



Diálogos facilitados: una guía para facilitadores/organizadores

Por Kris Bein, con contribuciones de

Cat Fribley, Tracy Wright, Michelle Dixon-Wall y Norio Umezu Hall

Existen muchos y diversos tipos de información que las coaliciones brindan a sus programas miembro y a sus aliados profesionales. Resulta más eficiente aprender algo sobre temas relacionados con la violencia sexual si se hace mediante un diálogo facilitado. Un diálogo facilitado es simplemente una conversación sobre un tema específico, intencionalmente guiada por un facilitador. Un diálogo facilitado también se puede considerar como “la práctica de ser receptivo a múltiples posibilidades, anticipar el impacto, las consecuencias y la toma de decisiones oportunas” ([Norma Wong](#)). Los valores del RSP facilitaron las conversaciones por dos razones principales. En primer lugar, no existen soluciones fáciles en torno a la violencia sexual y, por lo tanto, existen pocos temas sobre los que podamos ofrecer una capacitación directa. Todos en este campo debemos compartir nuestro conocimiento y creatividad colectiva para generar soluciones en conjunto. En segundo lugar, este trabajo está arraigado en el empoderamiento y la colaboración. Cuando las coaliciones organizan un diálogo en donde los intercesores pueden intercambiar ideas como compañeros y se valora su sabiduría, las coaliciones están ejemplificando la atención con conciencia del trauma. La intención del RSP, mediante este trabajo escrito, es compartir algunas de nuestras ideas sobre la facilitación, así como los libros, las personas y las organizaciones que han influido en cómo el RSP piensa sobre la facilitación.

Dar forma al contexto de la conversación

Los diálogos facilitados se pueden utilizar para avanzar en el análisis sobre un tema, para ayudar a un grupo a unirse en torno a una perspectiva en particular, comprender la gama de perspectivas, establecer relaciones entre personas que trabajan en temas similares, resolver una contradicción y comprender mejor un problema, entre otras cosas. No son la opción correcta para proporcionar información concreta y específica, pero sí son una excelente opción cuando existen múltiples perspectivas o nuevas posibilidades para explorar.

Los diálogos facilitados necesitan una preparación cuidadosa para lograr un intercambio significativo entre los participantes. Dar forma al contexto de un diálogo comprende:

- Identificar el propósito y los objetivos del diálogo
- Formular los factores que darán forma al diálogo
- Transparencia sobre los valores y enfoques que aporta el facilitador

Los diálogos facilitados siempre tienen su propia dinámica de poder, y a menudo ocurren dentro de otras dinámicas de poder entre los participantes. El papel del facilitador tiene un poder inherente porque parte de la responsabilidad es dar forma al diálogo y ayudarlo a fluir; alguien está tomando decisiones sobre las cosas que afectan a todo el grupo. Los intercesores mitigan las diferencias de poder con los sobrevivientes explicando de manera transparente su papel, los límites de la relación y cómo el sobreviviente puede practicar la toma de decisiones y el control en la relación. Del mismo modo, los facilitadores con conciencia del trauma crean una relación más equitativa y de confianza al explicar su papel y sus límites, así como el poder de decisión y control de los participantes en el diálogo. Un diálogo facilitado, en su mejor momento, permite a las personas escucharse con generosidad, conectar nuestra humanidad y hablar sin miedo ni vergüenza. La escucha y la conexión, en cualquier medida, es la base de nuestra liberación compartida (Brown, [Estrategia emergente \(Emergent Strategy\)](#), 2017) y esfuerzos contra la opresión. "Cuanto más establezcamos comunidad y conexión, mayor será el poder que tendremos para participar en la acción colectiva" ([Simmons](#)).

La facilitación es una oportunidad para poner [los valores en acción](#). Los valores que el RSP utiliza en la facilitación se han desarrollado a partir de nuestra historia, experiencias y cultura compartidas. En todo nuestro trabajo, tratamos de guiarnos por valores con respecto a: la anti-opresión, el empoderamiento, centrarnos en los sobrevivientes, la colaboración, la flexibilidad y el trabajo desde nuestras fortalezas. También tratamos de aportar honestidad a toda nuestra comunicación: "preocuparnos personalmente, a la vez que desafiamos directamente... de manera amable y clara, específica y sincera" ([Scott](#), 2017). Con demasiada frecuencia, la gente usa la amabilidad para evitar molestias o confrontaciones, evitando así que el grupo profundice su crecimiento y su aprendizaje. Practicar la sinceridad (o franqueza) radical, especialmente para enfrentar comentarios opresivos, sustenta una conexión verdadera y abierta en el grupo.

¿Cuáles son los valores de tu coalición? ¿Cómo se manifiestan o podrían manifestarse en un diálogo facilitado?

¿Cuáles son las formas en que tú puedes practicar la sinceridad radical como facilitador? ¿Qué te brindará apoyo para hacer eso?

Formar un diálogo no sólo depende de los valores que traemos, sino también de la manera en cómo abordamos el pensamiento y a la comunicación. “Todos pensamos; es nuestra naturaleza hacerlo. Pero gran parte de nuestro pensamiento, si no lo examinamos, es sesgado, distorsionado, parcial, desinformado o expresamente prejuicioso... Un pensador crítico bien cultivado: plantea preguntas y problemas vitales, formulándolos de forma clara y precisa; recopila y evalúa la información pertinente, utilizando ideas abstractas para interpretarlas eficazmente, llega a conclusiones y soluciones bien razonadas, probándolas mediante criterios y estándares relevantes; piensa abiertamente dentro de sistemas alternativos de pensamiento, reconociendo y evaluando, según sea necesario, sus suposiciones, implicaciones y consecuencias prácticas; y se comunica eficazmente con otros en la búsqueda de soluciones a problemas complejos" ([Foundation for Critical Thinking](#)).

Realizar algunas investigaciones y contemplaciones sobre los valores, estilos de aprendizaje, comunicación, maneras de forjar comunidad y pensar bien ayudará a los facilitadores a centrarse a sí mismos y al grupo. Algunos de los recursos favoritos del RSP para dar forma a un diálogo son (en inglés):

[A More Beautiful Question](#) (2014) por Warren Berger

[Emergent Strategy](#) (2017) por adrienne maree brown

[Facilitator’s Guide to Participatory Decision-Making](#) (2014) por Sam Kaner

[Crucial Conversations](#) (2011) por Patterson, Grenny, McMillan y Switzler

[Radical Candor](#) (2017) por Kim Scott

[The Fifth Discipline](#) (2006) por Peter Senge

[Love WITH Accountability](#) (2019) por Aishah Shahidah Simmons

Cómo facilitar la conversación

La facilitación debe ser dinámica, pero siempre en consonancia con el propósito de la reunión. Las actividades empleadas y las preguntas específicas cambiarán en función de los intereses y necesidades cambiantes del grupo. Cada grupo tendrá su propia personalidad, compuesta por todos los individuos particulares que participan. Se puede lograr una facilitación dinámica al expresar claramente los objetivos o las principales interrogantes de la reunión, y luego haciendo que coincidan las técnicas de facilitación con cada una de ellas. Las técnicas se pueden cambiar sin demasiado estrés a lo largo de la reunión siempre y cuando conozcas los objetivos del diálogo. A algunas personas les resulta más fácil comenzar con declaraciones de objetivos y luego generar preguntas para debatir, mientras que otras tienden a pensar en interrogantes. Comienza con lo que se sienta más cómodo para ti, y luego que se convierta en un formato que le servirá al grupo.

Las hojas de trabajo al final de esta publicación pueden ayudarte a crear objetivos y preguntas para tu próximo diálogo facilitado. Comenzando por los *Aspectos del Diálogo* (p.8-9), completa el trabajo en cuanto al propósito, el contexto y otras áreas para hacer una lista completa de las preguntas de debate. Revisa las preguntas y conceptos que generaste. Tu lista podría fácilmente convertirse en la agenda, o quizá desees refinar y revisarla aún más. No te preocupes por las actividades todavía, esas vendrán pronto. ¿Te resulta complicado idear preguntas? ¡No te preocupes! Puede ser difícil comenzar con estas. [Los libros "Appreciative Inquiry Asian Americans/Pacific Islanders in Philanthropy" \(Indagación apreciativa, Asiáticos-americanos / Isleños del Pacífico en la filantropía\)](#) y ["The Art of Powerful Questions" \(El arte de las preguntas poderosas\)](#) tienen algunos ejemplos de preguntas e ideas geniales para inspirarte.

A continuación, completa la sección *Consideraciones de la reunión* (p. 10) para ayudarte a pensar en los asistentes y la logística de la reunión. Cuando tengas una idea clara de los conceptos que desees explorar y quiénes asistirán, es hora de buscar una variedad de herramientas de conversación. Las personas necesitan diferentes formas de procesar y expresar lo que piensan: a algunos les va bien en diálogos de grupos grandes, otros prefieren llevar un diario. Durante un diálogo facilitado de mayor duración, también resulta útil variar las técnicas para mantener a los participantes interesados y llenos de energía. Las personas perderán la concentración después de unas horas de trabajo en

grupos pequeños, pero pasar de grupos pequeños a grupos grandes, luego a entrevistas y de vuelta a los grupos durante esas mismas horas les ayudará a mantener el nivel de participación.

Con todas las técnicas y actividades, es de vital importancia que el facilitador practique la escucha activa.

A veces, el estado de ánimo del grupo o el contenido requiere una técnica diferente a la que quizás habías planeado. El papel del facilitador es observar el estado de ánimo del grupo y ajustar las actividades de manera acorde. Este ajuste puede adaptarse al estado de ánimo o interrumpir la dinámica. Por ejemplo, Michelle Dixon-Wall recuerda “una reunión en la que nadie participaba en el gran grupo de diálogo que habíamos planeado. Todos se quedaron callados y fue incómodo. Pero cuando cambiamos a grupos pequeños, todas las personas participaron activamente. No sabíamos la razón por qué, pero está bien. Simplemente movimos a las personas a diferentes grupos pequeños para que respondieran distintas preguntas durante el resto del día”. La interrupción es útil cuando los participantes se encuentran estancados o sin ganas de participar. En este caso, un facilitador podría probar una técnica más activa como un breve paseo por una galería de imágenes, una técnica más introspectiva como escribir en un diario o una comunicación directa sobre el proceso y la falta de ganas de participar.

La facilitación por teléfono o Internet es diferente del trabajo en persona, porque “nuestras formas habituales de comunicarnos e interactuar se quedan cortas cuando nos reunimos virtualmente. Cuando colaboramos por Internet, nos vemos obligados a reflexionar y a tener más conciencia e intención sobre cómo interactuamos, nos comunicamos y colaboramos” ([Liberating Structures, 2018](#)). La preparación para dar forma a un diálogo y desarrollar preguntas o temas para la agenda se mantiene igual. Sin embargo, no podemos “traducir directamente” ninguna estructura o método. Más bien, hay que evaluar sus aspectos fundamentales con una óptica fresca. ¿Qué es lo que deseas alcanzar, y cómo puedes utilizar la tecnología para lograrlo? Tendrás que adaptar la estructura de forma creativa para hacer que esta se adapte al espacio virtual” ([ibid](#)).

En la mayoría de los diálogos facilitados, los integrantes del grupo serán respetuosos y participativos. No obstante, pueden surgir tensiones. Sigue respirando y recuerda que estás aquí para el grupo en su conjunto. *Love WITH Accountability (Amor CON Responsabilidad)* nos recuerda que nadie es desechable: esto es cierto a nivel social y

en el diálogo (Simmons, 2019).

Todas las personas tienen algo que ofrecer. Establecer reglas básicas [o acuerdos](#) o [para la comunicación](#) puede ayudar a que cada persona brinde un aporte a una experiencia productiva de grupo. Sin embargo, “para que las reglas básicas sean efectivas, es necesario que el facilitador pueda lograr que los participantes rindan cuentas de lo que el grupo ha determinado como importante para que todos se sientan seguros” ([AAPIP](#)). Los facilitadores tienen la responsabilidad particular de garantizar que el aprendizaje de las personas con privilegios no se realice a expensas de las personas oprimidas, y que la etiqueta de la amabilidad no silencie a ciertos participantes. Tracy Wright comparte: “Hago un llamado a la gente blanca a incorporarse y también a compartir, porque la gente del color no puede ser siempre la que esté llevando esa conversación... yo también les digo a los aliados que no estoy pidiendo perfección. Usar tu voz es importante si aspiras ser un aliado”. Además de practicar esta sinceridad radical con el grupo, también debes estar listo para incorporar grupos de afinidad, reflexión personal, u otras actividades según sea necesario.

Los facilitadores son responsables del grupo en su totalidad y necesitan supervisar el nivel de interacción de todos. No es una interacción colectiva si solo participan unos pocos. Para monitorear al grupo en su totalidad, los facilitadores también deben estar pendientes de sus propias interacciones. Reflexiona acerca de:

<p>¿Con qué técnicas de facilitación te sientes más cómodo? ¿Y con cuáles te sientes menos cómodo?</p> <p>¿Cómo se refleja eso en tu práctica?</p>	<p>¿Qué tipo de participantes te agradan y desagradan más? Sé honesto contigo mismo. ¿Por qué?</p> <p>¿Cómo puedes manejar esto en tu práctica?</p>	<p>¿Qué tan cómodo te sientes confrontando o interrumpiendo comportamientos discriminatorios o problemáticos cuando suceden?</p> <p>¿Qué apoyo o aprendizaje adicional necesitas en ese sentido?</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

La mayoría de la gente está acostumbrada a la enseñanza estilo aula, donde el papel del participante es recibir información. Por otra parte, los diálogos facilitados dependen de la participación activa e igualitaria de todos. Es importante orientar a los participantes, especialmente si se trata de una actividad nueva para la coalición, sobre las expectativas y normas del diálogo. También será importante incluir algo de información en la publicidad del evento, en un lenguaje sencillo y transparente, explicando que se espera que los participantes intercambien ideas durante el diálogo, en vez de simplemente aprender en un aula. Siéntete cómodo con el silencio. Cuando los facilitadores guardan silencio y son pacientes, se les da espacio a los participantes para que encuentren las palabras y contribuyan al diálogo. ¡Ten suficientes rotafolios, papel, notas adhesivas y marcadores! Es mucho más fácil cambiar de técnica con estos suministros básicos. En el caso de algunas conversaciones, también será útil preparar folletos sobre términos importantes o crear hojas informativas.

¡Existen muchas herramientas excelentes que se pueden usar en la facilitación! Nos encanta aprender e intentar cosas nuevas continuamente. Algunas de las técnicas favoritas de RSP provienen de:

- [Café Mundial](#)
- [Appreciative Inquiry \(Indagación apreciativa\)](#)
- [AORTA](#)
- [Estructuras de liberación](#)
 - o [Lee sus consejos para la facilitación por Internet](#)
- [Beautiful Questions \(Preguntas bellas\)](#)
- [The Art of Powerful Questions \(El Arte de las Preguntas Poderosas\)](#)
- Estas actividades para [reuniones](#) y [grupos](#)
- [The Circle Way / La Vía del Círculo](#)

Por último, sigue respirando y recuerda esto de [Estrategia emergente](#) (brown, 2017): “siempre hay tiempo suficiente para el trabajo correcto, nuestros esfuerzos nunca son un fracaso, sino que siempre son una lección, y nos movemos a la velocidad de la confianza”.

Este proyecto fue financiado por la subvención No. 2016-TA-AX-K032 otorgada por la Oficina sobre la violencia contra la mujer, del Departamento de Justicia de los EE.UU. Las opiniones, hallazgos, conclusiones y recomendaciones expresadas en esta publicación pertenecen al autor y no necesariamente reflejan los puntos de vista del Departamento de Justicia o la Oficina sobre la violencia contra las mujeres.

Aspectos del diálogo

Preguntas/Conceptos	Notas
<p>¿Cuál es el propósito de este diálogo? <i>Piensa en por qué es útil para los asistentes, así como los resultados deseados.</i></p> <p><i>Puede ser útil preguntar a los participantes qué esperan obtener del diálogo.</i></p>	
<p>¿Qué podría unificar a este grupo?</p> <p><i>Dependiendo de los participantes, contenido y entorno, serán apropiadas diferentes tipos de actividades para romper el hielo o preguntas introductorias.</i></p> <p><i>Para la mayoría de las preguntas, permite al menos 3-5 minutos por persona. La mayoría de las actividades para romper el hielo se pueden completar en 10-15 minutos (a menos que incorpores un resumen de la actividad).</i></p>	
<p>¿Cuáles son los términos o ideas clave?</p> <p><i>Definir términos juntos puede facilitar todos los diálogos posteriores y generar preguntas adicionales.</i></p> <p><i>La definición colectiva establece equidad y valoración de múltiples formas de sabiduría.</i></p>	

¿Cuáles son los temas relacionados con las comunidades marginadas?

Piensa en las preguntas que son relevantes para el debate y cómo el debate afectará a los participantes. ¿Cómo brindarás protección durante situaciones en las que se espera que las personas oprimidas enseñen o den apoyo emocional a las personas privilegiadas?

<p>¿Cuáles son las estructuras o instituciones que dan forma o influyen en este tema?</p> <p><i>Las preguntas en esta área pueden ayudar a que un grupo vea más allá de los problemas individuales, hacia los sistemas.</i></p>	
<p>¿Cómo afecta o podría afectar esto a los sobrevivientes y los servicios para los sobrevivientes?</p> <p><i>Considera a todos los sobrevivientes de violencia sexual, de todas las procedencias y de todos los tipos de violencia sexual.</i></p>	
<p>¿Cómo afecta o podría afectar esto a los intercesores?</p> <p><i>Hablar de cómo esto afecta a los intercesores puede plantear nuevas preguntas o formas de ver las cosas. También brindará apoyo a los intercesores.</i></p>	
<p>¿Qué podría traer el futuro?</p> <p><i>Los grupos se benefician de soñar juntos y pensar en nuevas posibilidades. Esto también puede ayudar a la coalición a planificar.</i></p>	
<p>¿Qué pudiera llevar el diálogo a una clausura sana?</p> <p><i>Una pregunta final como "¿qué te llevas a casa de este diálogo?" puede proporcionar una sensación de cierre y conexión. Permite suficiente tiempo para las respuestas finales; estima tres minutos por persona.</i></p>	

Consideraciones de la reunión

Factores	Notas
<p>¿Cuántas personas asistirán? ¿Quiénes son?</p> <p><i>Para las reuniones de más de 15 personas, utiliza bastantes actividades para grupos pequeños. ¿Los participantes ya se habrán conocido? ¿Proviene de la misma profesión o de profesiones diversas? ¿Habrá cupos de inscripción limitados? ¿Una amplia gama de perspectivas beneficiará a esta conversación? ¿Cómo realizarás la convocatoria?</i></p>	
<p>¿Cuánto tiempo durará?</p> <p><i>No recargues el horario de actividades. Hacer menos actividades con más tiempo para cada una es mejor para el aprendizaje</i></p>	
<p>¿Cuáles son los factores de accesibilidad?</p> <p><i>Ten en cuenta la accesibilidad respecto a los pasos de cada actividad. Por ejemplo, es posible que necesites intérpretes adicionales.</i></p>	
<p>¿Cuál es el entorno de la reunión? ¿Es en persona, por Internet o por teléfono? ¿Es parte de una conferencia o un evento independiente?</p> <p><i>Para grupos que no se conocen, o para reuniones telefónicas o por Internet, se necesita una facilitación más activa. El diálogo facilitado en medio de una conferencia posiblemente necesite una explicación más transitoria para los participantes.</i></p>	