

# Atributo #Facilitación

Algunos apuntes sobre lo que hemos reflexionado y aprendido sobre este atributo, y que dan forma a los proyectos de colaboración público-social.



ATRIBUTOS CLAVE PARA LA COLABORACIÓN PÚBLICO-S

## 02 LA FACILITACIÓN DE LOS PROCESOS

En los procesos de colaboración entre la ciudadanía y la Administración Pública la facilitación juega un papel relevante. Hablamos de diseño metodológico, dinamización, gestión de grupos, regulación de conflictos, sistematización y relatoría de procesos.

Cuando ponemos el foco en la facilitación de procesos, a menudo, pensamos en las habilidades llamadas "blandas" que trazan un nuevo perfil profesional que debe incorporar competencias transversales, y con un marcado carácter relacional imprescindible para construir relaciones de confianza.

A través de la facilitación se generan las condiciones que hacen fluir la colaboración tanto desde el punto de vista relacional como de cumplimiento de expectativas, así como en la idea de compartir el proceso y los resultados.

A continuación, repasamos algunas claves que nos ayudarán a diseñar y llevar adelante la facilitación en proyectos de colaboración público-social.

### COMPETENCIAS RELACIONALES

Una forma de estar donde aportamos habilidades, conocimientos y actitudes que suman. Trabajamos en el vínculo aportando una visión global, una estructura que acoja personas y sus aportaciones, regulando conflictos y gestionando frustraciones.

En tu proyecto, ¿de qué manera os habéis...

### RESPONDER A NECESIDADES REALES

Las personas conectamos con la utilidad de la colaboración cuando vemos que el trabajo impacta en aspectos tangibles y reales. Es importante que podamos trabajar en la trazabilidad del proceso.

En tu proyecto, ¿cómo cuidáis las propuestas y su devolución a las y los participantes? ¿Qué señales indican que atendemos a necesidades reales? ¿Cómo sabemos que la convocatoria es pertinente? ¿Cómo construimos la traza del proceso?

[www.bherria.eus](http://www.bherria.eus)



ESCUCHAR LO EMERGENTE

Fruto del trabajo y los aprendizajes recogidos durante estos últimos años en Bherria hemos definido una serie de 11 atributos que facilitan una forma de comprender, comparar y analizar las claves de éxito de las experiencias de colaboración público-social.

Este documento recoge las reflexiones y principales claves del proceso de investigación específico sobre el primer atributo: la Facilitación. (2 de 11).  
Más información en [www.bherria.eus/es/facilitación](http://www.bherria.eus/es/facilitación)

Bherria es una iniciativa de:



**BOLUNTARIOTZAREN**  
**EUSKAL KONTSEILUA**



**CONSEJO VASCO**  
**DEL VOLUNTARIADO**

Este documento está publicado en septiembre de 2022 bajo licencia CC-BY-SA 4.0 —versión actual y posteriores—, que asegura su libre distribución y permite un uso libre y creación de obras derivadas del mismo siempre que se cite la fuente y se comparta bajo la misma licencia.

[www.bherria.eus](http://www.bherria.eus)

## Sobre #facilitación

En los procesos de colaboración Público-Social la facilitación juega un papel clave. Hablamos de diseño metodológico, dinamización, gestión de grupos, regulación de conflictos, sistematización y relatoría de procesos.

A través de la facilitación, el acompañamiento o la coordinación, se generan las condiciones y se aporta la metodología que hace fluir el proceso de colaboración tanto en claves relacionales como de cumplimiento de expectativas, así como en la idea de compartir los procesos y resultados. Algunos aspectos importantes para atender desde/con la facilitación son:

- Construir relaciones de confianza, reconocimiento y reciprocidad que refuercen los lazos interpersonales y faciliten futuros procesos de colaboración. Dentro de la Administración Pública, entre la ciudadanía organizada, o no, y entre la administración y la ciudadanía.
- Obtener procesos empoderadores y emancipadores en los que las personas implicadas desarrollen el sentido de pertinencia y pertenencia.
- Velar por una participación abierta e inclusiva en la que se escuchen todas las voces.
- Posibilitar diferentes grados de participación e implicación proactiva mediante la distribución de funciones, roles y tareas rotativas.
- Asegurar el acceso a la información y facilitar el ejercicio de toma de decisiones.
- Fortalecer la vinculación de las personas con el proyecto e impulsar actitudes de corresponsabilización con el mismo.

## Sobre el rol de la facilitación

Cuando nos acercamos a este componente de los procesos a menudo pensamos en las personas que ejercen esta función, y reflexionamos sobre un mix de habilidades blandas que traza un nuevo perfil profesional con competencias transversales cada vez más necesarias.

La mediación logra una participación activa en los proyectos y posibilita que se alcancen cuotas de autogestión maduras y se encaucen los posibles conflictos a favor del proceso. Las personas mediadoras escuchan y observan lo que está sucediendo para poder responder a las particularidades del momento y para construir juntas los resultados que se pretendan obtener. Para hacer esto, se requieren ciertas habilidades como, por ejemplo:

- Nociones básicas de procesos grupales, facilitación, mediación, gestión de conflictos...
- Desarrollo de habilidades relacionales (soft skills): escucha activa, empatía...
- Una actitud impulsora y posibilitadora: poner el foco en cómo hacerlo posible, búsqueda proactiva de una solución, de la información necesaria...
- Conocimiento práctico en metodologías específicas (acciones y herramientas).

En definitiva, podemos decir que la función de la facilitación es acompañar los procesos creando las condiciones para que quienes participen puedan "abandonarse al juego de la colaboración".

A menudo, esta función está delegada en algunos profesionales externos que acercan este saber al proceso. Creemos que es importante tener este conocimiento; si no está presente en el resto de agentes debemos tratar de incorporarlo de alguna manera. También alertamos de la necesidad de construir relaciones y vínculos donde la mediación sea prescindible. Por tanto, nos parece importante que una persona, o un grupo de personas, lidere y coordine el proceso desde el primer momento. Y resulta todavía más interesante que se hayan repartido los roles para que cada persona y organización pueda trabajar y aportar allí donde sea más fuerte con liderazgos rotativos.

Al mismo tiempo, reflexionamos sobre el "desborde" profesional que implica una manera comunitaria de desarrollar nuestras funciones. Lo personal y lo profesional, a veces, se desdibuja. También los horarios, canales de comunicación... Hablamos sobre la necesidad de adaptarnos a esta realidad flexibilizando marcos rígidos y, además, cuidar tiempos de calidad para lo personal y familiar.

# Aportes para la conceptualización

En este texto recogemos cuatro claves para comprender y activar la facilitación:

1. Con un diseño y estructura global que dé espacio a la participación y lo emergente.
2. Que trabaje, visibilice y responda a necesidades reales y cercanas.
3. Que contribuya a reforzar un rol de técnico que colabora con la ciudadanía.
4. En el que desarrollemos competencias relacionales para el vínculo y la colaboración.

# 1. Con un diseño y estructura global que dé espacio a la participación y lo emergente

**La facilitación parte del diseño de un proceso definido en fases, y con una clara intencionalidad, que tiene en cuenta la experiencia acumulada y el contraste entre diferentes modelos. El diseño del proceso debe tener presente la importancia de propiciar la comunicación y dar espacio a las aportaciones y necesidades emergentes durante el proceso de colaboración.**

Los escenarios pueden ser diferentes; sin embargo, independientemente de quién lidere y convoque el proceso, es fundamental construir una propuesta clara y contrastada. Un ejercicio que fije unos límites claros y defina el grado de participación al que estamos invitando: consulta, contraste, co-creación, co-decisión...

Las acciones que se plantean en cada fase tienen sentido en el ciclo global del proceso. No podemos proponer soluciones sin haber entendido las necesidades a atender o sin tener en cuenta otras experiencias previas. ¿Cómo llegar a nuestro destino? ¿Cuál es el dispositivo para lograr el objetivo? En función del formato realizaremos una facilitación u otra.

No hacemos corta y pega. El diseño metodológico debe estar situado, adherirse y contaminarse del contexto. Y para hacerlo, ponemos el foco en las oportunidades.

Las personas que toman parte se convocan teniendo en cuenta no solo sus diferentes perfiles y saberes vinculados al objetivo del proyecto, sino también el momento del proceso. Las actividades buscan traer conocimiento, implicar a las personas y construir vínculos.

Es clave mantener la apertura a lo imprevisto. Debemos promover procesos abiertos y orgánicos; estar con las ganas de que las cosas desborden. Esto no debe significar perder el foco y el propósito, tenemos una energía finita.

En tu proyecto, **¿cuáles son los marcos de referencia que sirven para diseñar el proceso en su conjunto y cada fase? ¿Cómo habéis cuidado que el nivel de expectativas y el grado de invitación sea equilibrado? ¿Cómo hacéis más presente y comunicáis cada momento del proceso?**

## 2. Que trabaje, visibilice y responda a necesidades reales y cercanas

**Cada vez que se genera un contenido, y con especial hincapié al final del proceso, se realiza una devolución de lo escuchado e incorporado. Es crucial que podamos hacer una trazabilidad del proceso; las personas y organizaciones nos conectamos con la utilidad de la colaboración cuándo vemos que el trabajo impacta en aspectos tangibles y cercanos.**

Dedicamos tiempo de calidad a los espacios para la puesta en común. Y lo hacemos con atención a quien habla y a quien calla. Es importante ser sensibles a la singularidad y ponerla en valor. Si queremos incorporar diferentes perspectivas, por ejemplo, con gente muy joven, necesitamos adaptarnos a estas nuevas formas más rápidas e instantáneas de relación.

No hacemos procesos de participación para validar lo que ya sabemos. Buscamos puntos de vista que todavía no han emergido y, por eso, dejamos espacio para el aprendizaje. Cuando la apuesta es clara, los procesos funcionan. No se trata de poner un barniz y justificar decisiones ya avanzadas.

El momento de digitalización actual se vive como una oportunidad y como un muro. Necesitamos pensar en claves de multicanalidad desde una perspectiva ciudadana, y teniendo en consideración la diversidad de las personas y agentes que participan en los procesos.

Sin perder de vista una actitud crítica, pensamos en espacios para celebrar lo avanzado y para reconocernos en los impactos, pequeños o grandes, del trabajo realizado.

**En tu proyecto, ¿cómo cuidáis la traducción a propuestas y devolución de este trabajo con las personas participantes? ¿Qué señales nos indican que el proceso responde a necesidades reales? ¿Cómo sabemos que la convocatoria es pertinente? ¿Cómo ponemos en valor que solo desde la colaboración podemos responder a preguntas complejas y activar los recursos necesarios?**

### 3. Que contribuya a reforzar un rol de técnico que colabora con la ciudadanía

**El encuentro se produce entre organizaciones y personas, que desde diferentes roles, comparten un mismo objetivo. Necesitamos conocer y reconocer distintas necesidades y ritmos; entendernos como personas que funcionamos a modo bisagra, como traductores y traductoras de realidades. Queremos estar al servicio y disponibles pero, al mismo tiempo, necesitamos cuidar nuestra esfera personal. Nuestro objetivo y herramienta es el vínculo relacional.**

Sabemos que los tiempos de la administración y los de la ciudadanía son diferentes. Ejercer de puente a menudo genera frustración; necesitamos mediar y traducir necesidades apostando por la agilidad para lo urgente y por darle tiempo y paciencia a lo importante. La confianza se construye a fuego lento.

Las relaciones frecuentes nos permiten estar presentes y cerca de las necesidades del proceso. Somos profesionales que trabajamos en la Administración Pública. Es importante que esto quede claro; y, desde este lugar, necesitamos construir un vínculo más personal, congruente con nuestro rol y que, a la vez, venza las resistencias para con las partes más rígidas de la institución. Buscamos generar espacios más abiertos y domésticos.

La administración conecta con el territorio a través de muchos servicios en los que la facilitación pudiera incorporarse como algo permanente y cotidiano, más allá de acciones puntuales vinculadas a la participación ciudadana.

Es importante que definamos puestos y funciones que incluyan un reparto de horas y propuestas claras para saber el grado de implicación al que nos sumamos. La flexibilidad también tiene que atender la gestión de las vidas personales y la conciliación. Debemos construir culturas organizacionales permeables y abiertas con límites a la sobrededicación y con una planificación base que aporte estructura y seguridad.

**En tu proyecto, ¿cómo afrontáis la diferencia en los ritmos vinculados al procedimiento administrativo y las necesidades sociales? ¿En qué espacios compartís y reflexionáis sobre los potenciales y los límites de vuestro rol como técnicos y técnicas? ¿Cómo construís y reforzáis los vínculos en la comunidad?**



## 4. En el que desarrollemos competencias relacionales para el vínculo y la colaboración

**Cuando hablamos de competencias pensamos en acciones donde ponemos a disposición nuestras habilidades, conocimientos y actitudes. Cuando trabajamos en el vínculo y en la colaboración reflexionamos sobre cómo tener una visión global/holística, aportar estructura y acoger las aportaciones nuevas, cuidar a las personas, regular los conflictos, gestionar la frustración... Pensamos en una manera de estar en los proyectos que aumente los recursos de las personas.**

Pensamos en el proceso de facilitación también como un proceso de reparación. No vamos a resolver desigualdades estructurales, pero hay un momento curativo, de reencantamiento. Volvemos a creer que sabemos y podemos trabajar juntas. Entre todas las personas generamos un espacio donde nos sentimos acogidas.

Prestamos atención a las necesidades y aprovechamos cada momento para realizar un reconocimiento público a las personas que participan.

Al inicio del proceso es muy útil compartir los saberes. Tenemos una responsabilidad, cómo técnicos y técnicas en el proceso, pero es muy útil subrayar que todos y todas tenemos un conocimiento importante que favorece la colaboración. Nuestra sociedad privatiza los saberes y prioriza unos contra otros. Los proyectos de colaboración público social pueden ser un espacio de crecimiento y empoderamiento donde reconocer otro tipo de saberes.

Nuestros procesos de colaboración refuerzan la corresponsabilidad. ¿Cómo será el día después de finalizar este proyecto? Es clave que lo que avancemos esté sostenido por parte de la ciudadanía y las entidades que promueven el proceso. Los lugares de la Administración Pública y la ciudadanía son diferentes; siendo así, necesitamos que desde cada lugar aportemos en esta continuidad.

Estamos atentos y atentas a los potenciales de la comunidad y a la forma de activarlos. No los sustituimos, reforzamos lo existente. Una participación transversal necesita espacios para encontrarse. Necesitamos sentirnos conectores y conectoras desde nuestro rol como personal técnico de la administración.

**En tu proyecto, ¿de qué manera os hacéis conscientes de los activos existentes en la comunidad y en las personas/organizaciones vinculados al proceso? ¿Cómo contribuís a su refuerzo sin sustituirlos ni debilitarlos? ¿Cómo construís relaciones de confianza? ¿Cómo articuláis la acogida en los procesos de colaboración público social?**

## Tips sobre facilitación

Recogemos algunas ideas y herramientas que pueden resultar de ayuda para entender, integrar y desarrollar un propósito compartido.

### Aprovechar la oportunidad

Existe un potencial en aprovechar cualquier oportunidad para continuar con relaciones establecidas y/o generar vínculos nuevos. Diseñamos estrategias y planificamos cuando, tal vez, es más sencillo acercarse a las personas y escucharlas.

Es posible que la ciudadanía reconozca un mayor valor en que un técnico o técnica asista a una comida popular que las horas de oficina invertidas en posibilitar dicha celebración.

Prestamos atención a los potenciales. Ejemplo: en el marco de una formación para el cuidado de mascotas surge la oportunidad de acompañar el nacimiento de una asociación vinculada a esta realidad. Nos preguntamos: ¿todas las formaciones provocan este tipo de sinergias? ¿Qué sucedió en esa formación? ¿Cómo estaba diseñada para poder propiciar este contacto y unión?

### “Esto lo propusimos nosotras”

Reconocer públicamente las aportaciones que parten de la ciudadanía hace que esta se vea concernida en los resultados de los procesos, que los sienta como propios y que, en consecuencia, actúe de forma corresponsable.

La siguiente anécdota es real y muy ilustrativa. En un banco de una plaza de juegos acuáticos recién urbanizada, diseñada a partir de un proceso participativo, coinciden una vecina y una técnica municipal. La vecina conversa con la técnica y comparte con ella la sensación de orgullo y bienestar al reconocer en esta nueva plaza algunas de las aportaciones que surgieron en el equipo de trabajo donde participó.

## Abierto, afectivo y empoderador

La participación requiere de un espacio abierto que facilite la suma de nuevas personas, donde se atiendan los afectos y se refuercen los saberes de quien toman parte. Algunas ideas:

- Procesos en los que participa un grupo cambiante con continuas incorporaciones. En cada sesión se recuerda propósito y avances. De este modo, todas las asistentes tienen la misma información. Ejemplo: proyecto HOSPITALIDAD. Sesiones de trabajo para reflexionar "Hasta donde se abre tu casa". Fue un proyecto abierto a vecinas cercanas e implicadas en este tipo de procesos y, también, a otras incorporaciones nuevas. Fueron varios meses de trabajo y cada día se explicaba lo que se iba a hacer. Explicar por qué estamos aquí y qué vamos a hacer. Contar constantemente.
- El desarrollo colaborativo de 'amuletos', en experiencias que vinculan a personas con diferentes perfiles, pone en valor el vínculo creado, apuesta por lo afectivo y construye un espacio donde las personas se sienten bien. Ejemplo: proyecto GRIGRI, en el que las personas vinculadas al mundo "maker" procedentes del África subsahariana proponían "amuletos" a desarrollar de manera colaborativa. Un trabajo que "permite reencantar y proteger espacios".
- Conectar con el conocimiento que ya tienen las personas que participan. Ponerlo en valor e incorporarlo a las estrategias colectivas. Ejemplo: proyecto Vallecas para promover los ODS y construir un botiquín para la ciudad desde estrategias como, por ejemplo, recoger remedios medicinales y construir una despensa solidaria en un centro social. Una formación sobre cómo hacer conservas y fermentos.



## Aprendizajes para la acción comunitaria

Quisimos conocer el proceso por el que el Espacio Interinstitucional de Participación Ciudadana liderado por la Diputación Foral de Gipuzkoa está elaborando un marco conceptual y estratégico para el impulso de políticas públicas basadas en la acción comunitaria. Y estas eran algunas de las claves que compartían:

- Hemos trabajado con tiempo suficiente y en un espacio de seguridad y confianza lejos de los meses más cercanos a las elecciones y la tensión que conlleva este tiempo preelectoral.
- Ha sido importante generar espacios para encontrarnos, compartir nuestros objetivos, recibir ideas y opiniones antes de comenzar a trabajar con los talleres.
- Hemos compartido el trabajo en diferentes foros y esto nos ha permitido adaptarnos e ir construyendo nuevas metodologías.
- De cara a la atención a la diversidad:
  - Los talleres se han realizado con ayuntamientos grandes, medianos y pequeños.
  - El proyecto ha ido rotando por los espacios y adaptándose a los mismos en los tiempos, horarios, metodologías...
  - Fruto de esta mirada a la diversidad, el grupo motor del proyecto se ha ampliado incluyendo otros municipios más pequeños.



Azaroak 2022 noviembre  
[www.bherria.eus](http://www.bherria.eus)