



COMPETENCIAS BÁSICAS DE FACILITACIÓN **EN AMÉRICA LATINA**

Dr. Gilbert Brenson-Lazan
Presidente Ejecutivo
Amauta International, LLC
28 de agosto de 2005

A - INTRODUCCIÓN:

Desde hace once siglos ha habido facilitadores “profesionales” en América Latina. Los “Mitimaes” del Imperio Inca iban a los pueblos recién conquistados para enseñar y facilitar procesos de trabajo en equipo con la producción agrícola. Sus colegas, los “Haravicus”, eran los primeros educadores que no enseñaron sino desarrollaron métodos para facilitar el aprendizaje de los hijos de la realeza. Muchos historiadores han afirmado que el éxito jamás repetido de los Inca, de crecer de una pequeña tribu de 40 en una sierra de Cuzco, a un imperio de doce millones de personas que extendían desde el sur de Colombia hasta Chile, sólo fue posible por la importancia que tenía las competencias de facilitación en su cultura.

Desde los mediados del siglo pasado, los campos de desarrollo comunitario y de Investigación Acción-Participativa cogieron fuerza y un liderazgo mundial mediante las técnicas desarrollados en nuestros países, hoy en día llamadas “facilitación”.

En los últimos años ha habido un vertiginoso aumento del ejercicio de facilitación profesional en todos los países de América Latina. Generalmente, se inicia con un acuerdo sobre los objetivos de la intervención, sea para desarrollo grupal, para un proceso grupal o para aprendizaje grupal...o cualquier combinación de ellos, terminando con una evaluación de los resultados (objetivos cumplidos) y de los impactos (aprendizajes secundarios).

Así que en la facilitación profesional, existen varios niveles sistémicos involucrados simultáneamente:

- Facilitación de Sí Mismo (el facilitador).
- Facilitación de la relación con el cliente y/o los participantes.
- Facilitación de los espacios.
- Facilitación de los procesos.
- Facilitación de la identificación y seguimiento de los resultados y los impactos.

Desde hace unos años muchos clientes y colegas Latinoamericanos han venido solicitando a Amauta Internacional la coordinación de un equipo para definir las competencias necesarias para poder ejercer efectivamente la profesión de facilitación en América Latina. En el año 2004 iniciamos los sondeos sobre el tema y luego iniciamos labores al principio de este año 2005.

B – CRITERIOS E INSUMOS: Con el fin de lograr, con eficiencia y eficacia, unos objetivos específicos acordados con el sistema cliente, el facilitador requiere, una serie de lo que han llegado a llamarse competencias. Definimos una competencia del facilitador como:

La habilidad cognoscitiva, afectiva y conativa para poder crear y mantener espacios y procesos de auto-desarrollo integral, en un sistema social.
Brenson-Sansary, 2005

Entendemos el significado de los principales componentes de esta definición, de la siguiente manera:

- **Habilidad:** la combinación de capacidad y disposición.
- **Cognoscitivo:** lo intelectual, los conocimientos, las ideas, los razonamientos, las conclusiones, el análisis, creencias, en fin lo perteneciente al hemisferio cerebral izquierdo.
- **Afectivo:** las emociones, el afecto, los sentimientos, la creatividad, la flexibilidad, la intuición, en fin lo perteneciente al hemisferio cerebral derecho.
- **Conativo:** la motivación, los valores, el compromiso.
- **Auto-Desarrollo Integral:** incluyendo la creación de sinergia, la participación equitativa, las decisiones consensuadas etc.
- **Sistema Social:** pareja, familia, grupo, equipo, comunidad, organización, sociedad etc..

Múltiples fuentes internacionales fueron consultadas para el desarrollo de este trabajo:

- 1) **LAS MEJORES PRÁCTICAS INTERNACIONALES:** Revisamos y evaluamos las competencias definidas por la Asociación Internacional de Facilitadores (IAF), el Instituto de Asuntos Culturales (ICA-Canada e ICA-Taiwan), el Instituto Nacional de Facilitación (NIFac), ZHABA de la República Checa, Universidad de DePaul, FAS-GlobalFN, Cutright Coaching Certification, InterAct y otros.
- 2) **EL RETO DE LAS NUEVAS CIENCIAS:** Ahora y para el futuro, las Nuevas Ciencias (Senge, Maturana, Wheatley, etc.) están exigiendo nuevos modelos y nuevas tecnologías de la facilitación de sistemas auto-organizados y auto-administrados, sistemas caórdicos (Dee Hock) y sistemas adoptivos complejos (Glenda Eoyang). El común denominador es la necesidad de una facilitación de los tres componentes de un sistema auto-organizado:

- **Procesos Sinérgicos:** Son conexiones entre agentes que transforman el intercambio de información, dinero, energía u otros recursos. Pueden suceder en reuniones, correo, transacciones, alianzas, diálogos, consensos, etc.
- **Espacios Delimitados:** Es un espacio donde pueden emerger nuevos patrones y relaciones. Fija los límites semi-permeables del sistema y define el “auto” de la auto-organización. Pueden ser físicos (geográfico, oficinas, etc.), organizacionales (equipos, departamentos, función, etc.), conductuales (identidad, cultura, etc.) y conceptuales (misión, normas, etc.).
- **Contenido Diversificado:** La sinergia requiere diversidad y sus patrones primarios emergentes. Entre mayor diversidad, más potencial de sinergia (y más dificultad para lograrla). Las diferencias pueden incluir niveles de poder, nivel académico, experiencias, género, étnico, edad, etc.

3) **LA CONTEXTUALIZACIÓN LATINOAMERICANA:** La facilitación en América Latina requiere algunas competencias no vistas en otras partes. Por ende también consultamos las necesidades de clientes en nuestros países, especialmente en los campos de desarrollo rural, desarrollo comunitario y facilitación de aprendizaje.

4) **LAS AUTO-AFIRMACIONES DEL FACILITADOR** (Adaptado del “*Facilitator’s Fieldbook*” de Justice y Jameson, por Gilbert Brenson-Lazan)

- Trabajo con acuerdos previos con el grupo cliente, sobre sus objetivos generales y específicos.
- Preparo el espacio físico con esmero para optimizar el potencial de aprendizaje y productividad.
- Creo y mantengo procesos y espacios de participación, aprendizaje y consenso.
- Soy modelo de la escucha empática con frecuentes parafraseos para acordar el significado de lo escuchado.
- Valoro cada aporte y el derecho y responsabilidad de cada uno de ofrecer el suyo.
- Hago preguntas apropiadas. Mi éxito como facilitador no depende de tener las respuestas correctas, sino de hacer las preguntas apropiadas.
- Confío en los recursos del grupo. Reconozco que todos los recursos necesarios para el auto-desarrollo del grupo, ya se encuentran dentro de él.
- Me mantengo enfocado en los objetivos del grupo, sin tratar de influir sobre lo que finalmente decide.
- Me dirijo a otros por su nombre y refuerzo frecuentemente la importancia de su ser y de su hacer en el éxito del grupo.
- Mantengo buen contacto visual y "conexión" con el grupo y con cada uno de sus integrantes en el aquí y ahora.
- Organizo, relaciono y resumo la información desarrollada para lograr clausura y un sentido de logro de objetivos.
- Soy facilitador, no actor. Mi labor es la de estar interesado en todos y no ser interesante para algunos.
- Soy guía y no líder del grupo y apoyo el liderazgo de otros, según su etapa de desarrollo.
- Respeto la cultura del grupo cuando escojo las intervenciones para utilizar.

- En cuanto a los procesos, soy flexible y creativo; en cuanto a los valores, me mantengo firme e inmovible.
 - Creo que la facilitación es más que unas competencias o una profesión; puede ser una forma de ver la vida y de vivirla.
-

5) **INVESTIGACIÓN NIFAC:** El Instituto Nacional de Facilitación (NIFac) de los EEUU realizó una exhaustiva investigación de clientes de diferentes culturas y tamaños, con el fin de determinar las características de una sesión bien facilitada:

- Son acordados y cumplidos los objetivos de la sesión y las normas de funcionamiento.
- Existe una participación inclusiva, apropiada y productiva de la gran mayoría.
- Existe respeto y valoración de la diversidad.
- Existe un ambiente de seguridad física, psicológica y social.
- Ha sido reforzada la auto - estima positiva individual y grupal, y su confianza en su propio potencial.
- Se reconoce el aporte único y valioso que puede ofrecer cada participante.
- Están fortalecidos los procesos de participación, colaboración y construcción de sinergias.
- El grupo se mantiene integrado, “encarrilado”, enfocado y energizado.
- Se resuelven efectivamente los desacuerdos de tal manera que todos los participantes se sientan escuchados y tomados en cuenta.
- El grupo ha asumido la responsabilidad de su propio crecimiento, sus propios aprendizajes y el logro de sus objetivos.
- Las conductas disociadoras o disfuncionales han sido manejadas efectivamente de tal manera que todas las personas han sido respetadas.
- Las deliberaciones, conclusiones, acuerdos y compromisos son resumidos en una memoria grupal, con un plan de seguimiento.
- Se logran aprendizajes individuales y grupales que pueden ser aplicados a nuevas situaciones mediante compromisos personales y grupales.

6) **VALORES Y PRINCIPIOS DE AMAUTA INTERNATIONAL, LLC:** Creemos en el valor y el potencial inherentes del ser humano y en la sabiduría colectiva de los grupos humanos. Estamos comprometidos con los siguientes valores y principios que consideramos imprescindibles para guiar nuestras actividades en la vida personal y en nuestras relaciones con los clientes, los colegas y la sociedad:

- **Autonomía:** Valoramos y optimizamos la diversidad, la asertividad y la responsable auto-determinación de cada persona y grupo, facilitando la concientización de todas sus opciones perceptuales y conductuales.
- **Innovación:** Valoramos y optimizamos la flexibilidad, la espontaneidad, la creatividad y la versatilidad, facilitando la creación de espacios y procesos de sinergia para enfrentar y resolver los retos.

- **Participación:** Valoramos y optimizamos la unicidad y el aporte valioso que puede dar cada individuo a la colectividad, facilitando los procesos de colaboración, proactividad y decisión por consenso.
- **Integralidad:** Valoramos y optimizamos la transparencia, honestidad, solidaridad y justicia, facilitando la congruencia personal, la convivencia social pacífica y la armonización de la vida humana con el ecosistema y con el Teosistema.
- **Responsabilidad:** Valoramos y optimizamos el empoderamiento, la idoneidad y la responsabilidad individual y grupal, facilitando los acuerdos sobre las expectativas y los compromisos, el desarrollo de las competencias requeridas para cumplirlos y los procesos necesarios para sostenerlos.

7) **CONDUCTAS DE ÉTICA PROFESIONAL** (Simon Priest, 2003): Las conductas éticas profesionales son aquellas que sean moralmente correctas y conducentes al bienestar integral del cliente. No solamente se refieren a los fines del proceso de aprendizaje y cambio, sino también del proceso mismo (los medios). Incluyen:

- **IDONEIDAD:**
 - Promover las experiencias de aprendizaje y cambio que se encuentran dentro de su nivel de competencia.
 - Ofrecer y entregar servicios dentro de los límites de su formación y experiencia.
 - Mantenerse actualizado en su carrera y participar en organizaciones y gremios profesionales que aportan a su idoneidad.
- **INTEGRIDAD:**
 - Facilitar experiencias con honestidad, justicia y respeto en las interacciones con colegas y participantes.
 - Evitar afirmaciones falsas, engañosas o tendientes a crear falsas expectativas cuando se describe: sus calificaciones, los servicios o productos ofrecidos, su formación y afiliaciones profesionales y los honorarios.
 - Tener conciencia de como su propio sistema personal de creencias, sus valores, sus necesidades y sus limitaciones pueden influir sobre los clientes.
- **RESPONSABILIDAD:**
 - Aceptar la responsabilidad de sus propias conductas y decisiones...y el impacto de ellas sobre los demás sistemas.
 - Adaptar y contextualizar las metodologías utilizadas a las necesidades de diferentes culturas y niveles evolutivos grupales.
 - Asegurarse de tener criterios suficientes y adecuados para un juicio profesional.
 - No ofrecer servicios cuando las limitaciones impuestas (tiempo, acceso a personas, cultura organizacional, etc.) puedan impedir el cumplimiento de objetivos acordados.
 - Continuar los servicios solamente mientras exista un beneficio claro para el cliente.

- **RESPECTO:**
 - Respetar los derechos fundamentales, la dignidad y el valor de todos los seres humanos, incluyendo su derecho a privacidad, a la auto-determinación y a la confidencialidad.
 - Desarrollar una sensibilidad a las diferencias culturales e individuales, incluyendo aquellas relacionadas con la edad, el género, la raza, la étnia, el origen nacional/regional, la religión, la orientación sexual, el nivel socioeconómico y las limitaciones físicas.
 - Respetar el derecho del cliente de decidir por si mismo y ayudarle a comprender las consecuencias de sus decisiones.

- **SENSIBILIDAD:**
 - Se sensible a las necesidades sentidas y a aquellas para el bienestar del cliente.
 - Colaborar para conseguir otros servicios para el cliente cuando el programa que se ofrece no pueda satisfacerlas apropiadamente.
 - Diseñar experiencias con vista en los mejores intereses del cliente, tanto durante como después del programa.

- **RESPONSABILIDAD SOCIAL:**
 - Reconocer su nivel de responsabilidad social para con la profesión, la comunidad y la sociedad.
 - Estimular y facilitar, en una forma apropiada, el desarrollo de estándares y políticas que permitan la co-evolución de los intereses del cliente con los de otros sistemas (empleados, clientes, público, comunidad, etc.).

- **EQUIDISTANCIA:**
 - Evitar aquellas relaciones múltiples con los clientes que puedan llegar a impedir un juicio profesional adecuado, incluyendo el tener otros negocios con el cliente o los participantes en un taller, amistades personales íntimas, inclusión de familiares, relaciones sexuales o contacto físico inapropiado.

From Priest, S., Gass, M.A. & Gillis, H.L. (2000). The Essential Elements of Facilitation. Dubuque, Iowa: Kendall-Hunt. ISBN 0-7872-6611-6:

8) VALORES Y CÓDIGO ÉTICO DE LA IAF:

Declaración de Valores y Código de Ética para Facilitadores Adoptado en Junio 20 de 2004

Esta es la Declaración de Valores y Código de Ética de la Asociación Internacional de Facilitadores (IAF). El desarrollo de este código implicó extensos diálogos y la consideración de una gran diversidad de puntos de vista de los miembros de la IAF alrededor del mundo. Se logró un consenso a pesar de los límites regionales y culturales.

Declaración de Valores: Como facilitadores de grupos, creemos en el valor inherente del individuo y de la sabiduría colectiva del grupo. Nos esforzamos por ayudar a que los grupos hagan el mejor uso de la contribución de cada uno de sus integrantes. Ponemos de lado nuestras opiniones personales y apoyamos el derecho del grupo a tomar sus propias decisiones. Creemos que la interacción colaborativa y cooperativa construye consenso y produce resultados importantes. Valoramos la colaboración profesional para mejorar nuestra profesión.

Código de Ética:

Servicio al cliente: Estamos al servicio de nuestros clientes, haciendo uso de nuestras competencias en la facilitación de grupos para agregar valor a su trabajo.

Nuestros clientes incluyen los grupos que facilitamos y aquellos que nos contratan para su beneficio. Trabajamos muy de cerca con nuestros clientes para entender sus expectativas, de manera que podamos proporcionar un servicio apropiado y que los grupos produzcan los resultados deseados. Es nuestra responsabilidad garantizar nuestra competencia en el manejo de la intervención.

Si el grupo decide que necesita ir en una dirección contraria a la que originalmente este mismo o sus representantes habían trazado, nuestro rol es ayudar al grupo a seguir adelante, reconciliando el propósito inicial con la dirección emergente.

Conflicto de intereses: Reconocemos abiertamente cualquier conflicto potencial de intereses.

Antes de acordar el trabajo con nuestros clientes, discutimos abierta y honestamente cualquier conflicto posible de intereses, parcialidad individual, conocimiento previo de la organización o cualquier otro aspecto que pudiera percibirse como un obstáculo al trabajo efectivo con los intereses de todos los integrantes del grupo. Hacemos esto de manera que juntos podamos tomar una decisión con fundamento sobre cómo proceder y prevenir malos entendidos que puedan afectar el éxito o la credibilidad de los clientes o de nosotros mismos. Nos abstenemos de utilizar nuestra posición para lograr privilegios, ganancias o beneficios injustos o inapropiados.

Autonomía del grupo: Respetamos la cultura, derechos y autonomía del grupo.

Buscamos el acuerdo consciente del grupo con respecto al proceso y su compromiso a participar. No imponemos nada que ponga en riesgo el bienestar y la dignidad de los participantes, la libertad de elección del grupo o la credibilidad de su trabajo.

Procesos, métodos y herramientas: Utilizamos procesos, métodos y herramientas de manera responsable.

En diálogo con el grupo o con sus representantes, diseñamos procesos que favorezcan el logro de las metas del grupo y, por otra parte seleccionamos y adaptamos los métodos y las herramientas más apropiados. Evitamos el uso de procesos, métodos y herramientas para los que no tenemos suficiente habilidad o los cuales no estén acordes con las necesidades del grupo.

Respeto, seguridad, equidad y confianza: Nos esforzamos por propiciar un clima de respeto y seguridad donde todos los participantes sientan la confianza de hablar libremente y donde los límites individuales sean respetados. Utilizamos nuestras habilidades, conocimiento, herramientas y sabiduría para hacer aflorar y respetar las perspectivas de todos.

Buscamos que todos los actores importantes estén representados e involucrados. Promovemos relaciones equitativas y equilibradas entre los participantes y el facilitador y, nos aseguramos que todos los participantes tengan una oportunidad para revisar y compartir sus pensamientos y sentimientos. Utilizamos una variedad de métodos para hacer posible que el grupo tenga acceso a los dones naturales, talentos y experiencias vivenciales de cada integrante. Trabajamos de manera que respetamos el todo y la auto- expresión de otros, diseñando sesiones que respetan los diferentes estilos de interacción. Entendemos que cualquier acción que realicemos es una intervención que podría afectar el proceso.

Manejo del proceso: Practicamos el manejo del proceso y la imparcialidad de los contenidos.

Mientras los participantes traen conocimientos y experiencias vinculados al objeto de su situación, nosotros traemos conocimientos y experiencia acerca de los procesos de interacción grupal. Estamos atentos para disminuir al máximo nuestra influencia en los resultados del grupo. Cuando tenemos conocimientos conceptuales y sólo están disponibles para el grupo de esta manera y ese grupo debe ser efectivo, ofrecemos estos conceptos después de explicar nuestro cambio de rol.

Confidencialidad: Mantenemos la confidencialidad de la información.

Respetamos la confidencialidad de la información de los clientes. Por consiguiente, no compartimos información sobre un cliente fuera del ámbito de su organización, ni informamos sobre los contenidos de los grupos, las opiniones individuales o la conducta de los integrantes del grupo, sin su consentimiento.

Desarrollo profesional: Somos responsables del mejoramiento continuo de nuestras habilidades y conocimientos sobre facilitación.

Estamos en continuo crecimiento y aprendizaje. Buscamos oportunidades para mejorar nuestros conocimientos y habilidades de facilitación con el fin de ofrecer un mejor apoyo a los grupos en su trabajo. Nos mantenemos actualizados en el campo de la facilitación mediante nuestras experiencias prácticas con los grupos y continuando con nuestro desarrollo personal. Ofrecemos nuestras habilidades dentro de un espíritu de colaboración para desarrollar nuestras prácticas profesionales de trabajo.

9) LA COMISIÓN LATINOAMERICANA: Finalmente, todo lo anterior fue sometido a un proceso de evaluación, contextualización y construcción de consenso durante seis meses con un equipo de treinta y cinco facilitadores profesionales Latinoamericanos, coordinado por el Dr. Gilbert Brenson-Lazan, quien redactó el documento final con la Lic. Parcia Sansary Gómez en agosto del 2005.

Alba Gamarra de Guardia - Bolivia
Alejandra Silberman - Chile
Alejandro Dávila Rueda - Nicaragua
Amparo Zuluaga - Colombia
Ana Andrade - Perú
Carlos Ortiz - México
Carmenza Henao - Colombia
Cecilia Valdez - México
Dorit Felner - Argentina
Edmundo Barón - Argentina
Elías Dinzey – República Dominicana
Felipe Ulloa - Nicaragua
Francisco Fernández - Colombia
Gilbert Brenson-Lazan - Colombia
Gladys Yamelicse Quintero - Venezuela
Hector Fainstein - Argentina
Hermógenes Vásquez – Panamá
Inocencia Orellana H. - Venezuela

Jhon Jaime Mejía Zapata - Colombia
Juan Ricardo Orduz - Colombia
María Elena Vargas - Colombia
María Inés Sarmiento - Colombia
Mariana Falconi - Ecuador
Marta Aycardi - Colombia
Marta Cortés - Colombia
Mauricio Fruchtnis - Colombia
Pablo Goldenberg - Chile
Parcia Sansary Gómez - República Dominicana
Patricia Ramirez-Fischer - Argentina
Remedios Ruíz - República Dominicana
Silvia Jannett Castañeda - Colombia
Stella Quiroga - Argentina
Vilma Peña - Costa Rica
Ximena Combariza – Colombia
Yaneth Camelo - Colombia

COMPETENCIAS BÁSICAS DE FACILITACIÓN EN AMÉRICA LATINA

1) AUTO-GESTIONAR SU PROPIO CRECIMIENTO INTEGRAL:

- Ser proactivo para reconocer sus propias fortalezas y limitaciones.
- Fijar y cumplir metas específicas para corregirse oportunamente basado en sus auto-evaluaciones y en la retroalimentación que recibe.
- Poseer los conocimientos teóricos y técnicos necesarios para el tipo de facilitación que realiza.
- Mantenerse actualizado en la profesión y participar en redes colegiales.
- Ser congruente y consistente en su vida personal con los valores y principios de la facilitación profesional (ver documento incluido).
- Mostrar alegría y pasión por la vida, por el potencial humano individual y grupal, y por la profesión.

2) PLANEAR LA INTERVENCIÓN CON EL SISTEMA-CLIENTE:

- Formar una alianza con el sistema-cliente para desarrollar los objetivos de la intervención y los indicadores de su logro.

- Diseñar o escoger contenidos, metodologías, procesos y logísticas del evento a llevar a cabo, contextualizados en las necesidades, la cultura y el nivel de desarrollo de dicho sistema-cliente.
- Alinear las expectativas del sistema-cliente con las del grupo y del facilitador.

3) ESTABLECER UNA RELACIÓN DE CONFIANZA Y CREDIBILIDAD CON EL GRUPO:

- Proyectar calidez, comprensión, asertividad y confianza en si mismo y en el potencial del grupo y de sus integrantes.
- Propiciar un clima de motivación y optimismo realista.
- Generar espacios y procesos de desarrollo de auto-conciencia y de fortalecimiento de auto-estima individual y grupal.
- Mantener equidistancia física, psicológica, afectiva y participativa con todos los participantes.

4) GERENCIAR EFECTIVAMENTE LOS RECURSOS DISPONIBLES:

- Acordar y optimizar el tiempo disponible con el grupo.
- Mantener un ritmo variado y apropiado para tener niveles óptimos de energía.
- Administrar efectivamente los aspectos logísticos del evento y el espacio físico disponible, según las necesidades y objetivos del grupo.
- Diseñar o elegir los materiales didácticos, los ejercicios dinámicos y los recursos audiovisuales que sean pertinentes para el logro de los objetivos.

5) GUIAR EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS GRUPALES:

- Observar y escuchar al grupo, de manera activa y empática para comprender, en cada momento, sus dinámicas, su estado anímico y sus necesidades sentidas.
- Con base en lo anterior, adaptar los procesos y/o contenidos a ese contexto, dentro del marco de los objetivos acordados.
- Utilizar un estilo de facilitación que responda al nivel de desarrollo del grupo y de sus integrantes.

6) USAR Y PROPICIAR UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA:

- Usar un lenguaje empoderado, claro y comprensible.
- Asegurar el acuerdo o la co-creación de significados lingüísticos, paralingüísticos y quinéticos.
- Crear procesos dialógicos que valoren el ser de cada participante y la razón que tenga.
- Utilizar efectivamente las preguntas y el parafraseo para clarificar, enfocar, redireccionar, retar y generar nuevas opciones perceptuales y conductuales.

7) ESTIMULAR LA PARTICIPACIÓN:

- Gestionar procesos de construcción colectiva mediante una participación activa, inclusiva y enfocada.
- Propiciar las sinergias y los procesos co-evolutivos necesarios para cumplir los objetivos.

- 8) GESTIONAR PROCESOS APROPIADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES:**
- Propiciar la integración de una visión global y un completo análisis del asunto bajo consideración, con el fin de definir claramente la decisión a tomar.
 - Estimular la conciencia y la evaluación de todas las opciones disponibles.
 - Propiciar una metodología que sea apropiada a la etapa de desarrollo del grupo, para tomar las decisiones.
 - Donde sea apropiado, estimular la construcción de consenso.
- 9) ESTIMULAR Y POTENCIALIZAR LA CREATIVIDAD:**
- Valorar y aprovechar la diversidad.
 - Reconocer y estimular la expresión y validez de las diferentes percepciones.
 - Evocar la innovación con métodos multisensoriales, inteligencias múltiples y pensamiento lateral, entre otros.
- 10) MANEJAR APROPIADAMENTE LAS CONDUCTAS DISOCIADORAS:**
- Reconocer, prevenir, neutralizar y reenfocar las conductas distractoras y disfuncionales en el grupo.
 - Proporcionar herramientas para enfrentar, aprovechar y resolver los conflictos.
- 11) PROPICIAR REFLEXIONES Y COMPROMISOS:**
- Gestionar procesos de retroalimentación constructiva de doble vía (entre los participantes y entre estos y el facilitador).
 - Propiciar reflexiones sobre los aprendizajes, los logros obtenidos y los impactos creados durante el proceso, frente a los objetivos.
 - Resaltar que los resultados logrados han sido producto del compromiso y talento de los participantes.
 - Con base en lo anterior, estimular la construcción y seguimiento de compromisos individuales y grupales.
 - Propiciar la creación de una memoria grupal del proceso.
 - Utilizar las reflexiones y retroalimentaciones recibidas para aprendizajes y crecimiento personal y profesional.