



DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS DEL FACILITADOR

María Begoña Rodas Carrillo
Amauta International, LLC

El Modelo de Competencias del Facilitador, es una ayuda para entender lo que los facilitadores valoran y lo que ellos hacen. Los facilitadores son individuos comprometidos, de cualquier edad, de diversas orientaciones, que tienen una amplia variedad de fundamentos educativos. Ellos valoran el poder positivo de la toma de decisiones en equipo. En sus actividades, honran a los individuos que participan en el grupo y la sabiduría del grupo que emerge a través de los procesos facilitados. Los facilitadores emplean procesos que incluyen la contribución de cada uno de los individuos dentro de un grupo.

En el arte y ciencia de guiar un proceso de grupo, los facilitadores desarrollan una conciencia acerca de su importancia como instrumentos para tener el trabajo hecho. Ellos poseen conocimientos y destrezas que soportan el proceso de diseño y desarrollo de sus intervenciones. La energía personal que emplea un facilitador durante el desarrollo de un proceso, evoca la energía de los miembros del grupo. Los facilitadores guían y posibilitan que el grupo se mueva hacia el logro de sus metas y a la creación de sus propias respuestas.

Ser competente es tener un requerimiento o una adecuada habilidad o cualidades. En “Models for Excellence”, las competencias están definidas como “el conocimiento y las destrezas que son claves para producir resultados críticos” (McLagan & Bedrick, 1983). Durante la creación del Modelo de Competencias del Facilitador, una competencia fue definida como la habilidad para usar las destrezas y el conocimiento para el logro de resultados efectivos; esto es, “ El facilitador es capaz de...”.

El equipo de trabajo comprometido en la definición, identificó dieciocho competencias agrupadas en seis categorías que se pueden ver en la Tabla 1. Estas categorías se detallan a continuación, junto con las tres competencias definidas para cada una de ellas. Las destrezas, conocimientos,

actitudes o comportamientos que ilustran la manifestación de esa competencia, son listadas debajo de cada competencia en la tabla.

A. **Mantener el crecimiento profesional:** El facilitador tiene el conocimiento básico de las disciplinas relacionadas con el desarrollo organizacional y el aprendizaje del adulto. Los conceptos traídos de este conocimiento, son aplicados a las necesidades de cada grupo. Debido a que esta área está en constante desarrollo, los facilitadores necesitan una disciplina de aprendizaje de “toda la vida”. Las tres competencias en esta área son:

- Mantener una base de conocimiento.
- Contrastar métodos de facilitación.
- Mantener su nivel profesional.

B. **Crear alianzas colaborativas:** La cultura, negocios, tecnologías, y problemas de una organización pueden ser complejos para aquellos que están dentro del sistema y entendibles, solo a un nivel muy simplista, para una “persona de fuera”. Los facilitadores profesionales reconocen el valor del conocimiento y experiencia en la organización cliente y ayudan a sus miembros a unir sus conocimientos y experiencias sinérgicamente para lograr sus objetivos. El facilitador se esfuerza en desarrollar relaciones organizacionales independientes, mas que co-dependientes. Los procesos que desarrolla se centran en las necesidades del cliente y apuntan al desarrollo de sistemas que lleguen a ser autosuficientes y autosostenedores. Las tres competencias en esta área son:

- Desarrollar alianzas de trabajo con aquellos a quienes sirve.
- Crear y mantener relaciones profesionales y colegiales.
- Co-diseñar y adaptar aplicaciones para satisfacer las necesidades del cliente.

C. **Crear un clima de participación:** Un ambiente de participación es una combinación del espacio físico, del contexto situacional, de las expectativas de los miembros, y de la naturaleza de la comunicación entre los miembros. El facilitador involucra al grupo para aceptar la diversidad, honrar las diferencias individuales y desarrollar un ambiente seguro en el cual participar. Las tres competencias en esta área son:

- Demostrar destrezas de efectiva comunicación interpersonal.
- Honrar y reconocer la diversidad, asegurando la participación.
- Facilitar ante el conflicto del grupo.

D. **Utilizar métodos y técnicas multisensoriales:** Los métodos y técnicas multisensoriales usados en facilitación desarrollan la creatividad. Los individuos en un grupo pueden llegar a estar más involucrados cuando todos sus sentidos están comprometidos. Un ambiente multisensorial estimula la participación al reconocer y apoyar la variedad de formas en que las personas procesan información y aprenden, y al comprometer a los participantes mediante la utilización de su estilo preferido de pensamiento y aprendizaje. Las tres competencias en esta área son:

- Evocar la creatividad del grupo, combinando estilos de aprendizaje y pensamiento.
- Utilizar procesos multisensoriales.
- Usar el tiempo y el espacio para apoyar los procesos del grupo.

E. **Orquestrar el desarrollo del grupo:** Captar y aprovechar el momento crítico de unión, es la competencia donde todos los aspectos de una efectiva facilitación confluyen. Como un director de orquesta, el facilitador mezcla las contribuciones de cada individuo en una gran sinfonía de voluntad, decisión y acción del grupo. El facilitador está siempre pendiente de las experiencias de los participantes, la efectividad del proceso y las dinámicas del grupo. Las tres competencias en esta área son:

- Guiar el grupo con claros métodos y procesos.
- Facilitar la autoconciencia del grupo.
- Guiar al grupo hacia el consenso y los resultados deseados.

F. **Asegurar una vida de integridad:** Una creencia compartida entre todos aquellos que estudian la emergente profesión de la facilitación, es que este trabajo está basado en una vida personal de cuidado e integridad, que soporta las destrezas descritas previamente. Los valores del individuo deben estar en concordancia con los valores de la facilitación. Basados en una profunda base ética, los facilitadores manifiestan dar de sí mismos a los grupos y a las organizaciones a las que sirven, y animan a los individuos y grupos a encontrar sus propias respuestas. El trabajo de facilitación está fundamentado en la autenticidad personal y la honradez. El compromiso hacia una vida de integridad resulta en comportamientos y actitudes observables que capacitan al grupo para una total participación. Las tres competencias en esta área son:

- Manifestar las preguntas profundas de sí mismo y de otros.
- Modelar profunda asertividad.
- Confiar en el potencial del grupo.

COMPETENCIAS DEL FACILITADOR

Mantener su crecimiento profesional A.	Crear alianzas colaborativas B.	Crear un clima de participación C.	Utilizar métodos y técnicas multisensoriales D.	Orquestrar el desarrollo del grupo E.	Asegurar una vida de integridad F.
<p>1. Mantener una base sólida de conocimientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conoce el gerenciamiento y desarrollo de sistemas organizacionales, desarrollo de grupos, sicología y entrenamiento. • Entiende las dinámicas del cambio. • Entiende la teoría de aprendizaje. 	<p>1. Desarrollar alianzas de trabajo con aquellos a quienes sirve.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica las auténticas necesidades del cliente. • Clarifica compromisos mutuos. • Promueve el valor y el uso de la facilitación. 	<p>1. Demostrar destrezas de comunicación interpersonal efectiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra destrezas efectivas de comunicación verbal. • Desarrolla rapport con los participantes. • Practica la escucha activa. • Demuestra habilidad para observar y proveer retroalimentación a los participantes. 	<p>1. Evocar la creatividad del grupo, combinando estilos de aprendizaje y pensamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Está atento a estilos individuales de aprendizaje y pensamiento. • Se comunica con todos los estilos. • Persuade a participantes de todos los estilos. • Incentiva el pensamiento creativo. • Acepta todas las ideas. 	<p>1. Guiar el grupo con claros métodos y procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establece un contexto claro. • Aplica una gran variedad de procesos participativos. • Maneja procesos para grupos grandes y pequeños. • Conoce las consecuencias de una inadecuada utilización de métodos de grupo. 	<p>1. Manifestar las preguntas profundas de sí mismo y de otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Devela las profundas preocupaciones de un grupo. • Articula su propio propósito de vida. • Muestra profundas inquietudes.
<p>2. Contrastar métodos de facilitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conoce una gran variedad de procesos de grupo. • Distingue proceso, de tarea y contenido. 	<p>2. Crear y mantener relaciones profesionales y colegiales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseña servicios cooperativamente. • Demuestra los valores y procesos de un equipo. • Apoya la co-facilitación durante el desarrollo de sus trabajos. 	<p>2. Honrar y reconocer la diversidad, asegurando la participación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentiva una mirada positiva de las experiencias y percepciones de todos los participantes. • Crea un clima de seguridad y confianza. • Evoca la diversidad del grupo. • Conoce el impacto de la cultura. 	<p>2. Utilizar procesos multisensoriales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mide las necesidades y habilidades sensitivas del grupo. • Seleccióna entre una gran variedad de métodos. • Usa las técnicas que mejor se adaptan a las necesidades y habilidades del grupo. • Despierta la energía del grupo. 	<p>2. Facilitar la autoconciencia del grupo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene al grupo movilizado. • Reconoce cuando reenfoque la tarea. • Escucha, pregunta y resume, para mostrar el sentir del grupo. • Acompaña al grupo en la reflexión de su experiencia. 	<p>2. Modelar profunda asertividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Articula la posibilidad de una transformación en todas las situaciones. • Enfrenta las situaciones con autoconfianza y una actitud asertiva. • Modela límites y ética profesional, ejemplo: confidencialidad.
<p>3. Mantener su nivel profesional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprometido con estudios de avanzada. • Practica la reflexión y el aprendizaje. • Participa en una red u organización de facilitadores 	<p>3. Co-diseñar y adaptar aplicaciones para satisfacer las necesidades del cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseña programas adaptados. • Define un producto de calidad. • Evalúa y certifica la satisfacción del cliente. 	<p>3. Facilitar ante el conflicto del grupo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconoce el conflicto. • Provee un ambiente seguro para que el conflicto aflore. • Maneja los comportamientos disociadores del grupo. • Media en el conflicto. 	<p>3. Usar el tiempo y el espacio para apoyar los procesos del grupo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arregla los espacios para alcanzar el propósito de las sesiones. • Planea y monitorea el uso efectivo del tiempo. • Sabe cuando mover y cuando detener el proceso del grupo. • Maneja los aspectos simbólicos de las reuniones. 	<p>3. Guiar al grupo hacia el consenso y los resultados deseados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conoce una variedad de métodos para alcanzar los objetivos del grupo. • Adapta procesos a las situaciones cambiantes. • Mide y comunica el progreso del grupo. • Acompaña en el desarrollo de las tareas. 	<p>3. Confiar en el potencial del grupo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Honra la sabiduría del grupo. • Estimula la confianza en las capacidades y experiencia de otros. • Deja de lado las opiniones personales. • Mantiene una postura objetiva, no defensiva y sin juicios.

***Tabla 1: Copyright 1997 International Association of Facilitators; Institute of Cultural Affairs
U.S.A.; The Canadian Institute of Cultural Affairs***