cuales se reconforta cada quien, el refrigerio de media noche, etc.
 - Relacionado con la música: música favorita para limpiar la casa, bandas de rock and roll, nombres de mujeres vocalistas, compositores clásicos, etc..
 - Ecológico: nombres de especies vegetales, plantas nativas del lugar, formas de transporte, áreas naturales, aves del lugar.
 - Estación del año: ¿Cómo sabes que estamos en otoño? ¿Qué te gusta más (o menos) de esta época del año?
 - Personas famosas: Si pudieras invitar a una persona famosa (actualmente existente o de otra época) a que se uniera al grupo, ¿quién sería? ¿Quién ha inspirado mejor tu trabajo? Tu científico, guía espiritual, personaje bíblico, actor de televisión, personaje de caricatura, etc., favorito.

4. Explicar el proceso de toma de decisiones

¿Quiénes son los que toman las decisiones? De ser necesario revisa el proceso de toma de decisiones que va a usar el grupo. Es un paso esencial si se trata de un nuevo grupo, si hay muchos miembros nuevos o si se está usando el consenso por primera vez.

- Hay que dejar bien claro que todos los presentes tienen el mismo poder de decisión.
- En el proceso de consenso no se puede delegar el poder (nadie puede votar en nombre de otro que no está presente).
- ¿Hay quiénes estén asistiendo sólo como visitantes u observadores? ¿Se les otorga derecho a la palabra?
- Si se está usando el consenso, ¿está bien claro para todos lo que implica bloquear, apartarse o dar consentimiento?
- En los grupos más grandes, los miembros podrán necesitar tarjetas o credenciales para identificarse o para mostrarlos cuando se esté sondeando si hay consenso.

5. Revisar las reglas del juego

Este paso es necesario si se trata de un grupo nuevo, si tú eres nuevo para el grupo y/o si el grupo está probando nuevos procesos para organizar una reunión.

A continuación presentamos algunos de los posibles acuerdos básicos que le funcionan a la mayoría de los grupos:

1. Comenzar y terminar a tiempo.
2. Usar un facilitador.
3. Que hable una sola persona a la vez.
4. Que cada uno hable por sí mismo.
5. Se escucha con atención y respeto incondicional.
6. Vale criticar las acciones o palabras pero no vale atacar el carácter de una persona.
7. No vale culpar. Hay que centrarse en arreglar el problema en vez de buscar culpables.
8. No vale interrumpir (excepto el facilitador, si le sirve al proceso).
9. Carácter confidencial de la reunión, cuando corresponda.
10. Silencio = consentimiento (si no participas, luego no te quejes).

Otros acuerdos que usan algunos grupos:

1. Alternar las intervenciones de hombres y mujeres.
2. No se permite intervenir dos veces sobre el mismo tema sino hasta que todos los que quieran hablar por primera vez lo hayan hecho.
3. Todas las personas que hablen que tengan la capacidad física de mantenerse en pie así lo harán (esto es particularmente útil en grupos grandes o en grupos en los cuales haya participantes que tiendan a sentarse cómodamente y exponer por horas).
4. Se sigue el siguiente orden de prioridad para tomar la palabra: (1) las personas de otros países; (2) las personas de origen indígena o miembros de minorías étnicas; (3) los jóvenes de menos de 20 años; (4) las mujeres; (5) los hombres. Es el orden inverso al que se acostumbra a dar la palabra en nuestra cultura.
5. Escuchar con respeto.

6. Expresarse con claridad y honestidad.
7. Todos participan.
8. Aprender unos de los otros.
9. Buscar soluciones SIEMPRE.
10. Tratar a todos con respeto y como iguales.
11. No vale atacar verbalmente.
12. Todas las ideas son bienvenidas cuando se hace una lluvia de ideas. No hay discusiones ni críticas, tan sólo aclaraciones.
13. Estamos de acuerdo en que podemos estar en desacuerdo.
14. Apegarse a los límites de tiempo.

6. Revisar la propuesta de agenda

Justificación:

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

Técnica:

- Asegúrate que la agenda escrita diga “Propuesta de Agenda”.
- Decir: “Esta es la agenda que se ha preparado para la consideración de ustedes”.
- Explicar quién preparó la propuesta de agenda (para diluir la posible preocupación de que se esconda una “élite de poder”).
- Asegúrate de que el grupo entiende qué puntos son para introducir, discutir o decidir, quién patrocina las propuestas y cuánto tiempo se le dedica a cada punto de la agenda.
- Darle curso a las revisiones que haya que hacerle a la Agenda.
- Asegúrate que se hayan fijado con claridad los límites de tiempo, y que todos así lo entiendan.
- Cuando se haya concluido con este proceso, di con firmeza: “Bien, ésta es la agenda que ustedes han fijado para la reunión”.

La Agenda

1. Pasos básicos

Para ayudar al grupo a mantenerse enfocado existen cinco pasos básicos que debe ejecutar el facilitador con respecto a cada punto de la agenda:

1. Anunciar el nombre del punto de la agenda, si se trata de una introducción, una discusión o una toma de decisiones, y cuánto tiempo se le asigna.
2. Darle la palabra a quien apadrine ese punto.
3. Facilitar la discusión que se produzca luego (ver seguidamente el apartado llamado “Etapas de las propuestas a tratar”).
4. Hacer el cierre para dicha propuesta en tratamiento, siempre en atención a la etapa en que se encuentra la misma.
5. Colocar un tilde (✓) en el rotafolios, al lado del punto de la agenda que se haya concluido y pasar al siguiente punto.

2. Etapas de las propuestas a tratar

Existen tres etapas posibles para los puntos a tratarse en la agenda: introducción, discusión y decisión. Cada uno de ellos exige que el facilitador lo maneje de manera distinta.

- **Introducción** (Primera vez que se hace la propuesta)
 - Dar lugar sólo a preguntas para aclarar el contenido de la propuesta, sin entrar a discutir sus méritos, oportunidad ni otras cuestiones de fondo.
 - Pregunta: ¿Hay quiénes tengan más dudas objetivas acerca de esta propuesta?
 - La introducción de una propuesta no debería tomar más de cinco minutos.
- **Discusión** (Solo para propuestas introducidas previamente)
 - Pide que primero se discutan los principios básicos que se encuentran detrás de la idea.
 - Clarifica más y más lo que se está proponiendo: ¿Se trata de algo que interese al grupo? ¿Corresponde a la misión del grupo? Pregunta todo en tal sentido.
 - Si percibes claridad y acuerdo general en que es un tema adecuado y necesario para la consideración del grupo, entonces pasa la propuesta a la siguiente etapa (Decisión).
 - No permitas que se discutan los detalles de la propuesta hasta que haya acuerdo en torno a la idea general. Es como si el grupo empezara a discutir si llevar cerveza a un día de campo antes de saber si van a ir a un día de campo...!
 - Luego pregunta si existen inquietudes con respecto a la propuesta. Realiza una lluvia de ideas u otro proceso para identificar las inquietudes antes de pasar a discutir cualquiera de ellas con profundidad. Por último, abre la discusión de cada una de las inquietudes y trata de facilitar que se resuelvan y aclaren todas las dudas.
 - Hay que ir registrando los acuerdos conforme se vaya llegando a ellos. Haz de trabajar en equipo muy atento a esto con el Guardián de las Memorias.
 - Señala todas las inquietudes no resueltas y ayúdale al grupo a idear cómo enfrentarlas (enviarlas a un comité especializado, trabajar en comisiones, planear otra reunión, etc.).

- **Decisión** (solo previamente aprobada la discusión, y una vez concluida la misma)
- Verifica si hay consenso, diciendo: "Se percibe que en esta reunión ya estamos de acuerdo en ...(la propuesta)".
 - Si la respuesta es un "no" a coro, entonces aún se está lejos del consenso. Hay que seguir trabajando mucho. Si en cambio te parece que todos están de acuerdo contigo, entonces pasa a efectuar una prueba formal del consenso.
 - Pregunta : ¿Hay algún bloqueo?
 - De haberlo, pídele a la persona que explique la razón por la cual está bloqueando. Ayúdale a entender cabalmente que el bloqueo es algo muy serio y delicado. De ser posible, trata de que su inquietud se vuelva a discutir en el grupo. Si la persona se mantiene firme y no retira su bloqueo, no hay condiciones para avanzar hacia una decisión consensuada. Registra el nombre de la persona que está bloqueando en las memorias y trátala con respeto. (Quizás sea un buen momento para convocar a un receso para liberar las tensiones / emociones que puedan haber surgido ante el bloqueo). Si no hay bloqueos, pasa a lo siguiente.
 - Pregunta: ¿Hay quiénes quieran apartarse?
 - Si los hay, se deberán anotar sus nombres en las memorias. En caso de que proporcionalmente al número de asistentes haya muchas personas que se quieran apartar, el grupo aún no ha alcanzado el consenso. Se necesita trabajar más...
 - Si no hay bloqueos y proporcionalmente no hay muchas personas que deseen apartarse, se puede proclamar: "TENEMOS CONSENSO".
 - Ante modificaciones de último minuto a la propuesta, pídele al guardián de las memorias que repita la decisión en voz alta para que el grupo la confirme.

Algunos grupos sienten que no es apropiado celebrar el consenso (con muestras de júbilo, aplausos, etc.) como si se hubiera acabado de realizar una tarea difícil o como si el grupo hubiera fracasado si no se hubiera llegado a un consenso. Puede costar trabajo tomar decisiones, es natural que se dé una sensación de alivio o de logro. Si el grupo no lo tiene prohibido, únete al festejo...!

Evitar saturar a los participantes

1. Anuncios

Justificación:

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

Técnica:

- Fijar un límite de tiempo de 60 segundos para cada anuncio y aplicarlo equitativamente.
- Se debe priorizar los anuncios referentes a la organización de la reunión, las comidas y eventos especiales.
- Si resulta difícil manejar los anuncios (o prevés que así sea), acepta sólo anuncios por escrito que posteriormente serán leídos por una sola persona.
- Diferentes momentos para programar los anuncios (escoge uno):
 - Al inicio de la reunión (es una buena forma de aprovechar el tiempo mientras llegan los atrasados).
 - Después del receso (obtendrás la asistencia más alta y la máxima atención).
 - Hacia el final (cuidado..! las personas a veces se impacientan por terminar).

2. Recesos

Justificación:

- Aceleran el proceso. La gente regresa refrescada y más centrada.
- Le permite a los participantes encargarse de sus cosas, hacer llamadas telefónicas, ir al baño, etc. sin alterar la reunión.
- Le permite al facilitador contactar con miembros de los grupos a título individual.
- Representa un alivio después de una parte fuerte de la reunión o cuando se vicia el ambiente.

Técnica:

- Jamás permitas que se quede sentado un grupo por más de 90 minutos.
- Enséñale al grupo la “técnica de levantar la mano” como una forma de señalar que ya es el momento de volver a la reunión (Levantas la mano, los que te ven hacerlo levantan su mano hasta que a todos les llega el mensaje).
- Considera que toma tiempo reagruparse. Un descanso de 10 minutos a veces se convierte en 15 si se considera el tiempo que se tarda retomar el hilo de la reunión.

3. Juegos

Los buenos facilitadores tienen unos cuantos juegos a los que invitan a jugar al grupo para aligerar el ambiente. Escoge un juego que se adecue a las condiciones físicas de los participantes. A continuación se proponen algunos como para que te inicies:

El Gran Viento sopla:

Hay sillas en círculo para todos menos uno. Esa persona se para en el centro del círculo y representa al Gran Viento. Los demás están sentados en su sillas. El Gran Viento grita: “un Gran Viento sopla sobre ... y agrega su propia categoría: por ejemplo, ”...sobre cualquiera que traiga pantalones negros”, o “los que sean hijos/as mayores”, o “los que tengan ojos azules”, etc. Todos los que integren dicha categoría deberán levantarse y cambiar de lugar; en la conmoción que se suscita, tratas de conseguir un lugar. El que se queda sin silla toma el lugar del Gran Viento. Realizarlo por varios minutos, según el ánimo y la predisposición del grupo.

El hacedor de lluvia:

Todos se sientan en círculo con los ojos cerrados. Tú o cualquier otro que conozca el juego comienza a producir un sonido con el cuerpo, como por ejemplo, frotarte las manos entre sí. Cuando la persona a tu derecha logra deducir lo que estás haciendo, debe comenzar a hacer el mismo sonido. Cuando el sonido viaje alrededor de todo el círculo hasta llegar a la persona sentada a tu izquierda, cambia de sonido. Haz este ejercicio mientras haya interés en él, después vuelve a frotarte las manos y deja que el sonido se vaya desvaneciendo. Es bueno permanecer sentados un rato disfrutando el silencio parecido a la magia que se da después de una tormenta. Ideas de sonidos: chasquear los dedos, palmear los muslos, hacer sonidos explosivos con la boca, pasar las manos por la ropa, tocar partes del cuerpo con los dedos como si fuera un tambor, aplausos suaves, sonidos de respiración, zapatear los pies, golpear la mesa o el piso con la mano abierta, castañear los dientes, juntar los labios como un pez y soplar, etc. El principal criterio es no cantar ni usar palabras.

¿Me amas querida?

Todos se paran o se sientan en círculo viendo hacia una persona en el centro. La persona en el centro se acerca a cada persona del círculo y le pregunta: “¿Me amas querida/o?”. Se le debe contestar sin reír y ni siquiera sonreír: “Te amo querida/o, pero para nada me haces reír”. La persona que se ría o sonría, pasa al centro, de lo contrario la persona que estaba en el centro originalmente debe escoger a la siguiente persona acercándosele. El juego debe concluir antes que comience a decaer la diversión.

Voleibol de globos:

Dale un globo a cada persona y pídele que lo infle y le haga un nudo. Hay que procurar que los globos se queden en el aire por un minuto completo (toma el tiempo). Si un solo globo llega a tocar el suelo, se reinicia el juego. ¡Un divertido esfuerzo de cooperación grupal!

La red indestructible:

Si el grupo es bastante grande, pídeles que se dividan en grupos pequeños de 7 a 10 personas, y que en lo posible no estén integrados por relaciones de afinidad, uniformidad de género, raza, etc. (cuanto más mezclados, mejor). Haz que cada grupito forme un círculo unidos por sus brazos. Cuando des la señal, deben tratar de entrelazarse los grupos entre sí formando una maraña de grupos entrelazados. Una vez logrado esto, cada grupo debe hacer fuerza hacia el exterior del círculo para sentir la “fuerza contenedora de la red” (unidos no nos caemos).

Durante la reunión

1. Comportamiento del facilitador

Presencia física:

- Es mejor hacerse a un lado o sentarse durante una presentación de contenido. Después vuelve a tu lugar para reasumir tu papel de facilitador.
- Si el facilitador se mueve demasiado, distrae a los participantes. No te pasees por el lugar ni camines sin ton ni son. Si te mueves, debes saber adónde vas y porqué.
- Jamás señales a alguien con el dedo. Mueve la mano abierta con la palma hacia arriba en dirección a la persona.

Lenguaje:

- Evita el lenguaje que polariza. En vez de decir: "Tenemos un punto de vista opuesto", di: "Es otro punto de vista", o en vez de decir: "La persona X y la persona Y están en desacuerdo", di: "Hay varias opiniones aquí".
- Evita hacer juicios como: "Esa es una buena/mala idea". En vez di: "Aquí tenemos una idea. ¿Hay otras?"
- Elimina la palabra "pero" de tu vocabulario, reemplázala por "y".
- No te refieras a un planteamiento personalizándolo como "La idea de fulano". Será más difícil para la persona cambiar de opinión posteriormente, si así lo sintiera.
- No te olvides que la mayoría de lo que se dice en una reunión es pura repetición. Por lo general hay tan sólo 4 ó 5 puntos principales. Búscalos con atención e identifícalos claramente ante el grupo. Trabaja en equipo con el Guardián de las Memorias.

Conciencia no verbal:

- Entre un 80 y un 90% de la atención del facilitador debe estar en el nivel no verbal (observa el lenguaje corporal, los cambios de energía, etc.)
- Tan sólo usa entre un 10 y un 20% de tu atención para escuchar las palabras.
- A lo largo de la reunión abarca todo el local donde se efectúa la reunión para monitorear la energía del grupo.
- Desarrolla una "visión de serpiente", la capacidad de ver más allá de los discursos o el conflicto, para llegar a las cuestiones que se encuentren detrás e identificarlas ante el grupo.

Imparcialidad:

- Procura siempre ser igualitario. Nunca tengas preferencias hacia algunos participantes.
- Reconoce si usas más el ojo derecho o el izquierdo para ver, ya que tenderás a abarcar esa zona del lugar de la reunión.
- Advérteles a aquellos que estén sentados en tu lado no dominante, en el piso, en la sombra, donde refleja la luz o afuera de los límites de tu vista periférica, de que es probable que te cueste verlos. Pídele a los miembros del grupo que te ayuden a darte cuenta cuándo quieran hablar estas personas.
- Si cometes un error, discúlpate ante el grupo y sigue adelante.
- Si no conoces o no recuerdas el nombre de todos, no uses el nombre de nadie. Se podría interpretar como que estás relacionado más cercanamente con ciertos amigos.

- Para llamar la atención de alguien cuyo nombre desconozcas, señálalo con la mano abierta diciendo: "¿Sí? amigo / señor / señora" o el término lo más neutro posible y más apropiado para la ocasión.

2. Mantener el hilo de la reunión y la fluidez

Lista de intervenciones:

- Es una técnica sencilla para establecer el orden de las personas que desean hablar.
- No coloques más personas en cada lista de las que puedas acordarte (por lo general el máximo son cinco).
- Si por error dejaste a alguien afuera de la lista o no los viste levantar la mano y se quejan, dales tus disculpas y ponlos en la lista, de ser posible cerca del inicio.

Cuestiones irrelevantes:

- No permitas que la atención del grupo se desvíe a "cazar conejos" (distrarse por cuestiones sin importancia) o que tomen "caminos suburbanos" (discusiones que se alejan del espíritu de la agenda).
- Si notas insistencia, regístralas en una hoja de papel titulada "Estacionamiento" o "Lista de cuestiones pendientes" para considerarlas en la discusión posterior.

Témpanos de hielo:

Manejar bien este asunto es muy importante. Los puntos de la agenda que se toman mucho más tiempo del que les ha sido designado pueden destruir la agenda. Cuando te quede claro que se han topado con un "témpano de hielo", pregúntale al grupo si quiere ampliar el tiempo, enviarlo a una comisión, o seguir la discusión en una futura reunión. Si el grupo opta por seguir, pregunta al grupo de dónde provendrá el tiempo adicional (anulando otro punto de la agenda, ampliando el tiempo de la reunión, o inventando cualquier otra salida creativa).

3. Ahorrarle tiempo al grupo

Sondeo de opinión:

Después de dedicarle suficiente tiempo a una discusión, se pudiera sospechar de que se está cerca o lejos de lograr el consenso. Para enterarte, pregunta si puedes hacer un "sondeo de opinión". Si el grupo está de acuerdo:

1. Pide a todos aquellos que en términos generales estén a favor de esta propuesta hagan el favor de levantar la mano" y cuéntalos.
2. Luego pregunta quienes están en desacuerdo en términos generales y cuéntalos.
 - Si nadie se opone o nadie está a favor, entonces podrás cerrar el asunto viendo si hay consenso, o si el patrocinador de la propuesta está dispuesto a retirarla.
 - Usa esto con cuidado! Debes aclarar muy bien que no se trata de una votación. JAMAS se debe considerar un sondeo de opinión como una decisión, SIEMPRE se debe llegar a una decisión dentro del proceso del consenso.
 - Si hay una minoría considerable o una relación cercana al 50-50%, entonces sabes que aún hay mucho trabajo por hacer. En vez de forzar este trabajo en la reunión,

quizás sea mejor transferir la cuestión a una comisión, o bien usar una técnica nueva para centrar al grupo en las cuestiones o inquietudes que aún faltan resolver.

- Cuando parece haber consenso y los participantes se siguen repitiendo, pregunta si alguien desea hacer alguna consideración en contra de la propuesta. Si nadie se postula, entonces tantea el consenso.
- Si no hay ninguna clase de opiniones, entonces pregunta si alguien desea emitir una, quizás necesiten algún tipo de ayuda para formularlas.

4. Hacer preguntas

Un facilitador casi nunca debe dar respuestas, más bien permanentemente tiene que hacer preguntas con la intención de...

- Lograr que la participación sea equitativa: ¿estamos escuchando la opinión de todos?
- Extraer toda la sabiduría del grupo: ¿hay otras ideas al respecto?
- Aclarar la situación del grupo: ¿estamos listos para pasar al siguiente punto?

A veces resulta útil hacer una pregunta ingenua o absurda: (“¿Estás diciendo que deberíamos cancelar el día de campo?”), para así ayudarle al que tiene la palabra a aclarar su posición ante el grupo.

Nunca hagas preguntas que puedan confundir a los participantes con una votación, o se asemejen a dicho sistema excluyente, tales como ¿A ver quiénes se oponen a esta propuesta?.

En su lugar, haz preguntas del tipo:

- ¿Hay quienes consideran que no puedan trabajar o convivir con esta propuesta?
- ¿Les parece que podríamos mejorar esta propuesta?

Cómo enfrentar problemas comunes

1. Apoyar a los tímidos

- En un momento determinado de la discusión, permite que hagan comentarios sólo aquellos que no hayan hablado del tema.
- Interpreta el lenguaje corporal de los tímidos (¿Sí? ¿Querías hablar?)
- Si detectas que alguien está conflictuado o batallando por expresarse, ayúdale.
- Refuerza su contribución repitiéndola, escribiéndola, etc., para que se sientan alentados a volver a participar.

2. Silenciar a los que hablan demasiado (verborrágicos)

Todos los grupos tienen miembros a los cuales les gusta hablar. En tanto facilitador, no debes permitir que unos cuantos dominen la conversación o usen todo el tiempo disponible. A continuación presentamos algunas estrategias para limitar su “tiempo de transmisión”.

Preventivas:

- Recuerda al grupo de la regla básica del “todos participan”.
- Pon límites de tiempo para hablar y asegúrate de que se respeten. Consigue la ayuda del Guardián del Tiempo para esta tarea.
- Dale a cada participante que desea expresarse una misma cantidad de porotos. Cada vez que se hace uso de la palabra, te devuelve un poroto. Cuando se le acaban los porotos, ya no podrá intervenir nuevamente. Esto hará que se cuiden y focalicen.

Preferenciales:

- Cuando sea necesario, usa la prerrogativa del facilitador para permitir que sólo hablen quienes todavía no hayan expresado sus inquietudes sobre el asunto.

Interrupción:

Cuando la persona que habla demasiado tiempo haga una pausa para respirar, interrumpe y di cualquiera de estas frases

- ¿Puedes resumir tu idea?
- Lamentablemente se te acabó el tiempo.
- Muchas gracias, creo que ya entendimos lo que quieres decir.
- Por respeto al grupo, debes terminar ya mismo tu exposición.

Lenguaje Corporal:

Tu presencia física también puede ser una herramienta poderosa. Camina un paso o dos en dirección a la persona que esté hablando en señal de que se le acabó el tiempo.

- Si la persona sigue hablando, acércate más aún.
- Si no funcionan estas medidas más sutiles, con suavidad pero con firmeza, por tu mano sobre su hombro. Te garantizamos que funciona...!

Contacto personal en privado:

Convoca a aquellos que hablan demasiado durante el descanso. Pídeles su cooperación diciéndoles algo así como “Sus contribuciones siempre son valiosas y necesitamos permitir que los demás también tengan tiempo para hablar. Por favor, limiten sus comentarios”.

3. Cómo manejar a los “expertos”

Reconoce las contribuciones de médicos, ingenieros, abogados y demás “expertos” como información valiosa, y no como la última palabra sobre el tema. No permitas que le resten poder al grupo (“Gracias por su valiosa información. ¿Hay algún otro comentario?”)

4. Cuando se rezaga la participación

- Sondea todo el sitio con la mirada para identificar a quienes desean expresarse.
- Realiza un ronda de intervenciones en la que todos tengan la oportunidad de hablar (Recuérdales que pueden decir “Fulano ya expresó mis ideas“ para evitar repeticiones).
- Pregunta: ”¿Hemos escuchado la opinión de todos?”
- Realiza una lluvia de ideas.
- Deja que la conversación fluya de manera fluida un rato sin hacer una lista pautada de intervenciones.
- Haz un descanso para estirarse.
- Realiza una propuesta de juego.

Situaciones de tensión

1. Cuando no sabes cómo seguir

- Si necesitas tiempo para recapitular, voltea a ver tus manos. Tómate un minuto para respirar y luego continúa.
- Realiza un paréntesis con una nueva lectura de la agenda en voz alta para todo el grupo.
- Si te sientes confundido con lo que sucede, pídele ayuda al grupo.
- Dale un descanso de 15 minutos. Consigue la ayuda de otros para desentrañar qué hacer después.

2. Conversaciones simultáneas

Si una persona o dos están involucradas en una conversación privada, están interrumpiendo o distrayendo al grupo, a continuación presentamos algunas alternativas:

- Míralos en broma y con el ceño fruncido o cambia el tono de voz para indicarles que los has identificado.
- “Disculpen, tiene la palabra Fulano. Por favor, debemos respetarlo”.
- “Al inicio de la reunión acordamos que no habrían interrupciones. Por favor, deben esperar su turno para hablar”.
- “Amigos, necesitamos que su atención esté con nosotros”.
- “Si tienen otro asunto que atender es necesario que esperen hasta el descanso o bien hacerlo en otro lugar”.
- Párate cerca de los molestos. Por lo general, eso los calla por un rato.

3. Cuando todos están hablando a la vez

- Levanta la mano para pedir silencio y solicítale al grupo que se calme.
- Si nada parece funcionar, siéntate en el piso en un lugar bien visible.
- Pídeles a todos que respiren profundamente tres veces.
- Dale un descanso.

4. Cuando surgen emociones

- No es necesario ir al rescate de alguien sólo porque está llorando.
- Averigua previamente quiénes del grupo están capacitados para dar apoyo o tengan otras capacidades para lidiar con las personas que estén seriamente alteradas.
- Si se necesita, da un descanso y pídele a una o dos personas que le den apoyo a la persona afectada.
- Algunas personas son muy susceptibles a la energía emocional de un grupo y reaccionan de manera emocional. Sacarlos por un momento del grupo les da la oportunidad de aclararse y evita que se conviertan en el centro de atención.

5. Cuando hay bebés que lloran

- JAMAS intentes competir con un bebé que llora. Los seres humanos son incapaces de concentrarse cuando llora un bebé. Si la situación no se normaliza luego de una breve pausa, habrá que hacer un receso para buscar otra solución.
- Tampoco trates de competir con una alarma o cualquier otro sonido fuerte que dure un buen rato. Haz una pausa hasta que el ruido cese.

6. Ataques verbales

El grupo debe estar protegido contra los participantes violentos, que sean racistas o que hagan juicios agresivos. Una forma de enfrentar este problema es hacer que el grupo sostenga y ratifique una postura fuerte en contra de ese tipo de comportamiento.

- Ante la presencia de una agresión hay que hacer un alto y decir: “Una de mis funciones aquí es asegurarme de que exista un ambiente de seguridad para los participantes. ¿Estoy en lo correcto en suponer que ese comentario resultó hiriente para algunos? (si el grupo asiente...). Entonces voy a pedir en nombre de todos que ya no se usen este tipo de palabras aquí”. Cuanto antes y más firmemente se realice este tipo de intervención , mayor serán las posibilidades de éxito.
- Haz un receso y habla en privado con el ofensor y/o el ofendido.
- Al inicio de la reunión establece la regla del ¡”auch”! que permite que cualquiera que se sienta agredido por quien tenga la palabra, pueda gritar en todo momento ¡”auch”! . Con esto podrá advertir a los demás y al facilitador que el ambiente no es seguro para todos en ese momento.

7. Si públicamente te cuestionan tu trabajo de facilitación

- Pregúntale serenamente al grupo si alguien más comparte esta preocupación. Si la respuesta es afirmativa, desacelérate y pide más detalles sobre el problema.
- Si son cosas que no puedes resolver y la mayoría de las personas del grupo comparten la queja, ofrécete a renunciar a tu papel de facilitador. Expresa que no tienes un interés particular en facilitar esa reunión, y pregunta: ¿A quién le gustaría hacerse cargo de la facilitación de aquí en adelante?.
- Cuídate de no permitir que unos cuantos hagan “juegos de poder” para quitar del medio al facilitador solo porque las cosas no están resultando como ellos deseaban.

Al final de la reunión

1. Los siguientes pasos a dar

Para que el poder de acción y la energía creativa no se diluya se deben identificar todos los puntos no resueltos completamente o que no han sido planeados, y organizar comisiones o individuos para que los trabajen después de la reunión. Esto es particularmente importante si las reuniones no se efectúan seguidas. Los siguientes pasos probables podrían ser:

- Planear la siguiente reunión.
- Implementar inmediatamente una propuesta que haya sido aprobada.
- Escribir una carta, circular u otro documento para implementar una propuesta aprobada.
- Comenzar las investigaciones correspondiente para la siguiente fase.
- Re-escribir una propuesta no aprobada pero tampoco rechazada por completo.

2. La siguiente reunión

- Para los grupos que tienen continuidad, siempre hay que poner la hora, fecha y lugar de la siguiente reunión antes de dar por cerrada la presente.
- Inclúyelo en la agenda para que no se te olvide.
- Si resulta demasiada tarea para el Guardián de las Memorias, procura que haya alguien en la reunión recogiendo específicamente los puntos para la próxima agenda conforme vayan surgiendo (Planeador de la próxima Agenda).
- También es útil tener una gran hoja de papel en la pared en donde ir anotando los puntos que no entran en la presente reunión y quedan para una próxima, o propuestas que van haciendo los participantes para que se den cuenta de que esos puntos no van a caer luego en el olvido.

3. Evaluación / reflexión

Justificación:

- Siempre es uno de los últimos puntos de la agenda. Aunque los participantes estén cansados o ansiosos por irse, no permitas que se salten este paso.
- Se trata de una manera constructiva de capturar información que resulta de esencial importancia para la consolidación de la misión del grupo.
- Estimula a que se reconozcan los aciertos.
- Hace que la nota final de la reunión sea fuerte, otorga poder a los participantes y ayuda a que quieran volver.
- No realizar evaluación deja una energía importante sin procesar. La siguiente opción de los participantes puede quedar reducida a un frustrante dialogo interno en soledad, o quejarse entre sí en el camino a sus casas, lo cual le haría muy mal al proceso humano del grupo.

Técnica 1 (por escrito):

- Escribe la fecha en la parte superior de una hoja.
- Divide la hoja en dos con una raya. Encabeza una columna con “Salió bien” y la otra con “Podría mejorarse”.
- Se puede hacer un tercer espacio para “Sugerencias” en la parte inferior de la hora.
- Pídele al grupo que vayan haciendo comentarios sobre lo que salió bien y lo que se podría mejorar en el orden en que se les vaya ocurriendo.
- El facilitador escribe dándole la espalda al grupo para ayudar a que hablen con franqueza.
- Deben expresarse a título personal. Ahora no debe haber discusión entre el grupo.
- Exhibe esta hoja en la siguiente reunión. Se trata de un excelente mecanismo para la auto corrección de los errores.

Técnica 2 (es optativo anotarla):

Puedes decir algo como: “Bueno, hagamos distancia con respecto a lo que acabamos de vivir durante la reunión y reflexionemos sobre ello”, y además preguntar a cada uno lo siguiente:

- ¿Qué sobresalió de esta reunión?
- ¿Qué te sorprendió?
- ¿Qué te gustó?
- ¿Qué sucedió aquí?
- ¿Qué se logró?
- ¿Qué harías de otra manera en la siguiente reunión?

4. Agradecimientos

Justificación:

- Sirve para expresar tu gratitud por haber servido al grupo.
- Se valoran la asistencia y las contribuciones de los participantes.

Técnica:

- Agradece al Guardián de las Memorias, al Guardián del Tiempo, y a las demás personas que tuvieron una función específica asignada en la reunión.
- Agradece la asistencia, la participación y contribuciones de todos los participantes.
- Preguntas si hay otros agradecimientos que hacer (a los organizadores, al anfitrión / la anfitriona, asesores, especialista o informantes externos, y cualquier otra participación o funciones que hayan sido requeridas para la reunión)

5. Cierre de la reunión

Justificación:

- Concluye formalmente con la ceremonia y el proceso iniciado antes de la apertura.
- Les da una oportunidad a los participantes de expresar cosas que de otra manera se guardarían (información personal, expresiones de gratitud, etc.)
- Promueve un sentido de intimidad y de comunidad.

Técnica:

Escoge la técnica que más se adecue al grupo o inventa las tuyas propias. Ejemplos:

- Pararse en un círculo, tomados de las manos.
- Invitar a que cada uno exprese una breve frase o pensamiento de cierre pasándose al azar el bastón de la palabra de una persona a la otra.
- Hacer un gran silencio, seguido por las palabras del facilitador que dicen: “Hasta que nos volvamos a encontrar”
- Cantar una canción afín a la idiosincrasia del grupo.
- Que cada persona diga solamente una palabra que exprese lo que está sintiendo en ese instante.
- Si el grupo no es muy grande y no hay riesgo de verborrágicos, proponer que quienes así lo deseen se expresen libremente sobre lo que le haya significado la reunión.
- Un abrazo colectivo.
- Un aullido o grito de alegría colectivo.
- Hacer una danza circular o un juego.

6. Levantar el lugar.

El lugar de la reunión:

Asegúrate de que algunos o todos los miembros del grupo hagan de Equipo de Limpieza para dejar el lugar como estaba.

Las hojas del rotafolios:

Pueden llegar a ser un registro importante de la reunión. Enróllalas, escribe el nombre del grupo, el lugar y la fecha en la parte exterior del rollo y dáselo a la persona a cargo del grupo, al Secretario de Actas, Guardián de las Memorias, o archívalos.

Las memorias:

Recuérdale al guardián de las memorias que pase en limpio lo escrito y envíe dicho material a las personas correspondientes. Consigue los datos completos para contactarte en un futuro con el Guardián de las Memorias en caso de que necesites contestar una pregunta sobre las memorias antes que se distribuyan. Si sólo se guardan memorias escritas a mano, asegúrate de que queden registradas en el cuaderno de las memorias y de que se entregue el libro a la persona correspondiente (es decir la persona responsable de traerlo a la siguiente reunión).

Después de la reunión

Facilitar grupos grandes y/o reuniones alargadas exige una gran preparación y concentración, lo cual puede resultar agotador. Por esta razón, en dichos casos se recomienda que los facilitadores trabajen en parejas o en equipo y se vayan turnando.

Aún con este recurso adicional, por lo general necesitarás “descargarte”, compartir cómo fue la reunión con un escucha íntimo y amigable, e irte desconectando de la concentración intensa y el nivel de actividad mantenido durante la reunión.

- Se recomienda caminar en contacto con la naturaleza, comer una comida agradable, o cualquiera otra diversión relajante y placentera.
- Si han asistido otros facilitadores, dispongan de un tiempo para hablar y reafirmar sobre lo que salió bien, y también intercambiar opiniones sobre lo que se podría mejorar con respecto al proceso de la reunión. Toma notas para que las revises posteriormente después de haberte dado tiempo para recuperar tu energía.
- Si te es posible NO planees otra reunión o evento que requiera de tu atención sino hasta por lo menos el día siguiente y NO manejes hasta que te hayas tomado un tiempo para descargarte. Tu cabeza y tus reflejos quedarán comprometidos aún por un tiempo.
- Si estás capacitado en el proceso de reevaluación y co-escucha, es un gran momento para una sesión.

Anexo – Formatos para fotocopiar

RESUMEN DEL PROCESO DE CONSENSO

Definición:

El consenso es un proceso para la toma de decisiones que busca resolver las diferencias de manera pacífica y desarrollar en forma cooperativa decisiones que todos puedan apoyar.

Idea-fuerza:

Cada persona tiene una parte importante de la verdad.

Valores:

Respeto, confianza, cooperación, no-violencia, buena voluntad, veracidad, diversidad, inclusividad y responsabilidad compartida por las acciones del grupo.

Elementos esenciales:

1. Una explícita voluntad en todos para compartir el poder.
2. El compromiso consciente e informado con el proceso de consenso.
3. Una intención común.
4. Una agenda sólida.
5. Una función de facilitación efectiva.

Etapas de las propuestas:

1. Introducción
2. Discusión
3. Decisión

Procedimiento:

Jamás se vota en el proceso de consenso. Antes de llegar a tomar una decisión, se introducen las ideas o propuestas, luego se discute y, de ser necesario, se le hacen modificaciones. No se puede introducir, discutir y tomar una decisión con respecto a una cuestión importante en una sola reunión. Si no se llega a consenso no se debe pasar a la acción. La intención es resolver cualquier preocupación o conflicto en torno a una propuesta de manera pacífica para que luego todos puedan dar su apoyo a la decisión adoptada.

Opciones de decisión:

1. Bloquear
2. Apartarse
3. Dar consentimiento (silencio = consentimiento)

Funciones:

ESENCIALES	IMPORTANTES	OPTATIVAS
Facilitador	Guardián del tiempo	Escribano(s)
Guardián de las memorias	Planeador de próxima agenda	Sensor(es) de vibras
Patrocinadores de propuestas	Equipo instalación y limpieza	Guardián(es) de la paz
		Guardián(es) de la entrada
		Voces de otras especies
		Traductor(es)

AGENDA

REUNION DE:	LUGAR:
Facilitador:	FECHA:
Guardián de las memorias:	
Guardián del tiempo:	
Planeador próxima agenda:	

PLAN DE TRABAJO SUGERIDO

	INICIO	FINALIZACION	TIEMPO ASIGNADO
Apertura			
Presentaciones			
Revisión agenda			
Anuncios			
Tratamiento de Propuestas			
Definición próxima reunión			
Evaluación			
Agradecimientos			
Cierre			

PROPUESTAS A TRATAR

NRO.	ASUNTO	PATROCINADOR	ETAPA	TIEMPO ASIGNADO

MEMORIAS

REUNION DE:	LUGAR:
Facilitador:	FECHA:
Guardián de las memorias:	
Guardián del tiempo:	
Planeador próxima agenda:	

Nómina de asistentes	
Tratamiento de propuestas (ideas clave de las discusiones, breve y concisa descripción de las decisiones, quienes bloquean, se apartan, motivos, etc.)	
Temas pendientes (a incluir en la agenda de la próxima reunión)	
Próxima reunión	

INTRODUCCIÓN DE PROPUESTA

Asunto	
Fecha	
Patrocinador(es)	

Resumen (Breve y concisa explicación de la propuesta)	
Antecedentes (Historia, análisis del problema, oportunidad)	
Justificación (por qué se debe considerar)	
Objetivos (qué se busca lograr)	
Acciones a seguir (incluir quienes, cuándo, dónde, cómo, costos, etc.)	
Pros y contras	
Opciones Alternativas	

RECORDATORIO PARA EL FACILITADOR

ANTES DE LA REUNIÓN – RELEVAMIENTO PREVIO

GRUPO:	LUGAR:	
CANTIDAD DE ASISTENTES:	FECHA:	HORA:
OBJETIVOS:		

FUNCION	NOMBRE	TELEFONO	E-MAIL	CONTACTAR
Guardián memorias				
Guardián tiempo				

- PREDEFINIR ACUERDOS BÁSICOS, CRITERIOS DE APERTURA Y CIERRE
- PLANEAMIENTO DE LA AGENDA, RECESOS, COMIDAS, ETC.
- CHEQUEAR EL SITIO (SILLAS, PAREDES, ESPACIOS, ILUMINACIÓN, ETC.)
- ASEGURAR LOGÍSTICA

QUIEN TRAE:	NOMBRE	TELEFONO	E-MAIL
Cuaderno de memorias			
Rotafolio			
Hojas de papel mural			
Marcadores			
Cinta adhesiva			
Bastón de la palabra			
Papel, bolígrafos, lápices			
Abrochadora y broches			
Campana			
Sistema de sonido			
Flores, vela, fósforos			
Instrumentos musicales			
Refrigerios, bebidas			

DURANTE LA REUNIÓN

Al inicio:

- Pedir permiso al grupo para facilitar.
- Verificar quienes van a tomar las demás funciones.
- Apertura.
- Presentaciones.
- Explicar el proceso de toma de decisiones (si corresponde).
- Revisar los acuerdos básicos.
- Revisar la agenda propuesta.

En la reunión:

- Facilitar el cumplimiento de la Agenda.
- Guiar el proceso natural de cada propuesta (Introducción / Discusión / Decisión)

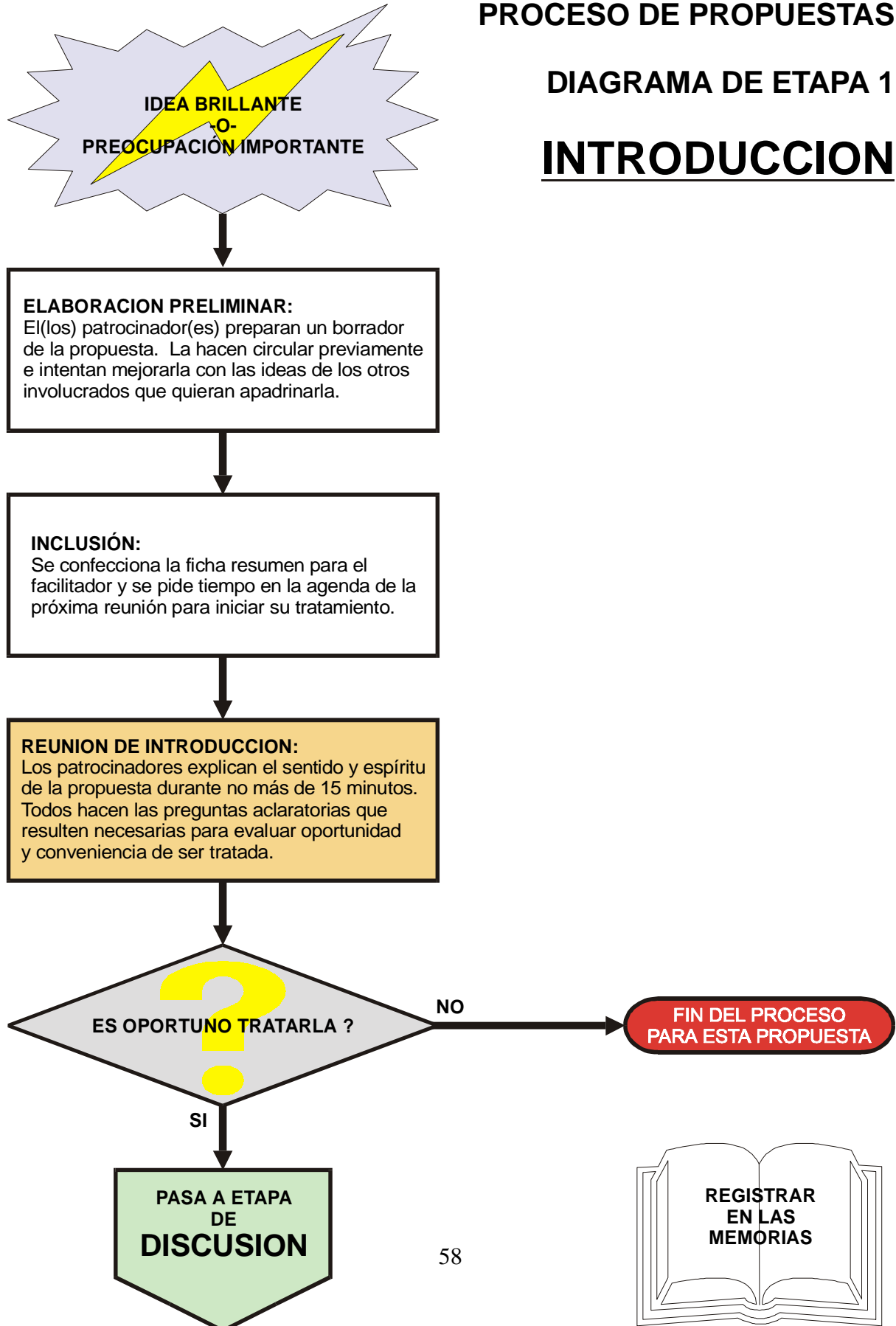
Al final:

- Programar siguiente reunión – fecha, lugar, facilitador, planeador(es) de la agenda.
- Evaluación.
- Agradecimientos.
- Cierre.
- Recoger hojas y entregárselas a la persona indicada.
- Supervisar la limpieza del lugar.

PROCESO DE PROPUESTAS

DIAGRAMA DE ETAPA 1

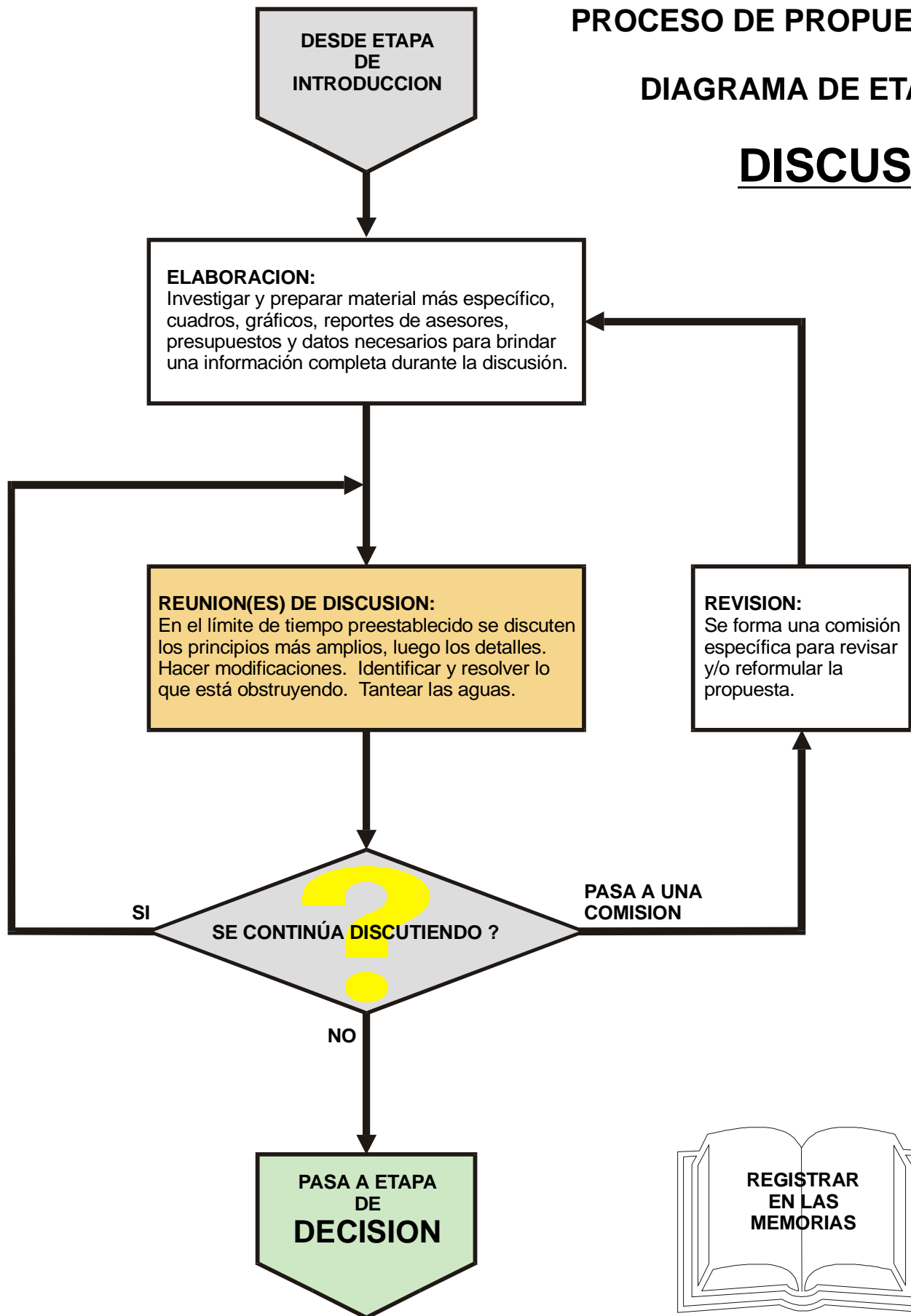
INTRODUCCION



PROCESO DE PROPUESTAS

DIAGRAMA DE ETAPA 2

DISCUSION



PROCESO DE PROPUESTAS

DIAGRAMA DE ETAPA 3

DECISION

