

Evolución conceptual de la facilitación de cara a los retos de la complejidad

Conceptual evolution of facilitating taking account the challenges of complexity

RODRIGO ARCE R.¹

MULTIDIVERSIDAD MUNDO REAL EDGAR MORIN

RECIBIDO 01/08/2016, ACEPTADO 03/09/2016

RESUMEN

Actualmente, no existe una definición de la facilitación que unifique sus diversas prácticas y expresiones. Aunque esta realidad da cuenta de la gran riqueza creativa de la práctica de la facilitación, incide en la dispersión teórica y metodológica que se diluye entre las diversas modalidades de la intervención social. El presente artículo pasa revista ampliamente a las diversas definiciones que se encuentran en la literatura sobre facilitación y propone una definición integradora. Esta definición señala que la facilitación refiere a procesos y funciones que permiten interactuar con los paradigmas, pensamientos, sentimientos, emociones y manifestaciones (discursos, actitudes y prácticas) de personas y colectivos en un marco sistémico y contextual de modo tal que se pueda abordar la complejidad a través del despliegue del conjunto de sus capacidades, facultades y potencialidades orientado a que alcancen equilibrios dinámicos para establecer relaciones, vínculos, entendimientos o acuerdos que eventualmente se pueden convertir en objetivos que deriven a acciones transformadoras en concordancia con la naturaleza y el cosmos. Se recomienda que la definición propuesta pueda ser contrastada y puesta en consistencia con relación a las diversas modalidades del campo de la facilitación.

Palabras clave: Facilitación, dinámica de grupos, complejidad.

ABSTRACT

Currently there is no definition of facilitation to unify its various practices and expressions. Although this reality realizes the great creative wealth of practical facilitation affects the theoretical and methodological dispersion is diluted among the various forms of social intervention. This article reviews the various definitions widely found in the literature on facilitation and proposes an inclusive definition. This definition states that the provision relates to processes and functions that allow you to interact with the paradigms, thoughts, feelings, emotions and events (speeches, attitudes and practices) of individuals and groups

¹ Doctorante. E-mail: rarcerojas@yahoo.es

in a systemic and contextual framework so that it can address the complexity through the deployment of all its capacities, abilities and potential oriented to achieve dynamic equilibrium to establish relationships, links, understandings or agreements that eventually may become targets deriving a transformative actions in accordance with nature and the cosmos. It is recommended that the proposed definition can be tested and put into consistency regarding the different forms of the field of facilitation.

Keywords: Facilitation, group dynamics, complexity.

INTRODUCCIÓN

La facilitación es una práctica demandada para colaborar con grupos que buscan explorar opciones sobre una diversidad de temas de la vida social o ponerse de acuerdo para establecer acciones transformadoras. En sociedades plurales poco cohesionadas, debido a la diversidad de cosmovisiones, culturas, enfoques y sentidos, hace falta de un tercero que ayude a los diversos a reflexionar sobre sus propias posiciones e intereses con la finalidad de alcanzar un entendimiento. Este tercero no es un observador ajeno al proceso grupal sino que forma parte de la totalidad del sistema.

La facilitación, a despecho de quienes afirman que la facilitación es arte y ciencia, no es una disciplina científica; no obstante, se enfrenta a situaciones de interacción humana cuyas decisiones deben basarse en la ciencia, aunque no siempre. Todo depende de los objetivos de la facilitación. Esta estrecha interacción con cuestiones científicas, que se apelan al momento de llegar a acuerdos consistentes, justifica su interacción con el pensamiento complejo.

En tanto la facilitación es practicada desde distintos campos, contextos y disciplinas se ha producido una dispersión de la forma cómo se entiende y se aplica la facilitación. Aunque esta pluralidad es legítima y valorada, genera imprecisiones sobre lo que significa actualmente la práctica de la facilitación. Ello cobra relevancia si se entiende que las asociaciones de facilitadores profesionales buscan certificar competencias. En tal sentido, la presente investigación busca contribuir en la configuración de un concepto de facilitación que dé cuenta del proceso evolutivo y que represente en gran medida la riqueza de prácticas actuales de facilitación y los retos de la complejidad.

MÉTODO

Se parte de una profusa investigación bibliográfica sobre los conceptos y definiciones sobre la facilitación de grupos y se conjuga con la experiencia del autor de más de 10 años en facilitación de procesos socioambientales.

Para efectos del análisis de la evolución del concepto de la facilitación se partió desde una definición generada por Instituto de Recursos Mundiales y el Grupo de Estudios Ambientales, A.C. (1993) en el marco del desarrollo de las metodologías participativas aplicadas en los Diagnósticos Rurales Participativos:

“La facilitación se refiere a los procesos y funciones que permiten que un grupo de personas trabajen en torno a un objetivo común en forma eficiente (haciendo buen uso del tiempo y recursos), efectiva (dirigida a la acción) y agradable (creando un clima de confianza y colaboración)”. (Instituto de Recursos Mundiales y el Grupo de Estudios Ambientales, A.C., 1993).

Sobre la base de la revisión de diferentes escuelas, autores y prácticas de facilitación, se analizará los cambios que se han venido suscitando. Ello permitirá tener una definición que dé cuenta de la diversidad de prácticas de la facilitación.

RESULTADOS

Para poder analizar la evolución del concepto es importante especificar que fue generado prioritariamente en un contexto de trabajo con grupos relativamente pequeños en el marco de comunidades rurales y tenía como propósito favorecer procesos de diálogo y reflexión para el autodiagnóstico y posterior formulación de un plan de desarrollo comunal. A continuación, se presentan los principales aportes de los diversos conceptos de la facilitación, según grandes categorías de análisis.

Objeto de la facilitación

Inicialmente, el objeto de la facilitación era el grupo. Posteriormente, se ha podido reconocer un enfoque que va desde lo personal hasta lo sistémico, por lo que no solo se trata de reconocer únicamente al grupo, sino también el papel que cumple en sistemas mayores de la sociedad de los cuales forman parte. El rol de las personas en la facilitación, como integrantes de un grupo, es puesto de relieve por Arce (2015) quien lo entiende como “procesos y funciones que permiten interactuar con los paradigmas, pensamientos, sentimientos, emociones y manifestaciones (discursos, actitudes y prácticas) de personas y colectivos”. Wagner (2014) va en la misma dirección cuando afirma que facilitar es contribuir a que las personas en los grupos o las organizaciones puedan reflexionar profundamente sobre sus hipótesis, creencias y valores.

Naturaleza de la facilitación

En términos generales, la facilitación se define como hacer que las cosas ocurran fácilmente, o hacer posible algo (Amnistía Internacional, 2011). La facilitación es un proceso habilitador, catalizador y orientador que crea y apoya un espacio para una implicación y una participación resueltas (Asociación Latinoamericana de Facilitadores, 2014; Amnistía Internacional, 2011). La facilitación está orientada a animar, conducir, estimular, orientar y coordinar tareas de acción colectiva y participativa (Castillo y Yamelicse, 2005).

El entorno de la facilitación

Wagner (2014) señala que facilitar es contribuir a que las personas en los grupos o las organizaciones puedan reflexionar profundamente sobre su proceso sistémico y contexto. Esta perspectiva es importante porque rompe la mirada endógena de la facilitación de grupos.

Procesos y funciones

En el abordaje de los procesos, existen dos perspectivas, una que refiere al diseño del proceso y otra que refiere a la implementación del proceso. En la primera perspectiva, Tapia (2012) señala el rol del facilitador en la contribución del diseño del trabajo colaborativo. En la segunda perspectiva, Calivá (2009) habla de la facilitación como un proceso de reflexión, análisis y discusión. En esta dirección la Asociación Latinoamericana de Facilitadores (2014) refiere al proceso que hace posible o más fácil una secuencia de acciones conjuntas y que Fuks (2009) reconoce como responsabilidad por el conjunto de funciones o actividades, antes, durante o después de un encuentro o reunión.

Los objetivos del grupo

Los propósitos de la facilitación son ampliamente desarrollados en las definiciones. Entre los más mencionados se señalan:

- Contribuir a la consecución de los objetivos del grupo y la realización de su visión colectiva es la esencia de la facilitación y es algo que se mantiene en las diversas definiciones (Wagner, 2014; Fuks, 2009 y Escorihuela, S.f a).
- Crear las condiciones para que los procesos grupales sean más fluidos liberando las dificultades u obstáculos (Tapia, 2012; Kuga, et al. 2010; Fuks, 2009) y garantizar el buen funcionamiento de un grupo (Escorihuela, S.f a). De manera aplicada, consiste en hacer fácil o fluida la construcción colectiva de diagnósticos que hacen posible planear y actuar consensuadamente (Castillo y Yamelicse, 2005).
- Implica la adquisición conjunta de herramientas para tomar decisiones para el mejoramiento en su vida personal, individual, grupal y comunitaria (Calivá, 2009).
- Crear las condiciones para el aprendizaje social, para la participación ciudadana y para el crecimiento de las personas y de los grupos a través de procesos de autoayuda y empoderamiento (Corporación PBA, 2011) y el despliegue del conjunto de capacidades, facultades y potencialidades de las personas y grupos (Arce, 2015).
- Contribuir a mejores procesos de toma de decisiones, construcción de capacidades más eficiente y efectiva, y una mayor habilidad para responder rápidamente a las oportunidades, a los retos y al cambio (<http://www.artofhosting.org/es/>).

- Aumentar la percepción del grupo para identificar en conjunto los problemas, causas y buscar soluciones, respuestas y acciones que se requieran (Clarke y Carter, 2004; Tapia, 2012).
- Permitir que los grupos alcancen equilibrio interno o equilibrio social (Arce, 2015).
- Contribuir a la eficiencia en la facilitación (el buen uso del tiempo y recursos)
- Contribuir a la gestión de todo tipo de recursos (incluyendo el tiempo) a favor del grupo. En ese sentido, las definiciones consideran:
- Ayudar a que cada integrante de un grupo de aprendizaje descubra el camino que debe seguir (FAO, 2016) y pueda aportar lo mejor según sus propios recursos, posibilidades, modalidades, conocimientos, experiencias y habilidades (Kuga, et al. 2010; Clarke y Carter, 2004).
- Contribuir a que el ser humano y sus sistemas organizacionales y sociales desarrollen su propia capacidad de lograr un mayor rendimiento, mayor desempeño, mayor productividad (potenciación), armonía, co-evolución y realización (Asociación Latinoamericana de Facilitadores, 2014).

La eficacia en la facilitación (Acción y resultados)

Se reconocen las siguientes perspectivas:

- Ayudar a que el grupo mejore su manera de identificar y resolver problemas y tomar decisiones, para mejorar su efectividad (Schwarz, 2002; Warner, et al. 2001).
- Contribuir a la generación colaborativa, sinérgica, consciente y comprometida de acciones transformadoras y resultados más efectivos y deseables (Arce, 2015; Wagner, 2014).

La confianza y colaboración en la facilitación

Se identifican los siguientes elementos:

- Mejorar los diferentes tipos de interacciones que se dan entre las personas de cualquier tipo de agrupación (Cerdán, 2015)
- Crear un clima relacional donde reine la confianza y una comunicación fluida, empática y honesta (Escorihuela, S.f a).
- Contribuir al establecimiento de relaciones, vínculos, entendimientos o acuerdos (Arce, 2015).
- Comunicar mejor, conocernos mejor en grupo, tomar buenas decisiones, resolver tensiones y conflictos, aprender a cooperar y a celebrar lo que somos (Escorihuela, S.f b) en un ambiente atractivo y divertido (Amnistía Internacional, 2011).

Aspectos metodológicos

Al respecto, se señala que la facilitación es un proceso conducido por una persona, que es elegida y aceptada por todos los miembros del grupo para brindar apoyo imparcial o sustantivamente neutral y sin autoridad para la toma de decisiones del grupo (Schwarz, 2002; Warner, et al. 2001). Alude a la intervención mínima necesaria (Moliní, 2012), incluyendo la promoción de la autoorganización.

Metodológicamente, implica el uso de métodos y técnicas participativos (Amnistía Internacional, 2011), el uso de preguntas que estimulan nuevas formas de analizar y de pensar en su situación (Clarke y Carter, 2004) manteniendo el proceso enfocado en la tarea (Moliní, 2012).

Otra perspectiva complementaria es la que ofrece Escorihuela, (S.f a) quien reconoce la facilitación de grupos como un conjunto de herramientas, técnicas y habilidades.

Se señala, además, que es aplicable a grupos de diversos tamaños.

Los campos de la facilitación

La facilitación permite desarrollar acuerdos, habilidades y conocimientos prácticos (International HIV/AIDS Alliance, 2002); por tanto, existe una diversidad de campos de aplicación entre los que se mencionan: diálogo abierto, diálogo orientado a acuerdos, procesos orientados al aprendizaje, autodiagnóstico, entre otros.

DISCUSIÓN

Para efectos de la discusión habría que hacer la diferencia entre concepto y definición. Según la Real Academia Española (2016) el concepto alude a una idea que concibe o forma el entendimiento mientras que la definición corresponde a una proposición que expone con claridad y exactitud los caracteres genéricos y diferenciales de algo material o inmaterial. El presente artículo, sobre la base de diferentes conceptos de la facilitación, pretende avanzar en una propuesta de definición de cara a los retos de la complejidad, entendida como una realidad en la que los elementos aparecen entrelazados y se verifican interacciones e interrelaciones que no siempre siguen procesos lineales y previsibles.

La diversidad de prácticas de facilitación ha generado una profusión de elementos considerados en los diversos conceptos. Definir la facilitación tiene ventajas y desventajas. Entre las ventajas, se señala una precisión sobre los alcances de la facilitación y los roles de los facilitadores diferenciándolos de otros tipos de intervención social.² Entre las desventajas, se menciona el posible estrechamiento conceptual de la facilitación. No obstante, para fines de uniformización de estándares de certificación de facilitadores se requiere cierta uniformidad, pues de lo contrario la certificación profesional de la facilitación se haría inmanejable.

² Entendido como "un conjunto de acciones intencionadas para mejorar el contexto de un colectivo o de la población de un territorio dado" (Rebollar et al. 2007).

Precisados los términos de la discusión, se avanzará en los principales hallazgos de la revisión de los diversos conceptos de facilitación encontrados en la literatura que son producto de practicantes activos de la facilitación. La discusión es comparativa respecto del concepto de facilitación planteado por el Instituto de Recursos Mundiales y el Grupo de Estudios Ambientales, A.C. (1993).

Un primer elemento que se destaca en el proceso evolutivo del concepto de la facilitación es el hecho del reconocimiento de la dimensión sistémica, superando la visión inicial dirigida estrictamente al grupo. Asociado a este elemento es el reconocimiento del contexto que tampoco es explícito en la concepción original de la facilitación.

Un segundo elemento a poner de relieve es el reconocimiento de la importancia de las personas al interior de los grupos. Ello puede parecer obvio; no obstante, poner énfasis en las personas implica un mejor entendimiento de la propia dinámica del grupo a partir del comportamiento de sus integrantes. Significa también una mejor interpretación de las relaciones entre la persona y el grupo en el marco del principio hologramático de la complejidad que señala que la parte está en el todo y el todo está en la parte, entendiéndose como parte a los integrantes de los grupos.

Abordar a las personas desde su integralidad, es decir, sus paradigmas, pensamientos, sentimientos y manifestaciones (discursos, narrativas, prácticas, comportamientos y actitudes) nos pone en un plano que es explorado por distintas disciplinas como la psicología, antropología, la antropología filosófica, entre otras. Este análisis es complementario al que se realiza a partir de la psicología social que da énfasis a las interacciones, relaciones e influencias entre los integrantes de los grupos.

Se resalta el hecho de que en la concepción de la facilitación no solo se incluye a los grupos, personas y los procesos comunicacionales que se verifican, sino que también se toman en cuenta a las herramientas, técnicas y habilidades.

Un tercer elemento alude a la naturaleza de la facilitación que no está presente en la concepción original. En tal sentido, se entiende a la facilitación como un proceso de colaboración, ayuda y apoyo con un carácter habilitador, catalizador y orientador. Partiendo de una orientación muy clara respecto a enfoques y prácticas participativas, se destaca el hecho de que de un rol original entendido como conductor del grupo se ha ido pasando a un rol de anfitrión que reduce su protagonismo a favor del grupo confiando en sus capacidades de auto organización. Esta situación permite reconocer desde un enfoque sistémico las propiedades emergentes y de autoorganización.

Un cuarto elemento a destacar refiere al reconocimiento del valor del contexto. Esta idea tampoco se encuentra en la concepción original de la facilitación más orientada a la especificidad del desempeño de los grupos. Un conocimiento contextualizado al interior de los grupos los pone en mejores decisiones para la toma de decisiones pertinentes. Tener en cuenta aspectos del contexto les permite a los integrantes del grupo entrar en un proceso dialógico con múltiples aspectos que inicialmente pueden aparecer antagónicos o como dilemas por resolver.

Un quinto elemento a poner de relieve es la contribución de la facilitación en la mejor gestión de los recursos y capacidades internas de los grupos. Este es un aspecto reconocido en los grupos que está orientado a generar las condiciones para que los participantes puedan brindar lo mejor de sí liberando sus capacidades, facultades y potencialidades. Esta gran energía cultural de personas y grupos es lo que les permite alcanzar de manera colaborativa e innovadora mejores desempeños, rendimiento y productividad a favor de sus grandes objetivos.

Un sexto elemento a señalar alude al rol de la facilitación en la construcción de relaciones, vínculos, afectos en un ambiente agradable y seguro. Este elemento está parcialmente contemplado en el concepto original de la facilitación que habla de crear un clima agradable de confianza y colaboración. Se entiende que tan importante como los resultados (que pueden ser acuerdos o sin exigibilidad de acciones) es el proceso mismo donde las personas abren no solo sus mentes, sino también sus emociones para construir afectos que son la base misma de las relaciones humanas.

Un séptimo elemento refiere a la búsqueda del equilibrio personal y social en la facilitación planteado por Arce (2015). Como afirman Maldonado y Gómez (S.f), la regla en el universo no es el equilibrio ni la tendencia al equilibrio, sino, por el contrario, los equilibrios dinámicos o, lo que es equivalente, la ausencia de equilibrios. Gracias a ellos, justamente, emerge la vida y ella misma se hace posible. En este sentido, habría que reformular la expresión para señalar la necesidad de poner énfasis en los equilibrios dinámicos que den pie al reconocimiento de la inestabilidad y que los procesos personales y sociales también están marcados por los quiebres, fracturas, irrupciones y discontinuidades con los cuales hay que aprender a vivir o convivir.

CONCLUSIONES

Como producto del análisis evolutivo del concepto de facilitación, se plantea la siguiente definición:

Procesos y funciones que permiten interactuar con los paradigmas, pensamientos, sentimientos, emociones y manifestaciones (discursos, actitudes y prácticas) de personas y colectivos en un marco sistémico y contextual, de modo tal que se pueda abordar la complejidad a través del despliegue del conjunto de sus capacidades, facultades y potencialidades orientado a que alcancen equilibrios dinámicos para establecer relaciones, vínculos, entendimientos o acuerdos que, eventualmente, se pueden convertir en objetivos que deriven a acciones transformadoras en concordancia con la naturaleza y el cosmos.

La definición planteada no busca uniformizar la práctica de la facilitación ni cuestionar la diversidad, sino contar con un núcleo conceptual inspirador que contribuya a la identidad de la práctica y en la formulación de principios y criterios para la certificación de facilitadores que los diferencien de otras prácticas de intervención social.

RECOMENDACIONES

Se sugiere que los facilitadores evalúen si la propuesta de definición abarca la diversidad de sus prácticas y les permita enriquecer sus enfoques teóricos y el desarrollo de herramientas en el ejercicio de su práctica.

NOTA DE RECONOCIMIENTO

A los doctores Israel Sandré Osorio y Roberto Rivera Pérez, docentes investigadores de la Multiversidad Mundo Real Edgar Morin, quienes participaron con aportes críticos en el desarrollo del artículo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altekio, 2016. *El arte de facilitar grupos*. Madrid: Altekio, iniciativas hacia la sostenibilidad, S. Coop. Mad.
- Amnistía Internacional (2011). *Manual de facilitación carpeta de información de educación para la dignidad humana guía para el uso de metodologías participativas en la educación en derechos humanos*. Madrid: Editorial Amnistía Internacional (EDAI).
- Asociación Latinoamericana de Facilitadores - ALFA. (2014). *Transformando mundos*. Bogotá: ALFA.
- Arce, R. (2015). *Facilitación de Procesos de Diálogo Socioambiental*. Lima: Proyecto Diálogo Sur. CARE Perú.
- Calivá, J. (2009). *Manual de capacitación para facilitadores*. San José, C.R.: IICA.
- Castillo, M. y Yamelicse, G. (2005). *Liderazgo para la facilitación de procesos comunitarios*. Caracas: Ediciones Fundación Escuela de Gerencia Social (FECS).
- Cerdán, M. (2015). *La facilitación de grupos: herramientas para activistas de la conciencia*. Esfinge. Recuperado de: <https://www.revistaesfinge.com/sociedad/pensamiento-social/item/1276-la-facilitacion-de-grupos-herramientas-para-activistas-de-la-conciencia>.
- Clarke, S. y Carter, I. (2004). *Manual de capacitación para facilitadores. Material de capacitación para personas que facilitan discusiones y actividades en grupos pequeños usando las guías PILARES*. Teddington, Inglaterra: Tearfund.
- Coincide. (S.f). *Manual para facilitadores*. Cusco: Coordinación Intercentros de Investigación, Desarrollo y Educación.
- Corporación PBA. (2011). *Manual del facilitador rural. Métodos y herramientas para ayudar a grupos campesinos a conseguir sus metas*. Bogotá: Corporación PBA. Escorihuela, J. (S.f a). *Facilitación de grupos*. Una introducción.

- Escorihuela, J. (S.f b). *El Camino del Élder Herramientas para la transformación personal y colectiva*.
- FAO, 2016. *Escuelas de campo para la producción de semillas de calidad de papa. Manual del facilitador. Módulo A: ¿Cómo usar este manual?* Lima, Perú: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- Fuks, S. (2009). *FSPC: La facilitación sistémica de procesos colectivos. “Artesanía de contextos” focalizada en la promoción de la creatividad y de los procesos participativos en grupos, comunidades y redes*. Revista IRICE (20), pp. 63-76
- Instituto de Recursos Mundiales y Grupo de Estudios Ambientales, A. C. (1993). *El proceso de evaluación rural participativa. Una propuesta metodológica. Cuaderno #1*. México: Programa de Manejo Participativo de los Recursos naturales..
- International HIV/AIDS Alliance. (2002). *Una Guía para Facilitadores de Talleres Participativos con ONGs/OBCs que Trabajan en VIH/SIDA*. Brighton, Reino Unido: Alliance.
- Kuga, A.; García, Ch. y Sabanes, D. (2010). *Guía para facilitadores y facilitadoras de talleres de GEM*. Melville, South Africa: Asociación para el Progreso de las Comunicaciones Programa de Apoyo a las Redes de Mujeres de APC.
- Maldonado, C. y Gómez, N. (S.f.). *El Mundo de las Ciencias de la Complejidad Una investigación sobre qué son, su desarrollo y sus posibilidades*. Rosario: Universidad del Rosario.
- Moliní, E. (2012). *Libro sobre Participación Genuina o el arte de pensar, decidir y trabajar juntos*. Moliní Partners in Change.
- Rebollar, F.; Ugidos, F. y Guirard, G. (2007). “*De la participación como elemento de la intervención social, a la intervención social como instrumento para la ciudadanía activa*”, en Documentación Social, N° 145, abril-junio.
- Schwarz, R. (2002). *The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, and Coaches*. Wiley.
- Tapia, C. (2012). *Manual del facilitador. Base para la Facilitación de Procesos Grupales*. Coquimbo: Centro de Estudios de Sistemas Sociales.
- Wagner, J. (2014). *Manual de Diálogo y Acción Colaborativa*. Quito: Friedrich Ebert Stiftung (FES-ILDIS).
- Warner, M.; Johnston, D.; MacLeod, N.; Grzybowski, A.; Roberts, R. y Gregus, J. (2001). London: Natural Resources Cluster Secretariat Business Partners for Development.