

# 1

## GUÍA PARA LA PLANEACIÓN PARTICIPATIVA: LA FACILITACIÓN COMUNITARIA



## Equipos involucrados en revisión y pilotaje del material.

### Equipo Oficina Central

Gustavo A. Maldonado Venegas  
Benito Peña Santiago

### Equipo Oaxaca

José Iván Laloith Mena  
Daniela Alexis Violeta Vázquez  
Vianney Morales Velásquez  
Abelardo Velasco Hernández  
Oscar Noel Mejía Domínguez  
Mario López López  
Azucena Pérez Salazar  
Jesús Miguel Polo  
Gildardo Calvo Zurita



### Equipo San Luis Potosí

Adriana Escobar Hernández  
Julian Posso Cuellar  
Mónica Hernández Santiago  
Jesús Rodríguez Marcelino  
Diana Yanet Gómez Martínez  
Florencio González Martínez  
Ignacia Fernández Santiago  
Humberto Hernández Feliciano

### Equipo Veracruz

Sixto Falcón Rávago  
Eliseo Morales García  
Lucio Audberto Cuahua Tezoco  
María Rosario Oltehua Jiménez  
Gerardo Texcahua Morales  
Teresa de Jesús Colohua Morales

### Equipo Chiapas

David Combaz  
Uvaldo Gómez Vázquez  
Juan Carlos Jiménez López

### Equipo Campeche

Omar Duayhe Zilly  
Ana Alejandra Ríos Cortez  
Reynaldo Zepahua Apale  
Fabiana Cruz Vázquez  
Luz Cristina Piña Hernández  
Gabriel García Hernández



**FONDO PARA  
La Paz**

Fondo para la Paz I.A.P.  
2015.

Primera edición 2015.

D. R. ©Fondo para la Paz I.A.P.  
Palo Santo 16, Lomas Altas, Del. Miguel Hidalgo,  
México D.F., C.P. 11950

Impreso en México ~ Printed in Mexico

Título: 4. Guía para el diseño y formulación de un proyecto.

Coordinación general: Magali Jáuregui Montalvo

Coordinación editorial: Centro Agroecológico del Café A. C.

Desarrollo de contenido: Gerardo Negrete Fernández

Corrección y estilo: Gerardo Hernández Martínez

Diseño y portada: Tonatiuh Velázquez Premio

Ilustraciones: Rini Templeton

D. R. © Ninguna parte de esta publicación, incluyendo el diseño de la cubierta, puede ser reproducida, traducida, almacenada o transmitida en manera alguna por ningún medio, ya sea electrónico, químico, mecánico, óptico de grabación, de fotocopia u otro, sin permiso previo de la editorial. Párrafos pequeños o figuras aisladas pueden reproducirse, dentro de lo estipulado en la Ley Federal del Derecho de Autor y el Convenio de Berna, o previa autorización por escrito de la editorial.

## Para saber más:

**Planeación.** Es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.

**Planeación participativa.** Es un proceso para la toma de que permite a las comunidades y personas conocer desde diferentes puntos de vistas su realidad y les permite actuar sobre ella viendo hacia el futuro.

**Consenso.** Es un acuerdo entre dos o más personas en torno a un tema o asunto. Una decisión por consenso no implica la aprobación de cada una de las personas sino la aceptación de todos.

**Saberes.** Son los conocimientos y experiencias de cada una de las personas y comunidades.

**Diálogo.** Plática entre dos o más personas, que alternativamente manifiestan sus ideas o afectos.

**Líderes.** Persona o equipo que un grupo sigue, por la confianza y el respeto que le tiene.

**Hegemónico.** Predominio de cualquier cosa, estar por encima de algo.

**Triangulación de información.** Buscar o informarse de algo, por tres vías diferentes, para luego comparar y llegar a un solo resultado.

**Acepciones.** Cada uno de los significados de una palabra según los contextos en que aparece.

**Medios de vida.** Hace referencia a los medios que le permiten asegurar sus necesidades vitales. Un medio de vida incluye las "capacidades, activos



(tanto recursos materiales como sociales) y actividades requeridas como medio de vida.

**Ambiente.** Condiciones o circunstancias físicas, sociales, económicas, etc., de un lugar.

**Política pública.** Es todo lo que los gobiernos deciden hacer o no hacer. Una política pública es un curso de acción o de inacción gubernamental, en respuesta a problemas públicos.

**Tratados internacionales.** Es un acuerdo escrito entre ciertos sujetos de Derecho internacional. Lo más común es que tales acuerdos se realicen entre Estados, aunque pueden celebrarse entre Estados y organizaciones internacionales

**Economía global.** Es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a escala planetaria que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo uniendo sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

**Desarrollo económico.** La capacidad de países o regiones para crear riqueza a fin de promover y mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes.

**Vulnerable.** Que puede ser herido o afectado, física o moralmente.

**Cambio climático.** Modificación del clima con respecto a la historia del clima en una escala de planeta o regional.

**Gobernanza.** Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía.

**Gobernabilidad democrática.** Banco Mundial, la define como un



estilo de gobierno caracterizado por un mayor grado de cooperación e interacción entre el Estado y actores no estatales en el interior de redes de decisiones mixtas públicas y privadas.

**Asequibles.** Que puede conseguirse o alcanzarse.

**Persuasión.** Acción de Inducir a alguien con razones para creer o hacer algo.

**Carta descriptiva.** Una carta descriptiva es simplemente una tabla en la que se vacían las respuestas a las preguntas que se hace uno mismo en el proceso de planeación: ¿Qué se va a hacer? ¿Quién lo va a hacer? ¿Cómo lo va a hacer? ¿Cuándo tiempo dura? ¿Para qué se va a hacer? ¿Con quiénes se va a hacer? ¿Qué productos de obtienen?

**GPS. Sistema de posicionamiento global.** Permite determinar en todo el mundo la posición de un objeto, una persona o un vehículo con una precisión hasta de centímetros.

**Parafrasear.** Explicación o interpretación de algo que se ha dicho, para hacerlo más claro y entendible.

**Signos.** Indicio, señal de algo. Indica para una persona o colectividad algo, en algún sentido.

**Cultura.** Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.

**Costumbres.** Es un hábito o tendencia adquirido por la práctica frecuente de un acto. Las costumbres de la vida cotidiana son distintas en cada grupo social.

**Creencias.** Religión, doctrina. Completo crédito que se presta a un hecho o noticia como seguros o ciertos.

**Designio.** Pensamiento, o propósito del entendimiento, aceptado por la voluntad.



**Valores.** Propiedad de los objetos que representa su nivel de importancia.

**Confort.** Aquello que produce bienestar y comodidades.

**Empoderamiento.** Hacer poderoso o fuerte a un individuo o grupo social desfavorecido.

**Asertividad.** Suele definirse como un comportamiento en la comunicación, en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones y defiende sus derechos.

**Ademanos.** Movimiento o actitud del cuerpo o de alguna parte suya, con que una persona manifiesta una particular forma de ser o de expresión.





## Fundamentos conceptuales

La **planeación** es un ejercicio que realizamos todos los días, nos despertamos y pensamos en lo que tenemos qué hacer hoy, cómo lo vamos a hacer y cuánto tiempo nos tomará; así también, al levantarnos vemos cómo está el día y pensamos en qué ropa usar, y hasta pensamos en qué vamos a cocinar y a comer por la mañana o por la tarde-noche. En todos los casos estamos realizando un ejercicio de planeación, de ver hacia el futuro lo que queremos y debemos hacer.

Es así como se hace en todos lados; la gente en general, como en las comunidades, se organiza y toma decisiones sobre qué hacer, pensando en que la decisión sea lo mejor para todos; sin embargo en los casos en que no participa toda la comunidad, las decisiones seguramente son tomadas por unos cuantos, y así, no siempre se llega a la mejor decisión, reduciendo a su vez la posibilidad de un buen futuro.

La **planeación participativa** es una propuesta de trabajo que involucra a la gente que tiene que tomar las decisiones, a veces son todos, pero en ocasiones son representantes de grupos que pueden llevar la opinión de otros, teniendo el mismo resultado que si participaran todos.

6

La planeación participativa requiere de conocimientos que faciliten el apoyo a las comunidades en el camino a definir las mejores propuestas, y con ello facilitar el **consenso**; es decir, en la planeación participativa se realizan acciones de apoyo para que la gente trabaje de manera grupal y para que la mayoría pueda decidir de acuerdo a lo que sabe y de acuerdo a lo que ha aprendido de los demás, todo ello con la finalidad de generar acuerdos que sean decisiones en donde la mayoría quiere lo mismo porque está pensando de manera similar y porque está compartiendo en la misma mediada las preocupaciones o problemas.

Quienes apoyan la participación de la gente, la guían y facilitan los consensos, son los facilitadores, los cuales deben saber que su labor no es nada fácil, sobre todo cuando da inicio el apoyo, porque es necesario que la mayoría de las personas tengan el mismo conocimiento, que la mayoría piense y quiera lo mejor para todos; por lo tanto, el facilitador tiene que hacer que la gente trabaje junta para compartir sus **saberes** y así llegar a generar un conocimiento común. Como se dijo antes, no es fácil hacerlo, pero para eso existen equipos y personas con las habilidades para ayudar y facilitar, para que la gente pueda abrirse a un **diálogo** y a la toma de



decisiones en consenso.

Ganarse la confianza de la gente tampoco es fácil, por eso los grupos que llevan adelante este tipo de facilitaciones son equipos interdisciplinarios como los Organismos de la Sociedad Civil (OSC), que además están comprometidas con el desarrollo de las comunidades, y que por pasar el tiempo suficiente en colaboración con ellas, han avanzado en el conocimiento mutuo “conozco y me conocen”. De esta manera el grupo facilitador puede saber cómo piensa la gente, cómo viven y cómo se organizan; sin embargo, es importante remarcar que esto no es suficiente, se requiere además del dominio de herramientas de participación, pero no de cualquier tipo de herramienta, ya que en muchos de los casos, éstas pueden provenir del contexto académico, en donde son utilizadas por investigadores y no por los propios grupos de apoyo, reduciendo la posibilidad de apropiación tanto por los grupos de apoyo como por las comunidades. Es así que las herramientas elegidas deberán ser siempre lo más sencillas de entender y lo más fáciles de aplicar. Sobre el tema de herramientas se habla con mayor precisión en las siguientes guías.

Frecuentemente los grupos organizados dan paso a **líderes** facilitadores naturales. En este sentido, el facilitador líder se reconoce porque posee un control hegemónico en su comunidad. Cuando los grupos dan paso a varios líderes, es común que entre ellos quieran competir y esto puede llegar a generar problemas, porque cada líder pretenderá llegar a ser el líder de los líderes, situación que lleva a varios escenarios: el primero, en donde se genera un líder indiscutible; el segundo, cuando razonablemente se busca no tener un líder y se intenta compartir el liderazgo; y el tercer escenario, cuando no se logra ni tener un líder ni compartir el liderazgo, convirtiéndose éste en un escenario no deseable.

Se requiere que los líderes tengan mucha madurez y mucho aprendizaje sobre el trabajo en equipo, antes de lograr tener un grupo de líderes trabajando juntos, pero cuando esto se logra, son notables los resultados que obtienen en la comunidad con su apoyo.

Un buen grupo de apoyo no necesariamente requiere tener líderes que comparten el liderazgo; de manera muy conveniente, se puede integrar un grupo de apoyo con líderes y sublíderes, que realicen acciones compartidas y que cubran todos los ámbitos de la facilitación.



En el trabajo que realizan estos grupos, las herramientas y técnicas de la planeación participativa que se empleen, siempre deberán dirigirse hacia los fines que en torno al desarrollo sean buscados por la comunidad, y el grupo de apoyo lo tomará como su objetivo principal, cuando se logra propiciar que exista integración de los participantes, es posible hablar de un grupo de apoyo con liderazgo.

El grupo con liderazgo se basa en la aplicación del arte de la facilitación, porque busca la transformación de las vivencias de las personas, y las traduce en experiencias de aprendizaje común. Esto significa que los participantes, grupo de apoyo y comunidad, a través de la facilitación van atravesando el puente desde las vivencias personales y poco a poco van encontrándose en el espacio donde común, en donde el desarrollo es la tarea de todos, generando así nuevas estructuras conceptuales, nuevos procedimientos, y nuevas emociones y actitudes de convivencia.

En este sentido, la tarea cotidiana del facilitador es tener un cuerpo conceptual, herramientas y técnicas adecuadas para la autorreflexión y aprendizaje continuo, que permita ejercer su papel y enriquecer sus competencias, mejorando continuamente su rol en el equipo y por lo tanto su desempeño con las comunidades.

8

Finalmente, el papel de un facilitador es el de mejorar y hacer eficiente la comunicación, lo cual posibilita ser un mediador entre las personas que generan un mensaje, el medio de transmisión y las personas que reciben el mensaje. Esta es una acción en donde las personas juegan los dos papeles, generando mensajes y recibéndolos, dentro de un esquema de *interlocutor-medio-interlocutor*, con lo cual se genera un diálogo horizontal y respetuoso, que puede ser, por ejemplo, tan necesario entre gente de una comunidad y gente externa a ella.

Es así que por necesidad, las herramientas de apoyo a la facilitación, a la planeación participativa y al diálogo, en la actualidad, se han ido mejorando tecnológicamente y emplean, entre otras cosas: audiovisuales, como presentaciones de videos, gráficos que sustituyen a los textos, y mapas digitales interactivos, entre muchos otros; que si bien no suplen a las técnicas tradicionales como mapas comunitarios, rotafolios y entrevistas, sí generan mayor oportunidad para la **triangulación de información**, obteniendo así mejores resultados. Es requisito no olvidar que la participación activa de la gente, en todo momento, es lo más importante, como dice el refrán “*Si lo oigo lo olvido, si lo veo me acuerdo, y si lo hago lo aprendo*”.



## Facilitación de procesos comunitarios ( las cuatro dimensiones de la vida: individual, social, ambiental y económica)

La facilitación de procesos comunitarios se relaciona con diferentes acciones, todas ellas encaminadas a *apoyar, dar, asistir y acompañar* en la vida de las personas para que éstas, su comunidad y su entorno mejoren. Esto es posible lograrlo a través de la *generación, enriquecimiento, formación e incremento de capacidades* que empoderen a la gente para potenciar o catalizar con ella aquellos procesos que les permitirán la gestión de un mejor desarrollo en un futuro inmediato, mediano y de largo plazo.

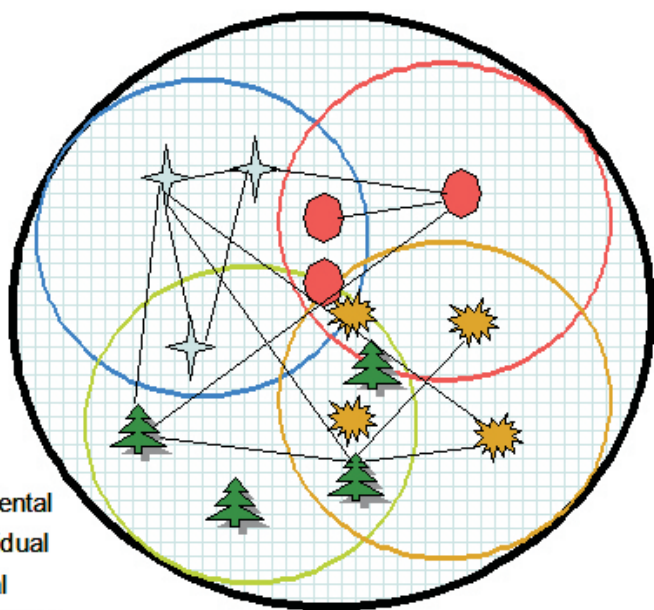
Lo anterior da idea del abanico de acepciones que puede tener la palabra facilitar, pero también muestra el abanico de opciones que se tendrá que considerar en la facilitación de procesos relacionados con la planeación y la búsqueda del mejoramiento de la vida de la personas de una comunidad.

Las personas forman la comunidad, la comunidad se encuentra en un territorio y este territorio es el escenario en el cual se lleva acabo la vida de las personas. Los **medios de vida** de la comunidad, son el resultado de las diversas interacciones en un **ambiente** muy particular, y forman parte del modelo de desarrollo económico presente en la comunidad. El conjunto de interacciones forman la estructura, y esta estructura, como el conjunto de interacciones, nos muestran la imagen integrada de los procesos comunitarios. En este sentido, tanto la estructura como sus interacciones pueden ser representadas como un sistema, lo cual nos permite entender mejor y nos permite llegar a un mejor abordaje en la facilitación (Ver esquema X). A su vez, el sistema puede ser dividido en cuatro subsistemas o dimensiones de la vida, estos son: el subsistema individual o personal, el subsistema social o comunitario, el subsistema económico o del desarrollo, y el subsistema ambiental o de soporte territorial.

El *sistema comunitario* está integrado por el territorio que la gente asume como suyo, pero también está definido de acuerdo a la forma de propiedad, ya sea esta ejidal, comunal o pequeña propiedad. Los subsistemas lo componen las cuatro dimensiones de la vida, subsistema individual, subsistema social, subsistema económico y subsistema ambiental. Lo importante en el sistema son los procesos, los cuales están representados por las relaciones existentes en el conjunto de elementos de las cuatro dimensiones. Cada relación entre dos o más elementos de



**VISIÓN DE SISTEMA Y SUBSISTEMAS DE LA  
COMUNIDAD: 4 dimensiones de la vida**



10

Comunidad  
Subsistema ambiental  
Subsistema individual  
Subsistema social  
Subsistema económico



una dimensión o del sistema comunitario siempre tendrá que ver con el resto de los elementos, por lo tanto lo que verdaderamente importa es entender el conjunto de relaciones y no las relaciones en lo individual, aunque para entender el conjunto hay que entender las individualidades.

En el *subsistema individual* se presentan elementos relacionados con la satisfacción de necesidades personales. Existen necesidades vitales como comer o dormir, y necesidades creadas, como la forma de vestir o los gustos por la comida. En el segundo caso, el de las necesidades creadas, se encuentran los deseos y aspiraciones, que se generan como resultado de la proyección de la historia de vida de cada persona en sus otros tres subsistemas. Antes que nada cada persona tendrá que ver por si misma, de otra manera no podrá integrarse en la dimensión del subsistema social.

El *subsistema social* está integrado por las relaciones entre las personas, sus raíces, costumbres y formas de organización. Todo ello esta motivado por la siguiente dimensión, la del subsistema ambiental, lo cual no sólo se relaciona con el clima y las formas del terreno en donde vive, de manera muy importante configura el carácter de las personas y su forma de ser; es común hablar del carácter frío y seco que tiene las personas que viven en las zonas más al norte del planeta, y de lo alegres y sociables que son las personas que viven en los trópicos. Todo ello, a través del tiempo configura la forma de vida colectiva, y dan cuenta de sus raíces y costumbres, sus estrategias de vida y su capacidad para enfrentar los cambios producidos y presiones que vienen del entorno del sistema, como por ejemplo, las **políticas públicas**, los **tratados internacionales** y la **economía global**.

El *subsistema económico* es el que relaciona a la gente con sus actividades productivas, con lo que produce y con el mercado en donde se vende lo que produce, así como con la generación de ingresos económicos. La gente que se mueve con fines laborales también forma parte de este subsistema. En la medida que la gente trabaja y produce, genera ingresos, y de esta manera se integra al **desarrollo económico** de la comunidad, pero también en esa medida la comunidad va definiendo sus modos de vida. Entre menos diversos sean los modos de vida, es decir, entre menos diversas sean las actividades productivas de la comunidad, más vulnerable será ante las presiones externas al sistema y particularmente ante fenómenos como el **cambio climático**.



El *subsistema ambiental*, como se mencionó con anterioridad, es el soporte territorial que determina la historia y presente de la vida de las personas, las raíces y costumbres de la sociedad y el desarrollo económico. Este subsistema tiene como parte de su escenario al clima y al relieve, que a su vez propicia lo espacial que puede ser el ambiente en cuanto a su vegetación, flora, fauna, cuerpos de agua, que en conjunto forman los ecosistemas. Además, como se mencionó en el subsistema social, también configuran el tipo o carácter de las personas. Las actividades productivas requieren de los elementos del subsistema ambiental y son determinantes en el tipo y forma en que se llevan a cabo las actividad; por ejemplo, el bosque propicia la actividad forestal, o la falta de agua por escasez de lluvia o por la poca presencia de cuerpos de agua limita en buena medida los tipos de cultivo agrícola y la ganadería. Todo esto tiene relación con lo que la gente consume, produce y vende.

12

En la facilitación de procesos comunitarios es importante propiciar que el sistema se encuentre en equilibrio y se mantenga sano; esto se logra en la medida en que las relaciones entre los cuatro subsistemas y particularmente entre sus elementos, respondan a las necesidades, deseos y aspiraciones de los individuos, fortalezcan la vida colectiva y contribuyan al modelo de desarrollo económico que más les convenga, y a su vez también conserven su ambiente.

Finalmente, para un lograr un buen análisis de sistemas y subsistemas, en la facilitación se requiere de herramientas de planeación participativa que integren estos cuatro subsistemas; como por ejemplo, el árbol de problemas, el análisis FODA o mapa de ordenamiento comunitario, entre otros.



## Roles de un facilitador

Cuando hablamos del facilitador o la facilitadora estamos haciendo alusión a una persona específica -independientemente que conforme equipos de facilitación- que no se pretende reemplazar a las autoridades, políticos, dirigentes o líderes. Tampoco pretenden reemplazar la institucionalidad o la democracia, sólo pretenden apoyar y facilitar el camino a la planeación con decisiones tomadas en consenso y con conocimiento.

Las y los facilitadores son personas que pretenden contribuir con el fortalecimiento de la **gobernanza** y la **gobernabilidad democrática** intercultural, y en este sentido el fortalecimiento de las capacidades de facilitación no desconoce la realidad para fortalecer a las comunidades, la gestión pública efectiva, la democracia, la participación ciudadana, el control social, entre otros procesos son aspectos en los que debe estar inserta la comunidad.

Los facilitadores y las facilitadoras son catalizadores de los procesos sociales, tienen un rol fundamental en ayudar a que el grupo pueda desplegar lo mejor de sus capacidades, facultades y potencialidades, administrando apropiadamente los recursos disponibles o **asequibles**, dentro de un marco conveniente de temporalidad para alcanzar sus objetivos.

En este mismo sentido, el líder facilitador es un guía, maestro, integrador, motivador, visionario, evaluador, colega, servidor y, sobre todo, persona.

El facilitador es una persona que interactúa en igualdad de condiciones con el grupo de participantes, induciendo la horizontalidad para generar un ambiente de confianza, que aprovecha los conocimientos y experiencias de los participantes para proveerlos de nueva información, que favorece la participación de todos respetando los puntos de vista diferentes, y alienta el análisis, el debate y la confrontación de ideas y experiencias.

Las personas podemos tener diversos roles en la sociedad que, frecuentemente, pueden darse de manera simultánea. Aquí hay que diferenciar aquellas personas que se dedican como profesión a la facilitación, de aquellas personas, que teniendo diversos roles, asumen los aportes de la facilitación para el desempeño de sus funciones. Por ello, es posible que podamos hablar de expertos facilitadores y



facilitadoras.

En la facilitación de procesos comunitarios se apoyan las acciones en una clara definición de contribuir con objetivos que van más allá de una persona o del equipo de apoyo. Es así que los facilitadores y facilitadoras tienen el encargo de acompañar, animar, catalizar, articular, movilizar recursos, capacidades y voluntades de personas y grupos en torno a los objetivos comunitarios.

A diferencia de un liderazgo basado en la influencia y la **persuasión**, el papel del verdadero líder facilitador es ayudar a descubrir la valía y el potencial de la gente de una manera tan clara que éstas acaben viéndola en sí mismas. Por eso se dice que el facilitador ayuda a que el grupo pueda hacer posible sus sueños y aspiraciones. Nunca como hasta ahora ha quedado más claro el rol de servicio del líder facilitador.

El facilitador de procesos comunitarios busca que las emociones negativas que puedan existir se conviertan en catalizadores de cambio, favoreciendo actitudes y conductas más proactivas, más constructivas. El facilitador de procesos sociales es un administrador de la energía del grupo para ponerla al servicio de los objetivos superiores del proceso. La figura X muestra los roles de los facilitadores sistémicos de procesos colectivos (Fuks, 2009).



### Roles de los facilitadores.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liberar dificultades</li> <li>• Remover obstáculos</li> <li>• Allanar el camino</li> <li>• Contribuir a catalizar las energías del grupo</li> <li>• Contribuir a la construcción de sinergias del grupo</li> <li>• Impulsar el progreso del grupo</li> <li>• Fortalecer la potencia del grupo</li> <li>• Diseñar un proceso efectivo</li> <li>• Contribuir a generar y/o fortalecer la identidad</li> <li>• Alentar la generación de ideas</li> <li>• Alentar la deliberación de ideas</li> <li>• Alentar la ponderación de ideas</li> <li>• Promover la discusión</li> <li>• Alentar la máxima participación</li> <li>• Cuidar la discusión</li> <li>• Proteger al grupo de emociones negativas</li> <li>• Contribuir a la toma de decisiones del grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorecer el establecimiento participativo de reglas</li> <li>• Favorecer el despliegue de sueños, deseos y expectativas de las y los participantes</li> <li>• Acompañar al grupo</li> <li>• Contribuir a imaginar una visión futura</li> <li>• Contribuir a la identificación o esclarecimiento de los objetivos del grupo</li> <li>• Aumentar el compromiso con los objetivos</li> <li>• Contribuir a anticipar caminos</li> <li>• Favorecer la responsabilidad en la toma de decisiones</li> <li>• Ayudar a visualizar escenarios de las decisiones</li> <li>• Contribuir a alcanzar acuerdos</li> <li>• Contribuir a dar consistencias a los acuerdos</li> <li>• Favorecer la empatía</li> <li>• Contribuir a alcanzar consensos</li> <li>• Saber administrar los disensos</li> <li>• Contribuir a generar un clima favorable a la discusión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la autogestión del grupo</li> <li>• Celebrar los avances</li> <li>• Promover la participación</li> <li>• Cuidar la diversidad</li> <li>• Dinamizar la comunicación</li> <li>• Favorecer la producción conjunta</li> <li>• Contribuir a recuperar y valorar los saberes previos</li> <li>• Favorecer la integración de intereses</li> <li>• Cuidador del tiempo</li> <li>• Hacer respetar los turnos</li> <li>• Manejar la distancia al grupo</li> <li>• Promover la creatividad y la innovación</li> <li>• Promover la inteligencia y la creatividad colectiva</li> <li>• Favorecer el entendimiento de las complejidades</li> </ul>
--	--	--



Debe quedar muy en claro que la labor del facilitador o facilitadora no se debe confundir con un rol asistencialista o paternalista, todo lo contrario, se debe tener un rol catalizador para que el grupo pueda magnificar su capital organizacional, su energía cultural y su capacidad de movilización para la acción transformadora. De esta manera el encargo de los facilitadores es contribuir a la gestión efectiva de los procesos comunitarios, por el impacto que producen en el desarrollo local, regional y nacional (incluso en algunos casos a nivel global).

El concepto de líder facilitador se refiere al facilitador que es capaz de echar mano de sus habilidades para transformar y que la gente obtenga mejores resultados con su apoyo.

Sin embargo, hay que tener muy claro que cuando hablamos de una función de facilitador no estamos diciendo que es el que más sabe o es el único que sabe, porque el verdadero protagonista es la gente con la que el facilitador o facilitadora interactúa.

Debemos tener en cuenta que el facilitador tiene el encargo de democratizar el poder y las decisiones, y si tiene algún poder, debe ser usado justamente para que garantizar que el verdadero poder recaiga en las personas, por eso se dice que la facilitación requiere mucha conciencia y compromiso en el empoderamiento de las personas.

La facilitación integra tanto las dimensiones psicológicas como las socioculturales, económicas y ambientales; además de las dimensiones procedimentales y metodológicas, como las comunicacionales y dialógicas.

### Un buen facilitador debe:

- *Estar preparado.* Los buenos facilitadores no nacen, se hacen. Investigan, planifican, practican y analizan sus actuaciones para mejorar desempeños posteriores.
- *Saber formular preguntas que favorezcan el análisis, la reflexión y la confrontación de ideas.* Alientan las dudas antes que las respuestas unívocas.
- *Ser flexible.* Pensar y actuar creativamente, estando preparado para modificar los planes si es necesario. Los imprevistos o los intereses, pueden estimular la innovación.



- *Ser dinámico.* Hay que desplazarse por todo el ambiente, dirigirse a todo el grupo, alentarlos a intervenir, incorporar diferentes estímulos. Captar la atención vía gestos, voz y movimiento.
- *Alentar un ambiente grato.* Si el ambiente es formal, el grupo puede ser menos efectivo. Valore el aporte de cada uno y actúe con sentido lúdico creando un ambiente informal y animoso.
- *Ser claro.* Comunicar claramente una actividad, tarea o ruta a seguir en el trabajo a realizar, asegurando que cada participante haya comprendido con claridad.
- *Reconocer errores y limitaciones.* Si se equivocó, no tiene la información actualizada, o no sabe, reconózcalo. Este reconocimiento se convertirá en la posibilidad colectiva de investigar lo que no se sabe y de recurrir a diferentes fuentes para encontrar las respuestas. El facilitador tiene que estar atento a los estados de ánimo y sentimientos de los participantes. Observar la forma como se tratan y su estilo de comunicación verbal y no verbal. Esto ayuda a generar un clima más positivo de participación y aprendizaje.
- *Usar una variedad de técnicas, métodos y actividades.* Así como cada persona tiene un estilo propio de aprendizaje, cada facilitador tiene un estilo propio de enseñanza. La variedad de estímulos en la práctica del facilitador mantiene involucrados a todos los participantes y refuerza el aprendizaje.



## Herramientas y técnicas para la facilitación

Existe un gran número de herramientas de apoyo a la planeación participativa, su uso depende de los objetivos que se persigan, el lugar en donde se aplican y el grupo que trabajará con ellas.

Las herramientas deben ser elegidas cuidadosamente una vez definido el objetivo, y no deben ser replicadas como receta de cocina en cada comunidad. Esto es lo que hace la diferencia con una técnica o un método, en estos se define un objetivo, se describen los procedimientos y se listan las herramientas, y su replicabilidad es lo importante, ya que se espera que siguiendo el método se obtengan los mismos resultados.

En la facilitación de procesos comunitarios es necesario improvisar con conocimiento, que no quiere decir que no se preparen las actividades. Además de preparar las sesiones de trabajo elaborando para cada una su carta descriptiva, se requiere tener presente y preparadas opciones de herramientas que nos sirvan para cubrir un mismo objetivo; por ejemplo, si se va a reconstruir la historia de la comunidad, se puede trabajar una línea histórica a través del empleo de la herramienta denominada lluvia de ideas y recuerdos, esto se realizaría con las personas de mayor edad que integran el grupo de ancianos, algo así como el *ueuetokan*, palabra nahuatl que en español se traduciría como consejo de ancianos, pero si no se puede reunir a este consejo de ancianos, con el mismo objetivo de reconstruir la historia de la comunidad, ahora se puede aplicar diálogos semiestructurados o diálogos con informantes clave.

Cuando se está iniciando el trabajo con la comunidad, sobre todo en la etapa de acercamiento y diagnóstico, es preferible, cuando se tiene el tiempo suficiente para la aplicación de herramientas, utilizar cuando menos tres herramientas para un mismo fin, es decir, triangular la información; y si no se cuenta con las herramientas suficientes, también es recomendable o repetir la herramienta con tres grupos diferentes, de tal manera que se obtenga el mayor conocimiento posible y se verifiquen hechos o dichos.

Finalmente, lo verdaderamente importante es saber que las mejores herramientas son aquellas que el facilitador domina, y estas son las que deberá utilizar el facilitador como herramientas base, pudiendo aplicar en la triangulación otras



herramientas que no domina tanto y que en su aplicación le permitirá en un futuro llegar a dominarlas de igual manera. Hay que recordar que las herramientas y técnicas metodológicas son sólo de apoyo para lograr un diálogo abierto con la gente y cubrir objetivos, por lo cual habrá que asegurarse de que tanto las herramientas como las técnicas, para aplicarlas, estén de acuerdo con las capacidades de la gente, las posibilidades o limitaciones del lugar y con los alcances de los objetivos.

Existe también una gran diversidad de metodologías que incluyen sus propias herramientas, y que se emplean para propósitos muy claros, como por ejemplo, la Evaluación Rural Rápida (ERP), la Planeación Ecológica Rápida (PER), la Investigación-acción participativa (IAP), entre muchas otras. Las primeras tres mencionadas responden a la necesidad de contar con un diagnóstico en poco tiempo, que se realiza entre 10 y 30 días, de acuerdo a los fines y herramientas utilizadas, en estas metodologías los facilitadores no ocupan mucho de su tiempo en conocer a la comunidad y darse a conocer con ella; por su parte la IAP, es una metodología para procesos largos en el tiempo, en la cual se involucran los técnicos de apoyo con la gente de la comunidad en el día con día, trabajan por años juntos en acciones y prácticas nuevas que les permiten mejorar el conocimiento y de esa manera poder estar cada vez más cerca de lo que la gente de la comunidad quiere y desea como proyecto de vida.

19

No es posible decir si una metodología es mejor que otra porque cada una responde a necesidades específicas, como es el caso de Fondo para la Paz, que ha venido integrando una metodología afín a los principios y objetivos de su razón de ser (misión-visión-objetivos).

En este momento debe estar ya claro que, la aplicación de herramientas no está relacionada directamente con una metodología, por lo tanto debe existir una orientación general para elegir las herramientas indicadas y aplicar las técnicas conocidas. Ya se ha hablado con anterioridad sobre la importancia de saber con quién se va a trabajar y el lugar de trabajo, a ello habrá que sumarle, de manera ejemplar más no exhaustiva, algunas preguntas conductoras que nos hagan más fácil la elección de herramientas y técnicas de facilitación en nuestro trabajo:

- ¿Cuál es el objetivo de Fondo para la Paz y qué tipo de proyectos apoya?
- ¿En qué momento del trabajo con la comunidad se encuentra?



- ¿Con que información se cuenta hasta el momento?
- ¿Qué decisiones se han tomado hasta el momento?
- ¿Cuál es el nivel de participación de la comunidad?
- ¿Cuáles son los aspectos que requieren ser abordados y evaluados?
- ¿Quiénes son los participantes y cómo se van a distribuir en las diferentes actividades?
- ¿Los participantes pueden leer y escribir?

Otro aspecto que ayuda mucho a la elección de las herramientas es saber que éstas se agrupan de diferentes maneras. La agrupación más general de las herramientas es en dos sentidos, herramientas para la obtención de información y herramientas para el análisis, por ejemplo, el diagrama de actores, que se construye de la misma manera que un censo de población, y que se usa para obtener información de cuánta población hay en la comunidad y cómo se distribuye de acuerdo al sexo, por edad, por familia, etc., y el diagrama de Venn, que sirve para el análisis agrupando a la población por sus modos de vida y papel que juegan en la sociedad. En otras ocasiones, las herramientas se agrupan de acuerdo con las etapas del trabajo, por ejemplo: herramientas de acercamiento, de diagnóstico, de análisis de problemas, causas e impactos, de monitoreo y seguimiento; en otros casos se agrupan por la forma de aplicación, por ejemplo: entrevistas, análisis grupales, recorridos de campo, toma de consenso. En los casos más actuales, se han mejorado y elaborado nuevas herramientas que se agrupan con la idea de integrar la visión en un análisis del territorio, como por ejemplo, el que se hace a través de los mapas parlantes en computadora, recorridos con GPS, análisis de conectividad y rutas, entre otros.



## Puntos básicos para cualquier sesión de facilitación

En la facilitación comunitaria es necesario central la atención en el trabajo que se realiza con grupos sociales cohesionados, que a través del tiempo han internalizado necesidades, problemas e intereses en común y han generado asociaciones por motivos de seguridad, conveniencia y por presiones de diversa índole, como por ejemplo, el control y fuerza de un líder social.

Es así que, durante las sesiones de participación pueden surgir situaciones negativas de conflicto, como presión por intereses específicos no considerados para la sesión, desconfianza por los temas tratados o por la actitud del facilitador; pero también pueden surgir situaciones positivas como la identificación de la gente con los temas o problemas tratados, reconocimiento o reforzamiento del conocimiento sobre el tema, o simplemente empatía con el facilitador. ¿De qué depende que un buen facilitador pueda regularmente encontrarse con las situaciones positivas y no con las negativas? Primero hay que decir que alrededor del 90% de las veces, estar en el lado positivo depende de la comunicación que se establece; en el otro 10%, depende de situaciones no previstas que pueden ser manejadas, como el boicot proveniente de personas con poder sobre la gente de la comunidad que aprovechan la oportunidad para imponerse e ir en contra de la opinión de los demás.

21

De manera más específica ¿qué cosas son importantes saber para estar dentro del 90% cuando se está en una sesión de facilitación?

- Antes de proponer formas de trabajo o proyectos, se requiere escuchar para conocer las prioridades, preocupaciones, posibilidades o imposibilidades que la comunidad tiene, y evitar hablar sólo de lo que le importa al facilitador o grupo de apoyo.
- Ocupar la mayor parte del tiempo en escuchar, y saber resumir lo dicho.
- No interrumpir.
- Parafrasear pero no cambiar el contenido de lo dicho, sólo buscar decirlo de otra manera cuando sea necesario, para que se entienda mejor.
- Nunca desacreditar lo que alguien dice. Puede uno concordar con los demás o discordar, según sea el caso, pero también puede mostrar estar de acuerdo con una afirmación o con una negación, aunque siempre habrá que buscar dar la oportunidad a otras personas pidiendo otra opinión,



para mantener o enriquecer el diálogo.

- Mostrarse siempre interesado y buscar que los demás se interesen; esto se logra generando un diálogo sólo de lo que ellos quieren hablar o de lo que se ha despertado de interés por saber.
- Evitar las simpatías o antipatías, el trato debe ser el mismo para todos.
- Mantener un comportamiento imparcial, las opiniones o las decisiones son de todos.
- Darle valor a lo que dicen los demás y elogiar cuando se ha hecho un esfuerzo por contribuir.
- Sobre todas las cosas “mantener un diálogo horizontal” de interlocutor-mensaje-interlocutor.
- Cuidar el tiempo, dividirlo entre las personas y ocuparlo hasta agotar los puntos.
- Evitar que la conversación se vaya por las ramas, siempre regresar al tema.
- De preferencia, contar con el apoyo de otras personas que lleven el tiempo, que tomen notas, que retomen lo dicho para que lo vean los demás, o simplemente para refrescar las ideas o hacer notar situaciones al facilitador.
- Por último, pero no menos importante, generar ambientes de trabajo que favorezcan las actividades, evitando los espacios reducidos, no confortables, o que segreguen la participación.

Para lograr la adecuada comunicación también se tiene que saber con quiénes se están llevando a cabo las sesiones. Existen diferentes grupos, los cuales se generan por las tendencias en la conformación de los grupos; por ejemplo, sesiones donde la mayoría son hombre, sesiones donde la gente no genera empatía y alguien domina, como en el caso de eventos donde intervienen las autoridades, los líderes o gente externa a la comunidad, y donde asiste gente que no sabe del tema o no le interesa.

En cualquiera de los casos anteriores se deben buscar los signos que permitan al facilitador o grupo de apoyo orientar, reorientar o reenfocar los objetivos. Aquí algunas situaciones y signos:

- Cuando alguien constantemente está tomando la palabra, no para contribuir y enriquecer el diálogo sino para llamar la atención, corregir lo dicho o establecer conclusiones a priori, seguramente estamos en un grupo personas que no quieren que la gente se organice y que sólo los



escuche a ellos.

- Si la gente calla o habla de cualquier cosa menos del tema, seguramente estamos en un grupo, al que no le han dado, o no ha asumido la facultad para intervenir, o no tiene antecedentes para opinar.
- En los casos en donde constantemente se generan diálogos, comúnmente éstos son opuestos, y en donde intervienen sólo dos personas, seguro estamos en un grupo con más de un líder o con boicoteadores.
- Si el grupo pregunta mucho y opina poco, de seguro existe desconocimiento del tema que se está tratando.

Ante estas situaciones, el líder o grupo de apoyo tendrá que echar mano de toda su habilidad para mantener la comunicación horizontal y participativa. Más concretamente, qué se puede hacer en esos casos:

- Se puede llamar la atención de la persona y apartarla del grupo pidiendo que nos aporte de manera específica al tema, o abiertamente pedirle que nos de un poco más de tiempo al terminar la sesión y dar paso a las intervenciones de los demás.
- Cuando la gente no tiene o no asume la facultad de opinar, abiertamente, hay que preguntar si pueden y quieren hablar; esto comúnmente sucede, por ejemplo, en sesiones donde la mayoría son mujeres y todavía las decisiones se toman por los hombres. En estos casos hay que propiciar las reuniones sólo con mujeres; pero si no opinan porque no saben del tema, hay que darse el tiempo para proporcionar los conocimientos necesarios para generar el diálogo.
- En las sesiones donde aparece más de un líder o boicoteador, es conveniente generar subgrupos de diálogo y luego retomar la sesión para retroalimentar y concluir. Aquí hay que utilizar el principio de divide y vencerás.
- Cuando la gente pregunta mucho y en la sesión más que generar un diálogo se genera situaciones de aprendizaje, en estos casos, se redefinen los objetivos hacia una sesión de aprendizaje o se reorientan los objetivos de la sesión hacia el ámbito del conocimiento de la gente.

En todos los casos, en las sesiones siempre habrá signos que nos dan idea de tipo de grupo con el que se está trabajando. Son 4 los pilares que definen a un grupo: su



cultura, como por ejemplo cuando se habla de participación, en donde el lenguaje y el significado de las palabras u oraciones tiene diferente interpretación; donde para unos participar es asumir que, contribuir, es un compromiso para mejorar todos, y donde para otros es simplemente realizar algo en grupo y que esto hasta puede o debe ser remunerado; las costumbres; como por ejemplo, en la opinión de la gente en sesiones donde se tienen mujeres y hombres, y las mujeres callan; otro pilar son las creencias, y los signos se establecen cuando se habla, por ejemplo, de la percepción del riesgo por erupciones volcánicas o sismos, y se piensa que es designio divino; o en otros casos, signos que nos dan idea del pilar de valores, como cuando se habla de mejorar la vivienda y la gente piensa en su confort antes que en la durabilidad de ésta.

La formulación y construcción de un “proyecto común”, tangible e innovador, y la construcción de la confianza, son factores clave para construir una sociedad empoderada.

24

Es así que la comunicación es efectiva cuando también es afectiva. Los cuatro pilares que definen a los grupos son manifestados pasionalmente e indisolubles como uno solo cultura-costumbre-creencia-valores, son parte de la vida, de lo cotidiano; es decir, no están a discusión de nadie, sólo se asumen como comunidad. El facilitador o grupo de facilitación tendrá que actuar de la misma manera, asumiendo que las necesidades, los problemas y las aspiraciones, que son temas generales que se tratan en las sesiones, están inspiradas por estos pilares, y que por tanto, se tuvieron que haber compartido y se tuvieron que asumir por los facilitadores.

Los signos son los ingredientes de la comunicación, son un referente de algo que nos indica algo dentro de un contexto; algo así como la luz roja en un semáforo, que por convención nos dice que hay que hacer alto, pero también se puede dar que, para algunas personas, el rojo denota pasión, amor, mientras que para otros, significa dolor y muerte, como cuando se derrama sangre. En la facilitación, el significado de las palabras siempre pasa por un filtro que son estos cuatro pilares, y la comunicación tiende a ser asertiva entre más habilidades y conocimiento adquiera el facilitador para reconocer los signos. El facilitador debe asumir que siempre es observado (a) y esto implica que debe actuar con naturalidad pero debe ser cuidadoso de las interpretaciones de su lenguaje verbal y corporal. La comunicación también es no



verbal, y en los ademanes, los tonos de voz o la posición que adquiera un facilitador, también se causa efecto en el grupo y se propicia o se limita la asertividad. Es recomendable no tener diferencias de altura donde el facilitador quede más alto que el resto del grupo, o asumir una posición retadora con los brazos cruzados, con un pie en una banquillo o con objetos en la mano de mayor dimensión que un brazo; hablar pausadamente y no hacer gestos de prepotencia.

### Recapitulando

En esta guía hemos visto que la facilitación comunitaria, como parte central del ejercicio de planeación participativa, se basa en la comunicación, utiliza herramientas de apoyo y reconoce signos que le permiten manejarse adecuadamente en las sesiones de trabajo. Un buen facilitador puede llegar a ser un líder facilitador cuando domine las herramientas, genere una comunicación asertiva y cuando además logre orientar, reorientar o reenfocar los objetivos durante las sesiones, todo ello sin perder el objetivo general. Lo más importante para un facilitador es mantener el diálogo de manera horizontal, y evitar que las sesiones de trabajo se vuelvan de unos cuantos o se tornen en sesiones de aprendizaje.



