

01

COMPARTIR Juntas

Funciones y habilidades de la facilitadora de procesos participativos interculturales

María Eugenia Fonte García
Adriana Arteaga Padilla
María Gabriela Moreno San Vicente
Víctor Alain Rojas Barros
Vicente Manuel Zapata Hernández



<https://doi.org/10.25145/r.compartir.001>



COMPARTIR Juntas

Edita: Juntas En la misma dirección
Financia: Cabildo de Tenerife
Colabora: Fundación Canaria General de la Universidad de La Laguna

©Textos: Juntas En la misma dirección

Fecha de publicación: mayo de 2024
Diseño y maquetación: Javier Cabrera, SL

Forma propuesta para citar el documento: Fonte, M.E.; Arteaga, A.; Moreno, M.G.; Rojas, V.A.; Zapata, V.M. (2024). Funciones y habilidades de la facilitadora de procesos participativos interculturales. *Compartir Juntas*, 1.

Compartir Juntas es una colección de documentos técnicos que pretenden difundir la reflexión y la experiencia obtenidas a través del proyecto Juntas En la misma dirección y su amplia red de trabajo y contactos, centrados en las claves de la gestión de la diversidad cultural y la promoción de la convivencia social con enfoque intercultural. La transferencia de los avances y resultados de las distintas iniciativas colectivas impulsadas a lo largo del tiempo, tras su sistematización, es fundamental para continuar activando procesos de innovación social tanto dentro como fuera de Tenerife, contexto en el que se desenvuelve el proyecto promovido por su Cabildo Insular y la Universidad de La Laguna desde el año 2009.

01 Introducción

La facilitación de procesos participativos interculturales, y por ende, de personas culturalmente diversas, sin olvidar otras posibles intersecciones, es una tarea y una responsabilidad que requiere de «muchacha intuición para saber en qué momentos tomar ciertas decisiones, pero, sobre todo, y aunque parezca contradictorio, necesita un mapa filo-práctico que, en primer lugar, ofrezca una definición de qué es un proceso de facilitación grupal. En segundo lugar, brinde una filosofía que ayude a tener clara nuestra postura y actitud como personas facilitadoras de dichos procesos –ya que el rol de la facilitadora es distinto al del resto de participantes–. Y en tercer lugar, proporcione herramientas que nos ayuden a acompañar y facilitar la comunicación entre las personas, andar los caminos para lograr la consecución de los objetivos compartidos, generar y alimentar la motivación por conversar y construir conjuntamente, y además, sistematizar y organizar los avances y logros. Se trata de utilizar, con criterio, unos instrumentos y unos recursos que se activan a través de un trabajo constante y minucioso; y por supuesto, de mucha práctica» (Baute, Fonte, Mesa, Sebastián de Erice y Zapata, 2018, p. 2).

En este sentido, parece imprescindible caracterizar el arquetipo de la persona facilitadora, ya que, a pesar de no ser la protagonista de los procesos, desempeña un papel fundamental en la participación intercultural, como arquitecta de relaciones e ingeniera de métodos. Es por ello que, a continuación, se recogen tanto las funciones que la facilitadora¹ debe desempeñar, como las habilidades que debe tener y desplegar en los procesos de acompañamiento grupal.

Todas estas características han sido identificadas, analizadas y organizadas durante dos procesos de sistematización, llevados a cabo en 2019 y 2023 desde la estrategia para la gestión de la diversidad cultural y la promoción de la convivencia intercultural Juntas En la misma dirección, en los que han intervenido tanto personas participantes de los procesos como sus propias facilitadoras.

02 Funciones de la facilitadora

A continuación se recogen las funciones que desempeña quien facilita, organizadas en relación al momento en el que tienen lugar. A pesar de que la facilitación no es un proceso lineal, sí se pueden identificar funciones que tienen mayor peso en determinadas etapas, tanto antes del encuentro grupal, sea este una reunión o cualquier otro espacio de interacción y construcción compartida, como durante su desarrollo, así como a posteriori; sabiendo que es posible que algunas de ellas deban llevarse a cabo en más de uno de estos momentos o dimensiones de la facilitación.

Es necesario identificar, asimismo, una cuarta dimensión que tiene que ver con cuestiones transversales que deben estar presentes en cualquiera de ellos.

¹ En este texto se está utilizando el lenguaje inclusivo, entendiendo que los términos hacen referencia a la persona o a todas las personas, y por tanto, se requiere el uso del femenino.

ANTES

Esta dimensión abarca todas aquellas funciones que deben llevarse a cabo desde el momento en el que se sabe que va a producirse un encuentro grupal hasta que éste ocurre.

- ▶ **Planifica** y diseña, tanto lo puntual y concreto (reuniones y encuentros), como lo estratégico y procesual, teniendo la vista puesta en el presente pero imaginando y cuidando el proceso en el medio plazo, lo que permite aumentar las posibilidades de adaptación y flexibilidad.
- ▶ **Crea** materiales necesarios de cara a la facilitación, para cumplir con los objetivos del encuentro, para generar identidad y sentido de pertenencia, para visibilizar de forma clara, para atender a las diversidades entre participantes, para comunicar a través de otras formas de expresión distintas a la palabra, etc.
- ▶ **Busca** la participación de todos los agentes implicados: ciudadanía, personal técnico y representación política. Por lo tanto, debe tener presente esta triangulación en todos los momentos del proceso.
- ▶ **Prepara** espacios para el disfrute de las relaciones, de modo que de ahí salgan objetivos compartidos y acciones diseñadas, ejecutadas y evaluadas por las participantes.
- ▶ **Invita** y convoca, a través de distintos canales y vías de comunicación. En ocasiones, la invitación es el momento clave para crear o consolidar una relación, también para superar posibles desencuentros anteriores.
- ▶ **Busca** nuevas alianzas. Piensa e identifica quiénes son los agentes que no están aún representados y toma la iniciativa con el grupo de participantes para favorecer esta nueva interacción, en ocasiones conjuntamente.



Diseño de la actividad Open Space Intercultural, con estudiantes del IES El Médano y el acompañamiento de Juntas En la misma dirección, 2021.

DURANTE

Esta dimensión da comienzo incluso antes de que lleguen las personas participantes e involucradas en el proceso, ya que la preparación y adecuación del espacio también forma parte esencial de ella. Al mismo tiempo, puede considerarse que la reunión o encuentro da comienzo con antelación, cuando se hace la invitación a las participantes a través de una llamada telefónica, de un mensaje de texto o de cualquier otra vía de comunicación. Por este motivo, la facilitadora debe ejercer su rol prácticamente en todo aquello que esté vinculado al modelo intercultural participativo (Fonte, 2019), como enfoque para la gestión de la diversidad cultural, que se basa en el establecimiento de relaciones entre personas de orígenes culturales diferentes, partiendo de los principios de igualdad y respeto a la diversidad, con el fin de generar una nueva interacción positiva que afiance convivencia intercultural.

- ▶ **Identifica** los roles de cada participante en el grupo.
- ▶ **Conecta** ideas.
- ▶ **Recoge** acuerdos.
- ▶ **Vela** porque se genere interés común y el plan de acción se cumpla.
- ▶ **Procura** el cumplimiento de los acuerdos y compromisos.
- ▶ **Al mismo tiempo**, es muy buena anfitriona y buena invitada (Anderson, 2012).
- ▶ **Recuerda**, comparte (devuelve), reformula, parafrasea.
- ▶ **Reconduce** y ‘canaliza el entusiasmo’.
- ▶ **Valida**, refuerza, agradece.
- ▶ **Promueve** consensos y gestiona disensos.
- ▶ **Busca** equilibrios y horizontalidad en el uso de la palabra, tiempos, caracteres de las participantes, entre roles, etc.
- ▶ **Formula** buenas preguntas, normalmente abiertas, para que el diálogo se produzca, el grupo reflexione, se puedan extraer sus capacidades y los conocimientos individuales, así como facilitar la toma de decisiones. También se hacen preguntas para aclarar y comprender. Hacemos y nos hacemos preguntas (cómo vamos, qué nos falta, etc.).
- ▶ **Aporta** sugerencias (Geilfus, 2002), o propuestas que sirvan como estímulo para el grupo, sin que ello signifique que utilice su rol de facilitadora como argumento de mayor poder que el de las propias participantes.
- ▶ **Crea** relaciones colaborativas y mantiene el diálogo vivo, a través de la realización de preguntas o sacando temas relacionados con los objetivos.
- ▶ **Captura** momentos a través de fotografías, con el objetivo de generar un registro gráfico de lo ocurrido en cada uno de los encuentros o actividades desarrolladas.



XI Mesa insular para la convivencia intercultural en Tenerife, 2017.

DESPUÉS

Podría decirse que la dimensión del *después* abarca todas aquellas funciones que debe desempeñar la facilitadora desde el momento en el que finaliza el encuentro y comienza a diseñar el siguiente momento del proceso de gestión de la diversidad cultural. Aunque, en ocasiones, si el proceso está consolidado y el grupo de participantes 'se deja llevar', mientras ocurre el *durante*, se pueden detectar elementos que van a ser clave y considerados en la planificación y desarrollo de la siguiente sesión.

- ▶ **Redacta.**
- ▶ **Sintetiza.**
- ▶ **Recoge** el proceso.
- ▶ **Evalúa** acciones y procesos.
- ▶ **Devuelve** información y comunica los avances del grupo.
- ▶ **Hace** seguimiento de las tareas y acuerdos alcanzados.
- ▶ **Piensa** en los próximos pasos.

SIEMPRE/TRANSVERSALES

Esta cuarta dimensión incluye todo aquello que, aun siendo concreto y materializable, no solo debe llevarse a cabo durante los tres momentos de la facilitación, sino que, también, debe hacerse de forma orgánica. Se requiere entonces de un proceso previo de interiorización de habilidades y conocimientos que se transfieren a través de las funciones que ejerce la facilitadora, y que, además, contribuyen a la sostenibilidad de los procesos de promoción de la convivencia intercultural.

- ▶ **Utiliza** recursos tecnológicos: redes sociales, *Canva*, fotografía, etc.
- ▶ **Conoce** y aplica diferentes técnicas y métodos, sabiendo que ningún método tiene validez absoluta; sin embargo, sin métodos no hay proceso. Los métodos están a disposición de los procesos y las participantes y no al revés. Por ello, la facilitadora conoce una variedad metodológica que pone al servicio de los procesos recurriendo, en muchas ocasiones, a la combinación entre ellos y a su adaptación. Casi nunca se sigue un método al 100%, e incluso, ya muchos de ellos están mejorados desde la experiencia adquirida en la facilitación intercultural. Estos métodos están enfocados a aumentar y mejorar la participación de las personas y entidades implicadas, de manera que su aplicación genera cambios y transformaciones, sin necesidad de tener que esperar a que lleguen los resultados o grandes hitos esperados.
- ▶ **Cataliza**, ya que genera condiciones y estimula para que el proceso se desarrolle, tanto en tiempo como en forma.
- ▶ **Detecta** y vela para que los 'inter' y los principios de la interculturalidad se den en cualquier momento del proceso.
- ▶ **Entiende** la convivencia intercultural y la gestión de la diversidad como un proceso.
- ▶ **Maneja** la mirada intercultural, la perspectiva de género y el enfoque de Derechos Humanos, incorporando, además, el componente antirracista.
- ▶ **Es** nexos y crea nexos, tanto hacia dentro del propio grupo como hacia fuera, con otras personas, entidades y organizaciones.

03 Habilidades de la facilitadora

Creamos una categoría correspondiente a las habilidades que debe tener la persona facilitadora porque, además de poner sus recursos técnicos a disposición del proceso de gestión de la diversidad con perspectiva intercultural y del grupo, también incorpora los personales para poder llevar a cabo su labor facilitadora (Fucks, 2009).

En esta categoría, no se realiza diferenciación en cuanto a la dimensión en la que ocurre, ya que las habilidades se despliegan siempre, incluso llegan a convertirse en aspectos relacionados con la personalidad y la manera en la que quien facilita interactúa con cualquier persona y en cualquier momento.

Podría decirse que estas habilidades forman parte del abanico de *competencias blandas*, que según Goleman (1998), se dividen en aquéllas que deben ponerse en práctica en el

ámbito personal (autoconocimiento) y las que desplegamos en nuestras interacciones sociales.

- ▶ **Cree** en lo que hace, lo ama. La facilitadora, solo puede ser facilitadora desde la firme convicción de que su trabajo es útil y transformador. Disfruta de la complejidad que supone llevarlo a cabo y es generosa, en tanto en cuanto cede su gestión emocional al grupo de personas participantes y a los procesos que acompaña. Al mismo tiempo, el hecho de ser parte implícita de los procesos, le permite vivir los pequeños cambios que se van produciendo y cómo las participantes son conscientes de todo ello, aumentando las dosis de motivación y corresponsabilidad.
- ▶ **Escucha** para comprender, siendo consciente de sus propios límites y manteniendo una actitud hacia el aprendizaje, que también traslada al resto de conversaciones que se generan entre las participantes.
- ▶ **Desaprende** (Geilfus, 2002).
- ▶ **Construye** y cuida relaciones cercanas, acogedoras, de igual a igual, horizontales, de entendimiento, confianza y respeto.
- ▶ **Cuenta** con capacidad para sorprenderse.
- ▶ **Dispone** de flexibilidad y capacidad para gestionar la incertidumbre.
- ▶ **Es** creativa.
- ▶ **Anima**, motiva.
- ▶ **Acompaña** y genera las condiciones para que se creen ambientes amables, de escucha, respeto a las diferencias, colaboración y diálogo. Por lo tanto, también gestiona conflictos y disensos que puedan transformarse en acuerdos y consensos. Para ello es fundamental *leer* el ambiente y el momento.
- ▶ **Genera** confianza y garantiza que los espacios sean seguros. En términos de Geilfus (2002), «crear una atmósfera de confianza», para que todas las participantes puedan aportar en igualdad de condiciones, se puedan expresar emociones e ideas disruptivas, pero siempre atendiendo a las bases del respeto mutuo.
- ▶ **Debe** tener visión estratégica, aunque esto también se aprende y entrena. La forma en la que cada persona piensa y organiza el mundo, condiciona el nivel de visión estratégica que se pueda alcanzar.
- ▶ **Es** paciente.
- ▶ **Hace** sencillo lo complejo.
- ▶ **Gestiona** egos, voluntades e intereses particulares, tanto de las participantes, como de la propia facilitadora, para que no se conviertan en los protagonistas de los procesos.
- ▶ **Sabe** poner límites y tomar decisiones.
- ▶ **Cuenta** con inteligencia emocional y autoestima sana. La facilitadora está en constante interacción y gestión de relaciones, cuidando que todas las personas se sientan lo mejor posible; al mismo tiempo que es consciente de que tiene que saber gestionar sus propias emociones y cuidar su salud mental para poder desarrollar su trabajo. Por otro lado, al tratarse de una labor que requiere un alto grado de compromiso profesional y emocional, el grupo y contexto que rodea a la facilitación también puede ejercer una labor de cuidado hacia la persona facilitadora.
- ▶ **Conoce** y gestiona la distancia óptima entre su persona y el proceso y las personas participantes.



Encuentro de Grupo Participación Social, de Juntas En la misma dirección, 2017.

04 Conclusiones

La facilitación puede aplicarse en cualquier ámbito, siempre que se cuente con las competencias y habilidades necesarias para ello. Sin embargo, cuando se habla de facilitación de procesos que buscan la gestión de la diversidad cultural, se requiere de elementos adicionales: conocimiento sobre los modelos de gestión de la diversidad, sobre género, antirracismo e interseccionalidad. Al mismo tiempo que deben aplicarse, a través de distintas estrategias, los tres principios de la interculturalidad (igualdad, respeto a la diversidad e interacción positiva), como hilos conductores tanto del contenido de la facilitación como de todo aquello que envuelve y crea el ambiente y el contexto.

Tanto en las funciones como en las habilidades que debe tener la persona facilitadora, se determina un alto peso y relevancia de todo lo relacionado con las interacciones y el cuidado de las relaciones, convirtiéndose en el elemento principal que articula cualquier proceso de gestión de la diversidad cultural participativo, incluso por encima de los objetivos construidos, de las metodologías utilizadas y de las cuestiones más técnicas, burocráticas o finalistas.

Según el planteamiento que hace Geilfus (2002, p. 7), y que se avala en este proceso de caracterización del arquetipo de la persona facilitadora, no es lo mismo ser facilitadora que ser técnica de un proyecto, «ya que existe una transformación que requiere de tres cambios fundamentales. Esto es muy difícil, principalmente si el ambiente institucional

no es favorable: sin embargo hay cada día más ejemplos de cambios sustanciales en la práctica de las instituciones de desarrollo, que tienen su origen en los esfuerzos exitosos de algunos profesionales conscientes y dedicados, que han logrado demostrar en su trabajo de todos los días, los potenciales de este 'nuevo profesionalismo'. El cambio a facilitadora conlleva tres aspectos, que no pueden ser desligados: uso de métodos apropiados, un cambio de actitudes, y el intercambio de informaciones entre todos los actores».

La cofacilitación sería la práctica ideal, ya que las funciones y habilidades que se deben poner a disposición del proceso son complejas y numerosas. Contar con una persona aliada y cofacilitar los procesos permite multiplicar la labor de la facilitación, buscando equilibrios de género o de edad, así como ahondar en las posibilidades de escuchar para comprender, las de generar condiciones óptimas para la horizontalidad, reiterar las opciones para detectar desequilibrios y que se puedan gestionar desde lo individual a lo grupal. Por ejemplo, cuando se cofacilita un taller en un centro educativo y se detecta que hay alumnado que no está presente o conectado con la actividad, una facilitadora puede atender a ese alumno, intenta motivarlo para que aumente su participación, mientras la otra facilitadora continúa con el desarrollo de la sesión. Esto también es cuidar la relación y velar por el principio de igualdad, que se plantea desde la perspectiva intercultural.



Mesa insular para la convivencia intercultural en Tenerife, Juntas En la misma dirección, 2017

Con este panorama complejo, pero no complicado y mucho menos generador de escasas oportunidades, surge el planteamiento si sería conveniente crear una escuela de facilitación. Ya que, como se desprende de todo lo escrito, la facilitación es una profesión no

profesionalizada, que bebe de la psicología y la pedagogía social, principalmente, y que no es posible aprender académicamente en toda su dimensión. Incluso, es posible contar con formación académica y experiencia profesional de otros ámbitos (quizá alejados, inicialmente) y ser una buena facilitadora de procesos.

Por otra parte, dado que todas poseemos, según la psicología, capacidades innatas en potencia que se pueden desarrollar en mayor o menor medida en función del ambiente familiar, el contexto educativo, o las experiencias vividas, es viable que las habilidades que caracterizan a la persona facilitadora se aprendan y entrenen en un contexto formativo generado expresamente para ello.

Esto se convierte en un *arma de doble filo*, ya que cualquiera puede considerarse facilitadora, mas no serlo. Al mismo tiempo que amplifica las oportunidades de contar con facilitadoras en múltiples ámbitos y contextos que propicien transformaciones sociales que mejoren la convivencia en la diversidad.

05 Bibliografía

- Baute, D.J.; Fonte, M.E.; Mesa, M.; Sebastián de Erice, L.; Zapata, V.M. (2018). *Los procesos de facilitación con dimensión participativa en el desarrollo de la convivencia intercultural*.
- Equipo de Juntas En la misma dirección (2018). «Itinerarios planificados para el conocimiento y la caracterización del contexto socioterritorial». *Aprendizajes compartidos sobre la Intervención Comunitaria en Andalucía*, Volumen 2, Federación Andalucía Acoge, 129-132.
- Fonte, M.E. (2019). *La facilitación como herramienta para la gestión de la diversidad cultural en la isla de Tenerife*.
- 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, 63-76.
- Geilfus, F. (2002). *80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación*.
- Goleman (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona, Editorial Kairós.
- James, R.F. y James, M.L. (2004). «Teaching career and technical skills in a "mini" business world». *Business Education Forum*, 59(2), 39-41.

06 Fuentes

Documento de sistematización de Juntas En la misma dirección 2009-2019.
Trabajo realizado con el equipo técnico que facilita los procesos del Marco estratégico para la convivencia intercultural 'Tenerife vive Diversidad'.

EN LA MISMA
DIRECCIÓN
JUNTAS

01

COMPARTIR
Juntas

