

Foros ciudadanos

Una herramienta para profundizar en la democracia social

Por José Luis Escorihuela "Ulises" <ulises@selba.org>

[Introducción](#)

[Organización](#)

- [La Convocatoria](#)
 - Identificar los líderes de la comunidad
 - Establecer contactos personales
 - Movilizar el resto de la comunidad
 - El problema de la exclusión
- [Funciones y Herramientas](#)
 - Facilitador
 - Guardián de las memorias
 - Guardián del tiempo
 - Escribano
 - Guardián de la paz
 - Traductores
 - Herramientas
- [Calendario y Logística](#)
 - Preparativos
 - Inicio
 - Durante
 - Final

[El foro como Proceso de Grupo](#)

- [Diferentes pasos de un proceso de grupo](#)
 - [Filtrar/Clasificar](#)
 - [Buscar el Consenso](#)
 - [Sentir la atmósfera](#)
 - [Identificar roles/polaridades](#)
 - [Intercambias roles](#)
 - [Roles fantasmas](#)
 - [Barreras](#)
 - [Dobles barreras](#)
 - [Momentos álgidos](#)
 - [Enmarcar](#)
 - [Identificar líderes y facilitadores](#)

[Habilidades del Facilitador](#)

- [Habilidades](#)
- [Metahabilidades](#)

[Fundamentos del Trabajo de Procesos](#)

- [Orígenes del Trabajo de procesos](#)
- [Esencia del Trabajo de procesos](#)
- [Procesos de Grupo](#)
- [Atmósfera y Campo](#)
- [Los Tres niveles de la experiencia](#)
- [Conexión entre los niveles interno y externo del proceso grupal](#)

[Referencias bibliográficas](#)

Introducción

Nuestra democracia parlamentaria y partidista se está revelando insuficiente para atender los retos que le plantea la sociedad civil, cada vez con mayor capacidad de organización y mayor conciencia para mostrarse abiertamente, por encima del tono gris impuesto por la corriente dominante. Las leyes de la mayoría sólo sirven para la mayoría y apenas recogen las múltiples reivindicaciones que presentan un buen grupo de colectivos de carácter minoritario. Colectivos ecologistas, anticapitalistas, de gays y lesbianas, antirracistas, inmigrantes, discapacitados, grupos contra la exclusión y la marginación, jóvenes, mujeres, ancianos, niños... ven impotentes como las leyes de la democracia apenas si los tienen en cuenta, dejándoles la calle como único espacio para la expresión de sus deseos y como lugar de lucha política. Los conflictos planteados por estos colectivos contra el poder establecido se multiplican y la única respuesta del poder suele ser la represión directa o indirecta a través de la presión social y de los medios de comunicación que tienden a separar las protestas entre “buenos” y “malos”, según el grado de violencia. Ningún interés por saber quién hay detrás y cuáles son sus motivaciones.

La cultura política imperante tiende a la descalificación del contrario, al ataque personal que no atiende a razones, a imponerse por la fuerza de los votos o de los escaños. Cuando se ofrecen pactos o consensos se hace desde inalterables posiciones de poder, presentando a la opinión pública como acuerdo lo que no es sino una sumisión forzada del débil, que teme las consecuencias de quedarse fuera.

Sin embargo, la intransigencia y el abuso de poder no es patrimonio exclusivo de la mayoría. Igual actitud está presente en los grupos “alternativos”, que suelen recurrir a similares prácticas en su funcionamiento cotidiano. Por otra parte, la manera en que estos mismos grupos minoritarios desprecian las razones de la mayoría revela también un profundo desconocimiento de lo que significa realmente la aceptación de la diversidad, que supone el respeto a todas las partes, escuchar todas las razones, incluso aquellas que nos parecen más injuriosas. El sistema educativo actual tampoco hace mucho para cambiar una cultura reacia a aceptar la diversidad. Nuestros patrones de funcionamiento ante el conflicto son similares, tanto en la corriente dominante como en los grupos alternativos. La actitud predominante sigue siendo vencer al enemigo si se tienen fuerzas o evitarlo si se está en inferioridad.

La mayoría de las veces, ciertas actitudes de descalificación y desprecio del otro tienen que ver con una falta de conocimiento, no de los argumentos, sino de la persona que está detrás de ellos. La técnica que aquí se propone, el foro ciudadano, pretende superar esta incapacidad de la democracia representativa para tratar determinados conflictos sociales, haciendo precisamente que unos y otros se junten en un mismo espacio, discutan y sobre todo, se conozcan. Es posible que en muchos casos no se alcancen acuerdos, pero si somos capaces de juntarnos, compartir un espacio, exponer nuestras razones y escuchar directamente de la boca de nuestro adversario las suyas, seguramente las divergencias no serán causa de conflictos violentos, tan sólo la manifestación de que somos diferentes.

Un foro ciudadano es por tanto un lugar de encuentro, un lugar en el que se pretende recrear la idea original de la comunidad, un espacio de confianza que tiene en cuenta las opiniones de todos, pues todos comparten al menos una idea: todas las opiniones son importantes, todas tienen una parte de la verdad. En una línea contraria a la vieja dialéctica marxista, que esperaba alcanzar la verdad con una síntesis destructora de acción y reacción, el Foro Ciudadano inspirado en el Trabajo de Procesos sólo busca la verdad que la colectividad es capaz de darse a sí misma, verdad que nunca se alcanza del todo sino que es proceso permanente, verdad que oscila entre periodos de armonía y periodos de caos, pero que es la verdad del grupo, de la comunidad.

No es fácil organizar un foro ciudadano que resulte realmente abierto, inclusivo y capaz de penetrar en la diversidad del tejido comunitario en todos sus niveles, en el de las palabras, en el de las actitudes y valores, y en el de las emociones y sentimientos subyacentes. Se necesitan buenos organizadores y buenos facilitadores. En lo que sigue trato de mostrar cómo se podría organizar y facilitar un foro ciudadano que quiera dar respuesta a alguno de los muchos conflictos sociales existentes actualmente, tanto conflictos globales como pequeños conflictos que se dan también en nuestros pueblos y ciudades. La técnica que aquí se plantea se inspira en diferentes experiencias que se han llevado a cabo en diversas partes del

mundo con contrastado éxito. Las técnicas de participación social recogidas en este trabajo han sido ampliamente desarrolladas en Estados Unidos (Rocky Mountain Institute), en Gran Bretaña (Designed Visions, Permaculture Association, New Economics Foundation NEF) y seguramente en otros países, en algunos casos como respuesta a los acuerdos de la Cumbre de Río de 1992, que dieron lugar al documento conocido como Agenda 21. Las técnicas de facilitación y consenso se inspiran en los trabajos de Beatrice Briggs, norteamericana residente en México, quien a su vez basa su trabajo en la cultura de los quákeros y los chamanes. Y por último, toda la parte relacionada con los Procesos de grupo está basada en los trabajos de Arnold Mindell y su grupo de Process Workers. Todas las referencias citadas se encuentran en la bibliografía al final de este trabajo.

Organización

Para que la organización de un foro ciudadano sea eficaz debe tener en cuenta una serie de aspectos cuya atención y cuidado resultan fundamentales para garantizar la participación de todas las partes, conseguir que el proceso grupal evolucione favorablemente y lograr resultados positivos aplicables en el futuro.

El problema de la falta de representatividad de muchos foros, organizados desde las elites dominantes con más voluntad que conocimiento de causa, invalida el trabajo realizado y los resultados obtenidos. Una gran inconsciencia sobre la unilateralidad de las formas de trabajo, que apenas se prestan a discusión o cambio; sobre los espacios o tiempos elegidos, rechazables para muchos grupos por su contenido simbólico en relación con la represión o la marginación; sobre los diferentes estilos de comunicación, en concreto los de tipo no lineal o no racional, preferidos por muchos grupos minoritarios; y una cierta ignorancia sobre la naturaleza de los grupos sociales, poco proclive a la clasificación y a las estructuras permanentes y dada al cambio y las identidades difusas, con los consiguientes problemas para la identificación de líderes y personas relevantes; todo ello conlleva una cierta parcialidad de análisis que anula en parte cualquier resultado, a la vez que crea sospechas irreversibles en los grupos minoritarios de que el foro no sirve para nada, salvo para lavar la mala conciencia de la mayoría dominante.

Para evitar estos problemas es necesario ser muy cuidadosos en todo el proceso organizativo, en todas sus fases, desde la incubación de la idea hasta su cierre final. En lo que sigue se aportan algunas ideas de cómo se podría hacer la convocatoria de un foro ciudadano para ser realmente inclusiva, cómo se debe preparar el foro, en sus aspectos logísticos y materiales, qué se debe tener en cuenta en el inicio de la reunión, cómo debe ser el cierre de la reunión. También se señalan las funciones que deben ser cubiertas por diferentes personas, antes, durante y después de la reunión y los elementos materiales o herramientas que son necesarios.

La convocatoria

Convocar para un foro ciudadano se ha de entender más como un proceso con diversas etapas que un simple llamamiento a través de la prensa realizado puntual e impersonalmente. En realidad, para cuando la convocatoria salga en los medios de comunicación y se le dé toda la publicidad que requiere, se han debido de cubrir otros muchos pasos que resultan determinantes para lograr una máxima participación y evitar sangrantes exclusiones.

El proceso de movilizar a la gente para que participe en un foro ciudadano sobre un tema que divide a la población, en el que existen diferentes intereses, diferentes grupos con mayor o menor capacidad de presión, incluye al menos 3 etapas que deben ser cubiertas por orden: Identificar los líderes de la comunidad, Establecer contactos personales y Movilizar el resto de la comunidad. La tendencia actual de la Administración de asumir la organización de un foro y no soltar las riendas en ningún momento, temerosos de que se les vaya de las manos, es precisamente una de las razones por las que muchos colectivos no quieren participar en foros oficiales y organizan sus propios foros paralelos. Sienten que se les excluye desde el primer momento.

1. Identificar los líderes de la comunidad

Partimos del hecho de que un foro ciudadano nace habitualmente del deseo de algún departamento de la administración o de alguna organización civil relevante de afrontar públicamente un tema que preocupa a la gente. Lo más normal será que haya un pequeño grupo de tres o cuatro personas detrás de este deseo. Estas personas pueden constituir un comité explorador que analice y estime las posibilidades de llevar a cabo dicho foro, pero en ningún caso han de atribuirse el papel de comité organizador del foro (como se suele hacer). Habiendo conseguido el visto bueno de la administración (si se pretende involucrar a ésta en la organización, lo cual resulta positivo en la mayoría de los casos, aunque muchos foros se puedan celebrar al margen), este comité explorador debe preocuparse de dar vida al verdadero comité organizador del foro, compuesto ya por un número significativo pero manejable de personas relevantes de la comunidad, en relación por supuesto con el tema a tratar. Es decir, el primer paso en la convocatoria de un foro es identificar los grupos locales relevantes y las personas que ejercen en ellos cierto liderazgo, para que integren o al menos designen representantes en el comité organizador del foro. El número tampoco debe ser excesivo, so pena de que resulte ya desde el inicio inmanejable.

A la hora de listar grupos e identificar líderes es fácil dar con personajes públicos y conocidos: altos representantes de la administración y de partidos políticos, importantes hombres de negocios, periodistas con nombre, activistas sociales conocidos, etc. Sería un error limitarse a estas personas para integrar el comité organizador. Casi todos los problemas o conflictos tienen componentes materiales y no materiales. Suele ser fácil adivinar quién vehicula la defensa de los intereses materiales de los grupos en liza, pero no resulta tan fácil averiguar cuáles son las personas que en todos los grupos ejercen un liderazgo afectivo o moral. Su presencia es fundamental.

Además de identificar lo visible, es necesario también prestar atención a determinados segmentos que suelen quedar al margen o desequilibrados: mujeres, jóvenes, jubilados, representantes de minorías, trabajadores, recién llegados, etc. No se trata, como he dicho antes, de hacer un comité organizador que por representativo sea inmanejable, pero sí es conveniente que exista un cierto equilibrio de todos los sectores y niveles.

El comité organizador ha de ser el verdadero promotor del foro, recogiendo el guante lanzado por el comité explorador, cuya función pasa a ser secundaria y de apoyo. La determinación del espacio apropiado, la elección de fechas, la determinación de funciones y elección de las personas apropiadas para dichas funciones, incluidos los facilitadores, el cuidado de los aspectos materiales y logísticos, fomentar la participación y diseñar la estrategia publicitaria, son tareas que debe emprender el comité organizador.

El siguiente paso en la convocatoria, en manos ya del comité organizador, es el de asegurar la participación de todas las personas y grupos que se consideran relevantes para la buena marcha del foro. Esto es algo que en ningún caso podía hacer el comité explorador, sobre todo porque no bastan las buenas intenciones sino que es necesario conocer con precisión el terreno en el que se va a mover el foro. Nadie mejor que los miembros del comité organizador para elegir las personas a invitar.

2. Establecer contactos personales

La mejor manera de asegurar la participación de alguien es contactando con ella personalmente. Como el número de personas a contactar puede ser muy grande, resultará sin duda útil dividir esta tarea entre todos los miembros del comité organizador. También se puede contar con otras personas que colaboren en este trabajo.

En algunos casos puede ocurrir que las personas contactadas se muestren reticentes a participar en el foro. Ante esta situación no es conveniente insistir ni parecer pesado. En principio, nadie es imprescindible, pero si su presencia se considera importante, tal vez haya que buscar medios indirectos para convencer a estas personas. Se pueden utilizar a otras personas para que hagan de intermediarias, se pueden proponer entrevistas personales, ofrecer charlas explicativas del foro en el centro social del grupo considerado, etc. No ha de extrañarnos que muchos colectivos sociales sean por naturaleza reacios a participar en nada que

venga de la administración o de grupos mayoritarios. El simple hecho de “mezclarse con” puede ser interpretado como un daño irreparable a su imagen. Por eso es importante garantizar que todos los grupos se sientan partícipes y no simples comparsas en algo que organizan y dirigen otros. Normalmente, algunos grupos puedan plantear exigencias imposibles para aceptar participar. En todo caso, es importante escuchar con respeto, estudiar qué se puede asumir y ser flexibles en la negociación.

Lo anterior exige que el comité organizador tenga preparada una pequeña descripción de lo que se pretende hacer, sin entrar en detalles, de manera que pueda ser asumible por todos los colectivos. Esta descripción se puede presentar por escrito a los grupos para su análisis o se puede ofrecer en forma de charla-debate. Estando abierta a cambios y sugerencias, el resultado final puede ser un documento que sirva como punto de partida para el inicio del foro, y también para llevar a cabo la campaña publicitaria. Pues sólo ahora, una vez contactados todos los grupos y establecidos unos principios de acuerdo para la participación en el foro, se puede dar éste a conocer al público en general.

3. Movilizar la comunidad

Sólo ahora el evento está listo para ser dado a conocer. A diferencia de lo que ocurre en muchas ocasiones, en que se salta del comité explorador a la publicidad, con el consiguiente riesgo de pronunciamientos públicos en contra, de no participación, etc., ahora se está preparado para lanzar una campaña de información pública que acerque el foro a la mayoría de la población, invitándoles a participar.

Para la campaña se pueden utilizar todos los medios habituales de difusión mediática: carteles, presentaciones, anuncios, entrevistas en la prensa y en la televisión, etc. Es importante no sólo que la gente sepa del foro, sino que se informe también de todo el proceso, que éste sea transparente para todos, que todo el mundo tenga acceso, a través de alguna oficina montada para la ocasión, a todos los datos del foro y que se establezcan canales de participación para quienes lo deseen.

Lo más probable es que un foro de cierta envergadura requiera la colaboración para pequeñas tareas de cientos de voluntarios. A la hora de movilizar la comunidad es importante dar cabida a esta demanda, encontrar un hueco para la aportación desinteresada de muchas personas, que así también se sienten partícipes del evento.

El problema de la exclusión

Un foro ciudadano no puede dejar de lado a ninguna persona o colectivo que se sienta afectado por el tema a discutir. Sin embargo, sigue siendo habitual que en los foros las mujeres, jóvenes, personas de bajos ingresos, personas discapacitadas, minorías sea escasa, estén infrarrepresentados.

Algunas de las razones que explican este hecho tienen que ver con la elección del local, del lugar y del momento. Muchas veces los organizadores asumen inconscientemente que todo el mundo puede permitirse un viaje, dejar la casa y los niños, el trabajo o la escuela, superar los obstáculos para llegar al lugar físico, o que es capaz de ver o oír perfectamente. Por ello no se arbitran remedios o se ponen a disposición de los afectados recursos que les permitan asistir al encuentro con todas garantías.

En otros casos, no se tiene en cuenta el rechazo que un determinado lugar puede tener para determinadas personas o colectivos, olvidando que lo que para los grupos mayoritarios puede ser “estar como en casa”, para ciertos colectivos excluidos es el símbolo de su exclusión.

Tampoco el diseño de los actos ayuda a garantizar la inclusión, sobre todo si se prima exclusivamente un determinado estilo académico, basado en una serie de principios para reuniones, a menudo no especificados, pero que suponen técnicas especializadas o conocimientos de procedimiento que muchos participantes ignoran o rechazan.

La exclusión por clase, género, edad, raza y capacidades físicas está normalizada en nuestra cultura y consecuentemente los efectos de estas prácticas no son notados por mucha gente, que queda impasible ante estas exclusiones silenciosas.

Un problema más grave es que determinados grupos sujetos a exclusión permanente llegan a interiorizar la creencia subyacente que actúa sobre esta dinámica y aceptan resignadamente su exclusión al considerar que su participación no es relevante, o que no pueden aportar nada, o que ni siquiera se les va a escuchar como tantas veces les ocurre.

El problema de la exclusión es uno de los más importantes problemas que debe afrontar el comité organizador de un foro ciudadano, pues normalmente los grupos excluidos son parte importante del conflicto o problema que se quiere debatir en el foro y su ausencia desvirtúa cualquier resultado al que allí se llegue.

Funciones y Herramientas

La organización de un foro ciudadano sería imposible sin la colaboración de numerosas personas que deben cumplir una serie de funciones imprescindibles para la buena marcha del foro. Por su relevancia durante el proceso de grupo, la más importante es la del facilitador o equipo de facilitadores, personas encargadas de llevar la reunión, de facilitar el proceso, de abrir espacios que recojan las aportaciones de todos; personas capaces de gestionar el conflicto, de tratar con los momentos difíciles, de enfrentarse a los puntos muertos y situaciones álgidas, de canalizar la energía de afectos y desafectos hacia lugares de encuentro. El facilitador o facilitadores son las primeras personas que debe contactar el comité organizador del foro y trabajar conjuntamente en todo el proceso.

La facilitación no es sin embargo la única función que debe ser cuidadosamente preparada. El éxito del foro dependerá también de que se hayan tenido en cuenta otros papeles y una serie de recursos y herramientas necesarias. Además del facilitador, es útil contar con un guardián de las memorias, un guardián del tiempo, guardianes de la paz, escribanos, traductores, etc. En lo que sigue se explican con más detalle todas estas funciones.

Facilitador

El papel del facilitador es sin duda clave para la buena marcha de la reunión. Dada su importancia conviene dedicar un apartado especial para analizar este papel. Nos limitamos aquí a enumerar algunas de las labores propias de su cargo. Aunque utilice la palabra “facilitador”, en singular, se puede referir también a un equipo de facilitadores.

- El facilitador trabaja estrechamente con el comité organizador en los preparativos del foro, supervisa el lugar de la reunión y el material necesario.
- Recopila toda la información que considere necesaria sobre el tema del foro y sobre los grupos participantes, incluyendo personalidades relevantes. Si lo considera necesario, se entrevistará previamente al foro con algunas de estas personas para obtener información de primera mano.
- Crea un ambiente de confianza y seguridad.
- Procura la participación de todos.
- Da espacio al conflicto cuando surge y sugiere procesos para resolverlo.
- Recoge los acuerdos que se van alcanzando.
- Dirige las actividades de seguimiento pertinentes.

Guardián de las memorias

Utilizo esta bella expresión de Beatrice Briggs (facilitadora norteamericana residente en México) para designar lo que otros llamarían secretario o persona que va tomando nota de lo que se dice durante el proceso. No se trata por supuesto de anotar todo lo que se dice, basta con resumir las discusiones y recoger con precisión los acuerdos o decisiones alcanzadas.

En la actualidad no es extraño que los foros se filmen con cámaras de video digital, lo cual permite disponer de un material inmejorable para su visión y uso posterior.

Guardián del tiempo

Siguiendo con la terminología introducida por B. Briggs, el guardián del tiempo lleva el control del tiempo o de los tiempos que el propio grupo se impone durante el proceso. Sin que su papel sea el de interrumpir nada, hace consciente al grupo de cómo transcurre el tiempo en relación con los límites asignados, para que el propio grupo decida qué hacer.

Puede ser útil utilizar una campana con un sonido agradable y audible o también utilizar carteles que señalen en silencio el uso que se está haciendo del tiempo.

Escribano

La función del escribano consiste en anotar en grandes papelones o pizarras las contribuciones de los participantes o del facilitador, de manera que toda la información sea accesible de un simple vistazo.

Haciendo otra persona este trabajo, el facilitador puede concentrarse completamente en el proceso de grupo y atender mejor lo que ocurre en el nivel secundario o no verbal.

Para ser buen escribano es conveniente tener buena letra y capacidad de organización de la información. Conocer la técnica de los mapas mentales puede ser de gran utilidad para un escribano. El libro de Toni Buzan, *El libro de los mapas mentales*, cuya referencia se da en la bibliografía, es una herramienta imprescindible para un buen escribano.

Guardián de la paz

En foros muy conflictivos puede ocurrir que se den conatos de alta tensión o violencia, que escapen al control del facilitador. En estos casos es útil contar con algunas personas que acompañen fuera de la reunión a los participantes alterados, mientras les ayudan a que se tranquilicen, para después volver al grupo.

Resulta apropiado que esta labor sea ejercida por personas de ambos sexos.

Guardián de la entrada

El guardián de la entrada se encarga de permanecer cerca de la entrada o en la periferia del grupo, asegurando que nadie va a perturbar desde afuera el buen transcurso de la reunión, ayudando a integrarse a quienes llegan tarde y contribuyendo en general a que el círculo de seguridad y confianza no sea alterado por ninguna circunstancia externa.

Traductores

En muchos foros habrá que prever que los participantes utilizan diferentes idiomas maternos y que se necesitará un equipo de traductores para salvar estas barreras lingüísticas.

Herramientas

Además de las funciones comentadas anteriormente, el comité organizador y el equipo de facilitadores se encargarán de que las siguientes herramientas y recursos estén a su disposición:

- Papelógrafos o pizarras, hojas grandes, rotuladores
- Etiquetas identificativas para los participantes

- Paneles informativos
- Tableros para intercambio de información, para uso de los participantes
- Flores y otros elementos ornamentales, con los que crear un ambiente agradable
- Campana, para cuando haya límites de tiempo

Calendario y logística

Un foro ciudadano no consiste sólo en la reunión, que se celebra en un día determinado. Hay muchas cosas por hacer antes de la reunión, otras al inicio de la reunión y algunas después de la reunión.

Ya hemos comentado antes cómo debe ser el proceso de la convocatoria para el foro, de su importancia para garantizar una reunión verdaderamente inclusiva. Veamos ahora otros aspectos que también deben ser considerados.

Preparativos

- Facilitador y organizadores deben supervisar el lugar del foro y vigilar todos los detalles: características de la sala, elementos ornamentales, elementos de confort (agua, té o café, refrescos...), accesibilidad (sobre todo si participan personas con algún tipo de discapacidad), baños accesibles, material necesario (papelógrafo, rotuladores, tableros, paneles, etc.).
- Si está previsto llevar a cabo trabajos en pequeños grupos, es necesario asegurarse de que el lugar contiene espacios apropiados para ello.
- Igualmente, si se prevé la participación de madres y padres con niños pequeños, tal vez resulte conveniente habilitar un servicio de guardería que facilite su presencia.
- El facilitador debe informarse con tiempo del tema del foro, de los objetivos con los que se realiza, de los participantes y de los colectivos que representan, de las posibles relaciones de poder, de las expectativas con las que se realiza... Toda esta información puede ser muy útil para anticipar posibles problemas.
- Facilitador y organizadores deben determinar cómo van a ser las ceremonias de apertura y cierre del foro, eligiendo lo más apropiado según el tipo de participantes.
- Si se piensa grabar la reunión, es necesario pedir permiso al grupo antes de comenzar, respetando los deseos de aquellas personas que no quieran salir en la grabación.

Inicio

- **Inicio.** El inicio de la reunión debe correr a cargo del facilitador (y no de algún “alto representante” del comité organizador), demostrando así que es el facilitador (para todos una persona neutra) el gestor de los tiempos y del espacio del proceso grupal. El facilitador debe comenzar por presentarse y presentar su función, dado que muchos participantes tal vez no conozcan suficientemente en qué consiste la facilitación. En caso de contar con un equipo de facilitadores, el facilitador principal deberá presentar al resto del equipo, así como a las personas que van a desempeñar los diferentes roles antes comentados. El facilitador debe aclarar el motivo del foro, la forma en que se va a desarrollar y la duración prevista de las diferentes sesiones.
- **Ceremonia de Apertura.** A continuación, se puede dar paso a la ceremonia de apertura, adecuada al grupo. Esta ceremonia puede incluir, ahora sí, el discurso de alguna personalidad relevante, que habrá de ser corto y respetuoso con todos los participantes, no entrando en el conflicto o tema a debatir. La ceremonia de apertura es un ritual necesario que refleja el paso de la vida ordinaria al espacio de la reunión. Es útil que el facilitador insista en este aspecto para que los participantes aprendan a separar todo lo que ocurra en este espacio “sagrado” de sus interacciones ordinarias con el resto de los participantes fuera de este espacio.

- **Presentaciones.** Tras la apertura, el facilitador puede invitar a los representantes de los diferentes colectivos a presentarse. En el caso de grandes foros ciudadanos es imposible la presentación de todos los participantes, pero sí pueden presentarse los diferentes colectivos. Es bueno que todo el mundo sepa quiénes participan en el foro, al menos a qué colectivos pertenecen.
- **Acuerdos básicos.** Mantener por un tiempo más o menos largo, en relativo orden, un alto número de personas sólo es posible si aceptan unos acuerdos mínimos de convivencia y respeto. Resulta útil hacer una lista de estos acuerdos y colocarla en un lugar visible que sirva de recuerdo permanente.

Durante

Durante la reunión, el peso del trabajo corresponde al facilitador y al propio grupo. El grupo es el verdadero protagonista del foro y el encargado de marcar los tiempos del proceso. En un apartado posterior se explica con más detalle cómo transcurriría una reunión organizada según la técnica del Trabajo de procesos (Process Work).

Es conveniente que algunas personas (guardianes de la paz y de la entrada) estén en todo momento al tanto de cualquier imprevisto que pueda surgir, desde atender a personas con problemas físicos o psicológicos a problemas más materiales como un corte de luz, falta de agua en los baños, etc. El trabajo de estas personas es fundamental para que el proceso grupal se pueda desarrollar sin perturbaciones externas.

Final

El final de la reunión suele ajustarse al tiempo marcado por el grupo. No obstante, es necesario ser flexibles con los límites asignados. El facilitador debe atender las indicaciones del guardián del tiempo, pero sólo como una referencia más que en ningún caso debe interrumpir el proceso del propio grupo. En ocasiones, el trabajo del grupo ha sido lento al principio, siendo al final cuando empieza a dar resultados palpables. Sería inapropiado cortar en un momento de gran intensidad emocional o productiva. En estos casos es mejor esperar y alargar los plazos.

Si por el contrario el foro no está resultando muy fructífero, tampoco tiene sentido alargar el tiempo simplemente para ver si da algo de sí, ni someter al grupo a una presión artificial para llegar a unos resultados para los que no está preparado. Muchos grupos llevan mal que se les exija alcanzar acuerdos, prefieren tomar su tiempo, reflexionar con calma sobre lo discutido. Si el foro se compone de varias sesiones, el facilitador terminará la sesión tal como esté, invitando a los participantes a continuar en la siguiente sesión y agradeciendo en todo caso su trabajo y aportaciones. Si no hay más sesiones, y no se han conseguido acuerdos, también el facilitador agradecerá el trabajo de todos y valorará con el grupo y los organizadores la posibilidad de organizar otro foro en el futuro.

En todo caso, y antes de los agradecimientos y dar por terminado el foro, el facilitador, con ayuda del escribano, hará un breve repaso de los puntos tratados, indicando las divergencias y los acuerdos. Es importante señalar unos y otros para no dar la falsa impresión de que todo ha sido un éxito o un fracaso total. Lo lógico es que siempre haya acuerdos y divergencias. Los primeros pueden servir de inicio para un proceso de colaboración futura entre los diferentes colectivos participantes, las segundas advierten de la diversidad presente y suponen una necesidad de crear grupos de trabajo para seguir avanzando. En cualquier caso, un buen proceso grupal habrá supuesto para todos una transformación de sus planteamientos iniciales abriendo las puertas a una nueva forma de ver las cosas, más comprensiva y receptiva a las demás partes.

Si así ha sido previsto por el comité organizador, o simplemente si así lo decide el grupo, se pueden crear comisiones o grupos de trabajo con representantes de los diversos colectivos, para tratar los temas pendientes, o para seguir colaborando en el futuro. El facilitador supervisará esta fase, asegurándose de que quedan constituidas tales comisiones con sus temas asignados y con un calendario de trabajo.

Por último, y antes de la ceremonia de cierre, el facilitador invitará a los participantes a hacer una evaluación del foro y del proceso grupal. Esta evaluación se puede hacer de muchas maneras, correspondiendo al facilitador y organizadores elegir la técnica que consideren más adecuada.

Como se dijo para la ceremonia de apertura, la ceremonia de cierre se habrá previsto con antelación en función del tipo de foro y de los colectivos participantes. En nuestra cultura occidental es previsible de nuevo algún discurso de alguna personalidad relevante.

El foro como un Proceso de grupo

A un foro ciudadano pueden acudir desde decenas a centenares de personas, según el tamaño de la ciudad y el interés suscitado por el tema de debate. La energía que se concentra en el lugar es inmensa, el flujo de fuerzas (palabras, gestos, afectos, silencios... que recorren la sala dejando su huella entre los participantes y generando nuevas respuestas) puede resultar difícilmente controlable. En un foro no se trata de que hablen unas pocas personas, en representación de sus respectivos colectivos, mientras los demás hacen de espectadores pasivos. Todo el mundo puede participar, hacer uso de la palabra, expresar su opinión y sentimientos, asentir y disentir, en silencio o vociferando.

Es tarea del facilitador canalizar toda esta energía de manera a conseguir que el proceso no se vea interrumpido o bloqueado, y que al final el grupo en su totalidad sea capaz de ver las cosas de otra manera, con perspectivas más amplias, integrando las diferentes partes en conflicto en una nueva visión enriquecedora.

Para conseguir su propósito, el facilitador debe hacer uso de alguna metodología, una manera de hacer las cosas que se haya demostrado eficaz en anteriores ocasiones. Sería inútil, y tal vez peligroso, dejar a decenas de personas con diferentes percepciones sobre un asunto, juntas en una sala sin ningún tipo de control. El casi seguro enfrentamiento que se produciría tal vez resultara catártico, pero difícilmente aportaría nada nuevo.

La metodología que presento a continuación, conocida como Trabajo de Procesos de Grupo (Group Process Work), ha sido desarrollada por el investigador norteamericano Arnold Mindell y puesta a prueba por él mismo y su equipo de colaboradores en numerosos foros ciudadanos celebrados en todo el mundo. Mi propia experiencia, como asistente a alguno de los foros facilitados por Mindell, y como facilitador de pequeños procesos grupales, me lleva a pensar que se trata de una buena técnica, capaz de arrojar muy buenos resultados. Las indicaciones que siguen han sido elaboradas a partir de los trabajos originales de Mindell y mi experiencia como facilitador.

Diferentes pasos en un proceso de grupo

Para facilitar un foro ciudadano de acuerdo con la técnica de Trabajo de procesos se necesita una sala grande, con capacidad para contener a todos los participantes y dejar con todo un gran espacio central vacío, que servirá como “escenario” para el desarrollo del proceso. Los asistentes al foro, conforme vayan entrando en la sala, se irán colocando en torno a este gran espacio central, formando un círculo sin cerrar en uno de los extremos, que es donde se colocarán, además del facilitador, pizarras o papelógrafos, de manera que todo el mundo tenga acceso visual a la información que allí se ponga. Es conveniente utilizar sillas plegables y no fijas y colocarlas ya antes de empezar en la disposición deseada, para que cuando la gente entre en la sala, ya sepa cómo debe ubicarse. No hay que olvidarse de dejar algunos pasillos que vayan desde el exterior del círculo hasta el interior.

A partir del momento en que todo el mundo ha encontrado su sitio puede comenzar la reunión, para lo cual son aplicables las ideas expuestas anteriormente, al hablar del inicio de la reunión. Superada esta primera fase formal, comienza el verdadero proceso grupal, con los siguientes pasos (se dan expuestos de manera lineal, aunque durante el proceso pueden confluír o alterar el orden):

Filtrar/Clasificar (*Filtering/Sorting*)

En un primer momento el facilitador invita al grupo a que diga qué asuntos quiere tratar y en qué orden. Normalmente, el tema de un foro ciudadano, sea el racismo, la inmigración, la congestión por el tráfico, problemas ambientales, etc., es demasiado vago y general. Es necesario concretar, establecer una agenda de trabajo a partir de asuntos más concretos y analizar cuáles son las prioridades.

Esta idea, también conocida como Agenda abierta, tiene muchas ventajas sobre la forma tradicional de funcionar consistente en presentar al público una agenda cerrada en relación con los puntos a tratar o debatir. Utilizando una agenda abierta.

- Los participantes hacen suya la agenda y se sienten más a gusto con la reunión
- Se tratan temas que verdaderamente son relevantes para los participantes y no sólo para los organizadores.
- Se tiene seguridad y confianza en ser escuchado.

Todas las propuestas que presenta el público se anotan en la pizarra, sin descartar ninguna y así durante unos minutos. Aunque en un principio parezca que mucha gente quiere hacer propuestas, lo cierto es que el número de temas relevantes suele ser pequeño. Tras un tiempo prudencial, el facilitador puede preguntar al grupo si alguien tiene algo verdaderamente nuevo que añadir o se cierra el turno de propuestas.

Buscar el consenso (*Gaining Consensus*)

Se trata ahora de alcanzar un consenso sobre el orden de los asuntos a tratar. El consenso se ha de entender como un acuerdo momentáneo para comenzar a hablar en una dirección determinada, sabiendo que otros asuntos surgirán más tarde y que también necesitarán ser procesados.

El facilitador debe hacer comprender al grupo que el orden que se establezca es puramente circunstancial, que puede ser alterado por el proceso y que en ningún caso se dejarán temas sin tratar, aunque sea de manera colateral, trabajando en grupos pequeños.

El orden de prioridades lo decide el grupo. Algunos grupos prefieren comenzar por los asuntos más espinosos, aquellos que van a producir un mayor acaloramiento y tensión, pero que una vez tratados suponen una gran liberación. Otros grupos prefieren comenzar suavemente, afrontando asuntos ligeros antes de meterse de lleno en el problema.

Sentir la atmósfera (*Sensing the atmosphere*)

Una vez que el grupo llega a un consenso sobre el tema a tratar, el facilitador capta la atmósfera que existe en relación con dicho tema, notando la calidad de los sentimientos en el aire. Algunas atmósferas son tensas, otras ligeras, acaloradas, etc.

Este trabajo previo y casi inconsciente por parte del facilitador le sirve para determinar en parte la estrategia a seguir, sea trabajar con el gran grupo, sea crear inmediatamente pequeños grupos, proponer algún ejercicio de trabajo interior, etc.

Identificar roles/polaridades (*Identify roles/polarities*)

La tensión de una atmósfera se rompe en polaridades, roles, puntos de vista diferentes. Si el facilitador decide trabajar con el gran grupo, invita a una persona a que exprese públicamente su opinión sobre el asunto en cuestión. Esta persona pasa a ocupar un extremo del espacio central, hasta ahora vacío. Si otra persona quiere expresar una opinión diferente, debe avanzar también al espacio central, situándose en el lugar que considere más apropiado, normalmente enfrente de la primera persona.

De esta manera, la sala se divide en diferentes lugares que acogen cada una de estas polaridades, puntos de vista o roles. Se invita a las personas que comparten opiniones a moverse desde su sitio en la sala a los respectivos lugares del círculo central y ayudar a los diferentes roles a manifestarse, dotándolos de contenidos y material personal. Esto es importante. El facilitador debe animar a los participantes a que cuenten sus experiencias personales relacionadas con el asunto que se debate y que no se limiten a

discutir en un plano abstracto y general, que termina siendo repetitivo y paralizante. Suele ser usual en los foros que la gente comience a hablar de una manera muy neutra, ocultando sus sentimientos, evitando referencias personales. Este temor inicial está justificado. Todos hemos sido víctimas de abusos por parte de terceros que se han aprovechado de nuestra ingenuidad o buena voluntad. El facilitador no debe tener prisa en desenmascarar la parte oculta de los discursos de la gente. De hecho, no compete a él hacerlo. Es algo que debe traer el proceso si el grupo así lo quiere y sólo si el grupo lo quiere. El facilitador debe animar a la gente a hablar de sí misma, pero nunca como una imposición u obligación.

Al avanzar en la discusión y la manifestación de diferentes experiencias personales, se van haciendo también visibles los diferentes roles presentes en el proceso. Conviene indicar que un rol no es la persona concreta que lo representa, pues en tanto que “conjunto determinado de conductas y opiniones, apoyadas por un pequeño número de actitudes que forman un todo coherente”, un rol es más grande que cualquier persona (se necesitan varias personas para representar un rol determinado). E inversamente, toda persona es más grande que cualquier rol (ningún rol recoge toda nuestra complejidad, ninguno de nosotros puede ser fijado en un solo rol).

En esta primera fase del proceso, el facilitador observa los roles presentes y toma nota de las diferencias visibles, de las polaridades. Estas diferencias pueden ser de muy distinto tipo: de percepción, de necesidades, de valores, de opinión, de actitud, de objetivos, de métodos... Todo ello son características diferentes de los roles en juego y como tales diferencias crean una tensión entre las posiciones enfrentadas, cuya magnitud dependerá normalmente de la historia personal de los participantes. En la naturaleza existe una tendencia a eliminar tensiones y diferencias para volver a estados de equilibrio. En el ser humano tampoco se lleva bien la diferencia, siendo la eliminación de lo diferente la manera clásica de acabar con ella. En proceso de grupos la manera de resolver la tensión existente es entrar en un proceso de transformación personal y colectivo que nos ayude a ir más allá de las polaridades inmediatas. Ello nos obligará a superar determinadas barreras personales y a explorar terrenos que tal vez nos sean desconocidos.

Intercambiar roles (*Role switching*)

Una manera simple de comenzar el proceso de transformación y de exploración de lo desconocido es mediante el intercambio de roles. Si somos conscientes de que en nuestra defensa de una determinada posición no hacemos sino seguir las pautas que nos marca un determinado rol, tendremos menos dificultades para hacer el esfuerzo de abandonar ese rol y tratar de acercarnos a la otra parte. Esto, que parece una obviedad, es una labor inmensa para la mayor parte de la gente, incapaz de separar su persona del rol que está jugando. Decimos entonces que la persona es prisionera de su rol. En un foro ciudadano, pocas personas habrán desarrollado las habilidades necesarias para dar este paso, pero puede ser suficiente. Si a requerimiento del facilitador algunas personas comienzan a abandonar sus rígidas posiciones y acercarse paulatinamente hacia la otra parte, otras pueden seguir los mismos pasos en un proceso de imitación.

Algunas personas pueden ser conscientes de haber agotado todo el juego de su rol, de haber dicho todo lo que podían decir y haber incluso expresado todos sus sentimientos al respecto. Comienzan a dudar de sus propias ideas y a abrir espacios a ideas diferentes, pero les falta un pequeño empuje para superar lo que tal vez otros considerarían como una traición o una pérdida de imagen. El facilitador debe estar atento a las señales de necesidad de cambio de estas personas y animar con sus comentarios y su apoyo a que se produzca.

Roles fantasma (*Ghost Roles*)

Se trata de experiencias o sentimientos de los que se ha estado hablando o aludido indirectamente, pero que no han sido representados por nadie. El facilitador debe estar atento a su aparición y traerlos a la conciencia del grupo, dejando un espacio para ellos e invitando a la gente a que se mueva y llene dicho espacio.

La presencia de roles fantasma es muy habitual en reuniones en que existe un cierto temor a decirse las cosas abiertamente y se prefiere utilizar un elemento externo y no presente para decir indirectamente lo que no se puede decir directamente. La proyección al exterior es una técnica defensiva muy utilizada por individuos y grupos.

Para la buena marcha de un proceso grupal es conveniente traer al círculo los roles fantasma y que el grupo asuma su responsabilidad. En tanto que nadie del grupo quiere jugar ese papel o ni siquiera es consciente de su existencia, será el facilitador el que inicialmente lo juegue y asuma sus características. Es probable que a continuación otras personas se decidan a apoyar ese rol.

Existen roles que tradicionalmente nadie quiere representar, en parte porque la presión social es muy fuerte en cuanto a considerarlos indignos, inmorales, perversos, etc., lo que hace que individuos y colectivos ejerzan una fuerte represión sobre ellos. Es el caso del terrorista, el dictador, el capitalista, el racista, el obseso sexual, etc. Sin embargo, en muchas discusiones pueden estar presentes, desvirtuando el debate en tanto que ejercen una influencia sin que nadie asuma su responsabilidad. Aunque resulte duro e impopular, es tarea del facilitador traer al grupo estos roles si se observa su presencia como roles fantasma.

Barreras (*Edges*)

Una barrera es un bloqueo comunicacional. Algo está tratando de manifestarse pero no encuentra la manera. Las barreras están creadas por la identidad del grupo. Un grupo dedicado a promover la paz en el mundo, por ejemplo, podría tener dificultades en expresar sentimientos agresivos. Notar la barrera y ayudar a las personas a expresar lo que apenas puede ser expresado, es imprescindible para que el proceso se desenvuelva totalmente.

Las barreras son los límites de nuestra identidad individual o colectiva. Cualquier intento de otra persona de introducirse en esos límites o querer sacarnos de ellos, será considerado una agresión y nuestra respuesta será defensiva.

Individuos y grupos han desarrollado diferentes mecanismos para defenderse de posibles agresiones, reales o figuradas (en ocasiones, la simple presencia del otro genera una respuesta defensiva) y reducir la angustia creada por la situación. A continuación, expongo algunas de las respuestas más habituales, estudiadas por la psicología social:

- **Reacciones de ataque:** El ataque es una reacción defensiva que pretende anular una amenaza real o fingida, que en todo caso crea una situación de inseguridad y temor. Hay que incluir en este grupo todas las agresiones defensivas preventivas, las acusaciones, las amenazas, los linchamientos, etc. Ciertas situaciones favorecen este modo de defensa: la rivalidad, sentirse rodeado sin salida, sentirse bajo un riesgo de agresión inminente, creer que se actúa en legítima defensa, etc.
- **Reacciones de intimidación:** Ante la misma situación de inseguridad que antes, los individuos o grupos pueden responder haciendo ostentación de su fuerza, con el fin de intimidar a su supuesto enemigo. En el caso de los grupos, estas conductas se traducen en los desfiles militares, en el ultimátum, en acallar las disidencias internas para dar una impresión de unidad total, etc.
- **Reacciones de evitación:** Se trata en este caso de pasar desapercibido, de evitar el encuentro para evitar el juicio. El individuo o el grupo tratan de ponerse a distancia del riesgo, ocultándose en la multitud, y en caso de que sea necesario, huyendo del conflicto. También es habitual refugiarse en una conducta estereotipada, en un rol formal que sirve de coraza, de muralla, evitando así mostrar cualquier atisbo de debilidad.
- **Reacciones de simulación:** Se trata de un conjunto de conductas defensivas basadas en la mentira, que tienen como finalidad evitar el juicio desfavorable, el posible castigo, cualquier atentado directo a la persona. Se hallan aquí los conformismos de fachada, el uso de máscaras, todas las maneras de hacer parecer que... El individuo puede hacer el tonto, pasar por borracho, hacerse el inocente, hacerse el gracioso, etc.
- **Reacciones de bloqueo:** En algunos casos, la reacción defensiva más inmediata consiste en permanecer inmóvil, en quedarse completamente parado. El miedo puede paralizar a las personas o

los grupos, incapaces entonces de llevar a cabo ningún tipo de acción, pero la inhibición también puede deberse a una estrategia perfectamente programada.

- Reacciones de retracción: Frente a alguien que supone una amenaza, la respuesta de muchos individuos y grupos consiste en “hacerse pequeños”, en mostrar que no merece la pena ser atacados. Individuos y grupos toman una actitud de sumisión pasiva. Aún humillados, se inclinan y sonríen para no contrariar a su dominador. En el plano colectivo, encontramos ejemplos de esta reacción en grupos minoritarios que han sido secularmente oprimidos y humillados. Normalmente esta actitud termina por transformar la actitud del dominador, quien de agresor potencial se convierte en dominador reconocido y puede desarrollar una actitud de benevolencia.
- Reacciones de justificación: Son de las más habituales. Consisten en negar lo que se acaba de decir, explicándolo de otra manera, dando otra versión de los hechos, racionalizando la situación.
- Reacciones de seducción: En ocasiones, individuos y grupos compran su seguridad y reconocimiento por medio del encanto, con gestos de ofrecimiento (hasta ofrecerse incluso como víctimas), mostrando sus debilidades para hacerse aceptar o consolar. Detienen la amenaza apelando a la compasión.

El facilitador de un proceso de grupo debe estar atento a cualquier manifestación del tipo anterior, que demuestra sin duda algún tipo de barrera en el individuo o grupo que así reacciona. Su tarea es traer a la conciencia del grupo la existencia de estas barreras que impiden la comunicación. La intervención del facilitador no ha de ser en ningún caso hacer inmediatamente explícito algo que no ven las personas afectadas, pues se encontrará entonces con su rechazo (y sus dudas sobre su labor de facilitación). Superar una barrera compete a la persona o grupo implicado en un proceso de transformación cuyos tiempos y pasos son definidos por la propia persona o grupo.

Dobles barreras (*Double Edges*)

La mayoría de los conflictos visibles que se puedan dar en un proceso grupal tienen que ver con la existencia de barreras en ambas partes. Los facilitadores deben ayudar a ambas partes a superar estos bloqueos de comunicación para que el proceso pueda desarrollarse.

Nos encontramos aquí con un punto fundamental. En el transcurso de un proceso grupal el campo se polariza y se hacen visibles ciertas diferencias. Mientras los roles sean fluidos y no surjan bloqueos o barreras, las diferencias tienden a resolverse disminuyendo la tensión y recuperando el equilibrio. En un momento determinado, la polaridad puede ser muy fuerte, los roles muy rígidos, las diferencias aparecen como insalvables, nadie cede. Cada parte tiene razones para reprochar a la otra, para considerarse víctima de un abuso ejercido por los otros. En esta situación, incluso los grupos dominantes y con poder encuentran razones para acusar a los grupos minoritarios de comportamientos o actitudes dañinos, convirtiendo en agresores a quienes suelen ser víctimas. Ambas partes se defienden, expresando así una barrera o bloqueo en la comunicación.

El facilitador puede trabajar con cada parte por separado, o con ambas conjuntamente, para ayudarles a superar sus barreras. Tal vez lo consiga o tal vez no, tal vez se requiera un tiempo más largo, dejar ahí las cosas y esperar. Pero si en un momento determinado, una de las partes consigue superar sus bloqueos y soltar toda la carga afectiva que lleva dentro y asumir su papel de víctima hasta las últimas consecuencias, y asumir su papel de agresor tal como le recriminaba la otra parte, entonces es necesario que la otra parte haga lo mismo, o que al menos el facilitador haga lo posible para que también la otra parte se desbloquee. De lo contrario el proceso se queda incompleto, siendo probable que la parte no desbloqueada tome represalias (si es parte dominante) o se vengue (si es minoritaria) en el futuro.

En la práctica, el proceso de desbloqueo suele ocurrir a la vez para ambas partes, cada una avanzando en la medida en que también lo hace la otra. En cualquier caso, el facilitador debe estar muy atento a que este proceso se lleva hasta al final por ambas partes, controlando su tendencia a evadirse e interrumpir un proceso que suele ser doloroso.

Momentos álgidos (*Hot Spots*)

Se trata de momentos de gran intensidad emocional que suelen ir seguidos de silencio.

Cuando se da un momento álgido, los grupos tienen la tendencia a cambiar de tema e ir en otra dirección. A la gente le resulta difícil soportar la tensión de un momento álgido, temen que se puedan producir conatos de violencia, que la situación se vaya de las manos. Y sin embargo, si algo ha de cambiar, si se han de superar ciertas barreras, si se quiere participar de una verdadera transformación, el inicio de todo ello está ahí, en los momentos álgidos. Ellos son la puerta a una situación diferente.

Es importante apreciar los momentos álgidos e intentar estar con ellos o volver a ellos más tarde y dejar espacio a los intensos sentimientos de ambas partes. Cuando un momento álgido no es tenido en cuenta, resurge más tarde y de una manera más violenta con el fin de ser apreciado.

Enmarcar (*Framing*)

En todo proceso grupal se dan interacciones que cabe enmarcar en diferentes niveles:

- Nivel interior (necesidad de trabajar en la opresión interna, en barreras personales)
- Nivel de las relaciones (necesidad de trabajar en las interacciones que aluden a relaciones personales, es conveniente notar las barreras, las dobles señales, las relaciones de poder, etc.)
- Nivel grupal (necesidad de trabajar en la marginación que el grupo hace de ciertos aspectos de sí mismo, como las diferencias en los estilos de comunicación, diferencias idiomáticas, de dinero, etc.)

El facilitador debe estar atento a las diferentes interacciones de la gente y trabajar en diferentes espacios las interacciones de diferente nivel. Si en una discusión en el foro, un participante muestra una pesada carga interna que condiciona su aportación, el facilitador puede proponer un trabajo individual con esta persona, que podrá hacerse en público, en un círculo pequeño o a solas. Si lo que se observa es una relación personal dañada, el facilitador puede invitar a la pareja en cuestión a trabajar en círculo su relación. Lo mismo puede decirse de algunos subgrupos que requieran atención preferencial.

Identificar élderes y facilitadores en el grupo (*Identify elders/facilitators*).

En todo lo anterior se viene diciendo que es el grupo el que decide en todo momento la marcha de su proceso, es el grupo el que determina los tiempos, los espacios, el juego de roles, el que va más allá de barreras y bloqueos y el que produce y resuelve los momentos álgidos. Que el facilitador se debe limitar a apoyar este proceso, a encauzarlo en un amplio marco cuyas particularidades escapan a su control.

El grupo es por tanto el protagonista del proceso, pero el grupo son personas y son personas concretas del grupo quienes con su aportación (sus palabras, su silencio, su actitud, sus gritos o la expresión de su dolor o de su alegría) resuelven los diferentes pasos, son personas concretas quienes conducen realmente el proceso de transformación grupal. A estas personas concretas, personas que traen su sabiduría para beneficio del grupo, se les puede llamar élderes o verdaderos facilitadores.

Todo lo anterior describe un proceso de grupo. Los resultados del proceso son de diferente índole. Se consigan o no resultados concretos, se llegue o no a acuerdos explícitos, lo más probable es que el grupo habrá ganado conciencia. Tal vez se necesiten más foros para avanzar, tal vez un solo foro no sea suficiente para procesar todo el torrente de opiniones cruzadas, sentimientos encontrados, percepciones diferentes, necesidades insatisfechas... que puedan existir en una comunidad en torno a un tema determinado, pero es indudable que el proceso de transformación habrá comenzado y que una nueva visión está por surgir.

En muchos casos, no obstante, sí que se llega a resultados tangibles. A lo largo del proceso se habrán lanzado multitud de ideas, aportado múltiples sugerencias, muchas de ellas con el acuerdo de todos. Los escribanos del foro habrán tomado nota de todo lo dicho, las pizarras recogerán posibles acuerdos. Tal vez sólo sean principios de acuerdo que requerirán un trabajo posterior, la organización de grupos de trabajo, nuevas reuniones futuras. Es un punto de partida, el inicio de algo que se pretende crear entre todos.

Aun cuando los acuerdos no sean posibles, conscientes de que sobre determinados temas resulta muy difícil alcanzar consensos, el foro habrá al menos servido para que las partes en conflicto se conozcan un poco mejor, para que cada una sea más consciente de las necesidades de la otra, de sus valores, del entramado ideológico que la sustenta. Tal vez las diferentes partes no sean capaces de abordar proyectos compartidos, pero si son capaces de convivir en un mismo espacio, un espacio de respeto y tolerancia, mucho se habrá ganado. La finalidad del trabajo de procesos es crear comunidad, aprender a convivir, más que buscar imperiosamente acuerdos.

Habilidades del facilitador

Si el grupo es el verdadero protagonista del foro, el facilitador es el guardián del proceso, su guía imparcial. La imparcialidad o neutralidad es una de las principales características de un buen facilitador. El facilitador no es un participante, no entra a discutir con los demás sobre los contenidos. Sólo atiende al proceso, a la atmósfera del grupo, al flujo de fuerzas que recorre la sala, a las dobles señales, al juego de roles y las barreras que detienen la comunicación.

El facilitador tiene poder sobre la forma del proceso, un poder tan grande que si lo utilizara sobre los contenidos desvirtuaría completamente sus resultados. Por ello es importante que en un foro ciudadano, los facilitadores no sean elegidos entre los líderes, jefes u otras personas de poder de alguna de las partes, ni siquiera de manera equilibrada o proporcional. Es mejor que sean personas ajenas a los colectivos implicados. En ocasiones, ni siquiera estas preocupaciones evitarán que el facilitador tenga preferencia por alguno de los grupos participantes y por las ideas que defienden. Situación delicada para mantenerse neutral que lleva emparejado el riesgo de recibir ataques. Un buen facilitador debe estar siempre preparado para recibir ataques y utilizar su habilidad para beneficio del proceso grupal.

Habilidades

Resulta evidente que para llevar a cabo su cometido, un buen facilitador debe contar con una serie de habilidades y técnicas. A continuación doy un pequeño listado de las habilidades y técnicas más importantes para un facilitador:

- Capacidad de escucha, empatía
- Habilidades de creación de buen ambiente y confianza
- Habilidades de evaluación de intereses y necesidades
- Sensibilidad, capacidad para captar emociones y sentimientos
- Habilidades de atención, capacidad para captar dobles señales, matices, lenguaje no verbal
- Habilidades de comunicación: capacidad para hacer preguntas, para reformular y parafrasear
- Capacidad para permanecer neutral
- Buen sentido del humor
- Habilidades para establecer metas, diseñar planes temporales, elaborar estrategias
- Habilidades para identificar los conflictos y analizarlos
- Habilidades para recoger acuerdos
- Técnicas para tratar la cólera y enfrentarse a la violencia
- Técnicas para desbloquear y gestionar los momentos álgidos
- Técnicas para incluir a todas las partes en el proceso
- Técnicas para equilibrar el poder
- Técnicas para transformar ataques

Existen bastantes libros en los que se explican y desarrollan estas técnicas y apenas nos vamos a ocupar aquí de ellas. En la bibliografía final de este trabajo se nombran algunos de estos libros.

Metahabilidades

Con todo, cuando se trabaja con grupos en conflicto, el factor decisivo para el facilitador no son las técnicas o habilidades que usa, sino las actitudes que tiene hacia el grupo. Estas actitudes y creencias son metahabilidades (*metaskills*).

La mejor intervención que un facilitador puede hacer en un grupo en conflicto no es aquella que viene de afuera, sino aquella que surge de manera natural en el grupo, de sus humores cambiantes, tensiones, emociones, roles y momentos álgidos. El estrecho camino que el facilitador ha de seguir es el camino que el grupo crea por sí mismo y que por tanto puede aceptar. El trabajo del facilitador es seguir los cambios en interés, excitación y energía del campo. El facilitador “gana” cuando sigue lo que está presente, sigue la tensión desde su inicio, abriéndole paso y canalizándola durante los momentos álgidos, a través de las barreras y bloqueos, mientras el grupo comienza lentamente a transformarse, y sigue la falta de energía y la apatía cuando eso es lo que hay, revelando al grupo su esencia. Mindell llama a esta cualidad “aliento cósmico”, en referencia a un capítulo del Tao en el que se dice que el sabio no fuerza las cosas, espera a que el viento sople y entonces sigue su curso.

Otra de las metahabilidades más importantes de un buen facilitador es su capacidad de desapego. El desapego es la capacidad de permanecer consciente en medio de situaciones de caos y tensión. Es difícil mantener el desapego si lo que buscamos es hacer las cosas bien, que el grupo nos quiera o tener éxito. Pretender algo a nivel personal significa dejar de ser neutral y de aceptar el proceso de grupo. Desarrollar la capacidad de desapego requiere mucho trabajo personal y experiencia, especialmente la experiencia de ser atacado y saber utilizar los ataques para crecer y desarrollar la sabiduría del grupo.

Por último, seguir el proceso de un grupo requiere de una gran compasión. Tener compasión es reconocer todas las partes, aceptarlas a todas como “tus hijos”, por quienes sientes un cariño especial más allá de su carácter, de su comportamiento o de sus ideas. Todas son imprescindibles para que el campo se manifieste en su totalidad. La compasión, sin embargo, no se adquiere de manera intencional. El que esté presente es un misterio y un regalo a la vez. Igual que nos llega, se aleja de nosotros. Puede ser útil para un facilitador aprender a reconocer la compasión en otras personas y ayudar a hacerla visible para el grupo. Su presencia o ausencia es clave para la atmósfera del grupo. Quien sea capaz de traerla al grupo está contribuyendo con una gran fuerza positiva al proceso grupal. El facilitador debe estar atento a los élderes portadores de compasión. Como dice Mindell, “el élder, acostumbrado al dolor del fracaso, a la dicha del éxito, a la rabia frente a la injusticia, a la culpa por haber actuado injustamente, a la pérdida de personas cercanas y a sus propias pequeñas muertes, se convierte así en alguien capaz de aceptarlo todo, en alguien transparente al permanente proceso de la vida y capaz de recoger en su seno a todas las partes”.

Fundamentos del Trabajo de Procesos

Orígenes del Trabajo de Procesos

El Trabajo de Procesos (*Process Work*) tiene sus raíces filosóficas en la alquimia, el chamanismo, el taoísmo y la psicología jungiana. Del chamanismo recoge una preocupación básica por el potencial que tienen los pensamientos, las percepciones y los hechos inesperados y no intencionados, en la búsqueda de soluciones a los conflictos.

La alquimia contribuye con la idea de que la experiencia bruta comienza a tener sentido y utilidad cuando se “cuece” o procesa de manera adecuada en cada momento y situación, lo que en cada caso vendrá determinado por la observación constante de los efectos producidos por el proceso de cocción.

El taoísmo nos enseña a apreciar la naturaleza de las cosas y a aceptar los hechos como son, pues independientemente de que nos parezcan dañinos o patológicos, son inherentemente “correctos”.

Por último, la psicología jungiana proporciona un conjunto de técnicas básicas para amplificar y desplegar en su totalidad la experiencia humana, con el fin de ayudarnos a encontrar el significado profundo y la utilidad potencial de los acontecimientos que jalonan nuestra vida individual y grupal.

La esencia del Trabajo de Procesos

A las personas nos resulta difícil valorar por igual todos los aspectos de la experiencia. Tendemos a identificarnos con algunos más que con otros: nos vemos fuertes o débiles, amorosos o independientes, espirituales o mundanos. Al identificarnos así, tendemos a negar aquellas partes de nuestra experiencia que entran en conflicto con esta identidad. Si me considero una persona mundana y comienzo a tener experiencias espirituales que rechazo porque entran en conflicto con la imagen que tengo de mi mismo, lo más probable es que estas experiencias se mantengan hasta llegar a molestarme, e incluso hasta hacerme sentir “enfermo”. Un proceso espiritual negado puede interferir en mi identidad en forma de intensos y desagradables estados alterados de conciencia: visiones, el susurro de la voz de Dios en mi oído, extrañas y perturbadoras sensaciones físicas, todo lo cual contribuirá sin duda a alejarme de mis responsabilidades mundanas.

Una preocupación fundamental del Trabajo de Procesos es apoyar la totalidad de las experiencias de una persona y ayudar a que se muestren completamente aquellas partes menos valoradas y se manifiesten como una parte importante del todo. El primer paso consiste en “amplificar” o fortalecer aquellas experiencias negadas, hasta que se vuelvan accesibles a nuestra conciencia.

Vivir la totalidad y estar abiertos a las experiencias que negamos puede llevarnos a tener que enfrentarnos con la cultura en la que estamos inmersos. Puede desafiar nuestras creencias básicas y puede ocurrir que no contemos ni con las habilidades necesarias ni con modelos apropiados para vivir dichas partes de nosotros mismos en nuestra particular situación vital. Esta reticencia a vivir las partes menos valoradas de nosotros mismos se conoce como “barrera” (*edge*), o límite de nuestra identidad personal.

Un importante objetivo del Trabajo de Procesos es ayudar a las personas a explorar los límites de su identidad y experimentar formas fáciles de acceder a aquellas partes de nosotros que se encuentran más allá de estos límites.

El Trabajo de Procesos es el arte y la ciencia de ayudar a las personas y a los grupos a explorar sus límites e ir más allá de las barreras que delimitan sus identidades inmediatas. Al hacer esto, aquellas experiencias que inicialmente nos parecieron desagradables o patológicas se convierten en la semilla de una visión mucho más amplia de nuestra experiencia como personas, como miembros de un grupo y como ciudadanos del mundo.

Procesos de grupo

No sólo las personas pueden negar partes de su experiencia que resultan problemáticas para su identidad, también los grupos lo hacen. El Trabajo de Procesos con grupos (*Group Process*) es similar al Trabajo de Procesos con individuos: su intención es ayudar a los grupos a acceder a aquellas partes negadas de su experiencia.

Atmósfera y Campo

En Trabajo de Procesos leemos la realidad en términos de campos energéticos (*field*). Todos los grupos tienen sus modos particulares de ser, tienen una cultura, están de acuerdo en ciertos valores y comparten ciertas visiones, aunque no estén expuestos explícitamente. Un campo expresa en sí mismo estas creencias que crean identidades individuales y de grupo. El grupo, con sus intereses y deseos, con sus valores y visiones, constituye un campo que se manifiesta en todo lo que dice o hace, pero también en sus sentimientos y en sus sueños, en los roles y actitudes de la gente y en general en la atmósfera que crea.

La tensión del campo se siente también a través de las fuerzas que sentimos actúan sobre nosotros. Reconocemos dichas fuerzas en nuestras propias emociones de amor, atracción, calor humano, celos, competencia, etc. Y a través de ciertas polarizaciones, como conflictos raciales, de género o de pertenencia.

Roles, emociones, polarizaciones, sueños... son canales por los que se manifiesta el campo de un grupo. Cuando se toma conciencia de ellos, se hace visible aquella parte del campo que canalizan. Ahora bien, el campo sólo manifiesta su sabiduría cuando todos en el grupo toman conciencia de él, cuando representamos y apreciamos todas sus partes, cuando reconocemos e investigamos todos sus límites y barreras.

Los tres niveles de la experiencia

Existen al menos tres niveles de experiencia que nos permiten llegar a conocer el campo de un grupo:

- La realidad consensuada (*Consensus Reality*): Es la realidad en la que todo el mundo coincide, la experiencia cotidiana. En un grupo, esta realidad consensuada forma su identidad primaria, aquello en lo que el grupo se reconoce y de lo que puede hablar. Lo que ocurre en este nivel constituye el Proceso Primario de un grupo y es el primero que debe atender un facilitador. Es en este nivel donde distinguiremos los diferentes roles y polarizaciones del grupo.
- El mundo de los sueños (*Dreamland*): Necesitamos llegar hasta los sentimientos profundos que se esconden detrás de lo que la gente manifiesta, los sueños y los roles fantasmas, es decir personajes de los que se habla pero que nadie asume. En Trabajo de Procesos a este nivel se le llama *Dreamland*. Es el nivel en el que se muestran las partes negadas de un grupo, aquello que el grupo rechaza o margina y que suele proyectar en otros grupos. Estas partes negadas se manifiestan a través de emociones intensas e inesperadas, síntomas físicos, comportamientos no verbales, polarizaciones encubiertas, roles fantasma, etc. El juego de fuerzas que se da en este nivel constituye el Proceso Secundario del grupo. La tarea del facilitador no es decir lo que pasa, sino ayudar al grupo a revelar este proceso y hacerlo consciente para todos.
- Esencia (*Essence*): Se trata de un nivel de experiencia no verbal, no dualista. En la esencia percibimos una base común que todos los seres comparten, una experiencia no dual de ser uno con lo que se manifiesta. Se trata de un nivel previo a toda polarización, a todo despliegue de la singularidad del campo. Se puede acceder a la esencia a través del trabajo interior y de la meditación.

Una de las razones de conflicto en un grupo es que las partes negadas del grupo tratan de hacerse visibles, pero no pueden al encontrarse con barreras infranqueables, con los límites del grupo. Al no poder ser procesadas en el nivel primario, lo que supondría revisar la identidad del grupo, dichas partes canalizadas inconscientemente por algunos miembros del grupo, dan lugar a un complejo y conflictivo proceso secundario.

Conexión entre los niveles interno y externo del proceso grupal

Todos marginamos (ponemos al margen, reprimimos) ciertas experiencias y sentimientos en nuestro interior y, en consecuencia, marginamos a las personas que los representan en un momento determinado. La marginación es un proceso natural. No podríamos funcionar en el mundo de la realidad consensuada si no margináramos parte de nuestras experiencias.

Un proceso de grupo comienza con la aparición de polaridades: una parte A del grupo le dice a otra parte B: "Estás siendo muy inconsciente y me haces daño". Desde el momento en que una parte echa la culpa a otros, el campo se polariza. Es un momento perturbador, pero muy importante, pues en la polarización se encuentra el despertar hacia la diversidad. El grupo A y el grupo B se reconocen como diferentes.

Pero la polarización no puede sustentar una transformación porque le falta diversidad en su interior. Echa a andar las cosas, pero no es sostenible porque no representa el proceso en su totalidad. Dentro de todo grupo existe un opresor interno (la opresión internalizada). Las actitudes opresivas del grupo B existen

también dentro del grupo A, y la experiencia de haber sido marginado y lastimado también está de alguna manera en el grupo B. Es importante reconocer esta diversidad interna. Ver al otro en el interior de uno mismo reduce la polarización y lleva el proceso a un nivel más profundo.

Referencias bibliográficas

- Berne, Eric. *Juegos en que participamos. Sociología de las relaciones humanas*. Ed. Diana, 1997
- Briggs, Beatrice. *Introducción al Proceso de Consenso*. Ed. por el autor, 1998
- Burguet, Marta. *El educador como gestor de conflictos*. Desclée de Brouwer, 1999
- Burton, John. *Violence explained*. Manchester University Press, 1997
- Buzan, Tony. *El libro de los mapas mentales*. Ed. Urano, 1996
- Cornelius, Helena y Faire, Shoshana. *Tú ganas, yo gano*. Gaia ediciones, 1998
- Hirigoyen, Marie-France. *El acoso moral*. Ed. Paidós, 1998
- Kinsley, Michael J. *Economic Renewal Guide*. Rocky Mountain Institute 1998
- Langford, Andy. *Designing Sustainable Communities*. Ed. por el autor, 1995
- Langford, Andy. *Preparando Reuniones y Encuentros Productivos*. Ed. por el autor, 1998
- Maslow, Abraham. *El hombre autorrealizado*. Kairos, 2001
- Mindell, Arnold. *The Leader as Martial Artist*. Lao Tse Press, 1992
- Mindell, Arnold. *The Shaman's Body*. Harper SanFrancisco, 1993
- Mindell, Arnold. *Sitting in the Fire*. Lao Tse Press, 1995
- Mucchielli, Alex. *La Psychologie Sociale*. Hachette, 1994
- Sun Tzu. *El arte de la guerra*. Edaf, 1993
- Thich Nhat Hanh. *Sintiendo la paz. El arte de vivir conscientemente*. Oniro, 1999
- Vinyamata, Eduard. *Manual de prevención y resolución de conflictos*, Ariel, 1999