USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina - ICAA

CONVERSACIONES CREATIVAS

INTRODUCCIÓN: ¿QUÉ ES? ¿EN QUÉ CONSISTE?

Una *conversación creativa* es un momento de interacción entre dos o más personas en el que, a través del diálogo, se genera un proceso constructivo de análisis, síntesis o generación de nuevas ideas en torno a una temática particular. Para el desarrollo de una conversación creativa se mantiene el foco o propósito, se cuida el uso del tiempo establecido, se promueve una escucha atenta y respetuosa, se sugiere seguir un protocolo definido por una técnica y, en algunas ocasiones, se hace uso de otros recursos y tecnologías de apoyo.

Es una herramienta que puede ser utilizada de manera planeada o espontánea en diferentes contextos, en los que haya personas interesadas en temas comunes, y que se desarrolla en un ambiente de confianza entre los participantes. Puede servir de gran inspiración al embarcarse en un nuevo proyecto, como espacio de reflexión y evaluación o, incluso, para apoyar la toma decisiones o para explorar nuevas alternativas.

Facilitar una conversación tiene que ver con el arte de generar la escenografía, el libreto y la coreografía adecuados para promover y apoyar su desarrollo con un propósito definido. Implica asumir un rol de facilitador frente a un grupo y guardar una cierta distancia con respecto a la temática que convoca a los participantes.

Por lo general, aunque no obligatoriamente, implica tres momentos: un antes, un durante y un después de la conversación.

En este fascículo se abordará la *conversación creativa* como medio efectivo para promover la co-creación, la colaboración, el intercambio y la innovación, y se entenderá la facilitación como una práctica dirigida a generar este tipo de conversaciones. Para comprender mejor un proceso de esta naturaleza, es conveniente recordar los siguientes elementos:

Escucha

La escucha atenta implica una apertura de espíritu para poder recibir las ideas del otro sin juicios de valor. Después de escuchar, se debe procesar la información para más adelante actuar y finalmente observar las consecuencias de la acción. Esto no significa que se aprueben los aportes del otro o que se esté de acuerdo con los mismos, solo se trata de acoger de manera respetuosa sus ideas para luego, una vez concluido su aporte, pasar a expresar los puntos de vista o perspectivas propias.

Confianza

Se construye con el tiempo y, por lo general, a través de la práctica. Tiene que ver con el grado de certeza que se tiene con respecto a las palabras o las acciones del otro en una situación particular. La confianza está directamente relacionada con el contexto en el cual se desarrolla la relación o el intercambio.

Foco

Es el objetivo hacia el que se quiere conducir la conversación. La palabra tiene el poder de cambiar los rumbos, los temas de una conversación para llevar a todos los participantes a orientar sus aportes en una dirección diferente. Es posible abordar otros temas, pero siempre es conveniente retomar el foco. Explorar otras temáticas puede, en algunas ocasiones, conducir a soluciones inesperadas.

Ritmo

Las conversaciones tienen ritmo propio. Pueden ser rápidas, lentas, circulares o extendidas. Es necesario aprender a percibir los ritmos y a generarlos para así asegurar que se produzca el mejor ambiente creativo y se logre el propósito en el tiempo establecido.

CONDICIONES DE APLICACIÓN: ¿CUÁNDO SE PUEDE UTILIZAR ESTA METODOLOGÍA?

En este fascículo nos referimos básicamente a conversaciones llevadas a cabo de manera presencial.

A continuación se destacan algunas condiciones importantes que se deberían tomar en cuenta al momento de aplicar esta herramienta:

Factores	¿Cuándo es conveniente usar las conversaciones creativas?	¿Cuándo NO es conveniente usar las conversaciones creativas?
Motivación	Cuando hay participantes que están dispuestos a aprender en forma colectiva y a compartir sus conocimientos, experiencias y saberes.	Cuando los participantes no se encuentran en disposición de compartir sus conocimientos, experiencias y saberes.
Respeto	Cuando existen unas condiciones básicas de respeto entre los participantes que permiten asegurar una conversación creativa y amable.	Cuando existen demasiadas tensiones y conflictos entre los participantes. En este caso es más conveniente aplicar técnicas de negociación o resolución de conflictos.
Espacio	Cuando existe un espacio propicio para una buena escucha y la privacidad adecuada.	Cuando hay exceso de ruido en el entorno y falta de privacidad.
Tiempo	Cuando se dispone de tiempo suficiente para abordar la agenda propuesta.	Si el tema es crucial y el tiempo es muy corto se recomienda generar otra alternativa.

Las motivaciones de los participantes son diferentes. Algunas de ellas podrían ser:

- Interés en el tema a tratar,
- interés de recibir retroalimentación,
- necesidad de compartir información, saberes y/o conocimientos,
- deseo de ampliar y fortalecer redes,
- interés por buscar oportunidades: financiamiento de proyectos, opciones laborales, etcétera,
- deseo de adquirir nueva experiencia.

CONSIDERACIONES: PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

En este fascículo se entienden las *conversaciones creativas* como una combinación de conocimientos, prácticas y técnicas que lleva a comprenderlas como una creación o puesta en escena a través de la cual se generan e intercambian conocimientos en un espacio guiado por la confianza y el respeto. Desde esta perspectiva, se abordan los principales aspectos a tener en cuenta para promover y facilitar este tipo de conversaciones. Adicionalmente se mencionan algunas técnicas específicas que pueden servir como guía.

En una *conversación creativa*, se promueve y fortalece el desarrollo de la confianza entre los participantes, se estimula la generación de nuevas ideas y se valora lo intuitivo como fuente de inspiración. Además, es posible aprovechar medios no orales como ejercicios expresivos, plásticos, o corporales para lograr promover perspectivas diferentes y generar lazos de confianza más profundos entre los participantes. El arte contribuye al flujo de ideas e imágenes creativas.

Planificación

Se sugiere considerar los siguientes aspectos en la planificación de una conversación creativa:

- Propósito
- Facilitación
- Técnicas
- Producción: guión, tiempo y escenografía
- Documentación

Propósito

La claridad en el propósito es un elemento central a la hora de conducir una conversación creativa. El propósito puede girar en torno a una actividad tan precisa como la evaluación de un evento o tan abierta como una sesión creativa alrededor de un nuevo proyecto. Lo importante es que todos los participantes tengan claro qué es lo que se quiere lograr a través de la conversación.

En muchos casos la definición del propósito se realiza con antelación, pero en algunos casos se define al inicio de la conversación misma. Si esta es la situación, es necesario prever el

TOME NOTA

La claridad y la adecuada delimitación del propósito son factores del éxito de la conversación. Se recomienda que invierta el tiempo necesario para su definición.

tiempo y la mecánica para que el grupo pueda ponerse rápidamente de acuerdo sobre el propósito de la conversación.

Un propósito adecuado debe considerar los siguientes aspectos:

- El tiempo del que se dispone debe responder a la complejidad de la temática y al propósito.
- La información con la que cuentan los participantes y la experiencia que tienen para abordar la conversación y aportar al propósito.
- El propósito debe ser delimitado de manera clara, concisa y pertinente.

Facilitación

Facilitar es un arte que combina una variedad de aspectos, tales como técnicas, creatividad, forma, estética y hasta emociones. Es un arte cuyas creaciones son los espacios de aprendizaje e intercambio que genera y contiene. La labor de facilitación se inicia desde el momento en el que se plantea la tarea de realizar una conversación o un evento. Algunas veces el facilitador mismo es anfitrión de sus propias conversaciones, pero la mayoría de las veces lo hace para otras personas u organizaciones.

La persona que se dedica a la facilitación tiene una caja de herramientas en la que combina técnicas de diversa naturaleza y a ellas le suma su estilo personal y su forma particular de acompañar estos procesos. Más adelante se compartirán algunas de estas técnicas.

Estas son algunas de las características y capacidades que debe combinar un buen facilitador:

- **Rol de productor**: se compara con el productor de una película que se involucra en casi todos los aspectos de la producción: la escenografía, los tiempos, los actores y el guión, ya que el facilitador conoce en detalle el contexto en el que se lleva a cabo la conversación y, en la medida de lo posible, ha co-creado la sesión en su conjunto.
- **Capacidad de escucha**: desarrolla una importante capacidad de escuchar de manera profunda las contribuciones de unas y otras personas. Ello implica estar muy presente en cada intervención y dejar de lado posibles prejuicios.
- **Capacidad de observación**: no todos los aportes se dan con palabras; los cuerpos y los rostros revelan mucho. Se requiere una observación constante del entorno para comprender la dinámica, la motivación, las relaciones de poder y demás interacciones que se dan en un grupo.
- **Imparcialidad**: el facilitador tendrá sus propios puntos de vista con respecto al tema tratado, pero es importante evitar que estos influyan mucho en sus intervenciones. Debe jugar un rol de imparcialidad para asegurar que obtenga el respeto y el respaldo del conjunto de los participantes. Esto es particularmente importante en conversaciones en las que se polarizan las opiniones.
- **Capacidad analítica**: es necesario poder derivar rápidos análisis de los aportes y puntos de vista que surjan de la escucha atenta y de la observación. Se trata de tener la capacidad de ver el conjunto y revelar tendencias, tensiones y alternativas que le ayuden al grupo a ver más allá de las intervenciones individuales y encontrar caminos compartidos para continuar el proceso.
- **Síntesis**: consiste en tener la capacidad de resumir, en pocas palabras, los aportes de alguien o de una sesión y de plasmar, en unos pocos puntos, las ideas centrales y las diferentes perspectivas que se hayan expuesto.

- **Mediación**: si hay tensiones en el grupo, el facilitador debe estar en condiciones de proponer alternativas que permitan que la conversación continúe de manera fluida. Debe hacer todos los esfuerzos posibles para mantener un espíritu pacífico y creativo en el grupo. Ello implica marcar de manera adecuada los límites del respeto y la tolerancia.
- **Cordialidad**: es posible expresar ideas fuertes con amabilidad y respeto. La actitud es un factor determinante al momento de motivar, guiar y detener una conversación.

En resumen, la labor del facilitador implica el esfuerzo de estar presente durante toda la conversación para poder conectarse y articular muchos procesos a la vez. La mejor forma de desarrollar las cualidades arriba mencionadas es la práctica. Es a través del hacer que se encuentra el estilo propio.

En algunos casos, el mismo organizador puede facilitar la sesión, mientras que en otros es aconsejable buscar un facilitador externo. Si el foco de la conversación es complejo y existen puntos de vista muy antagónicos o si el promotor está muy involucrado en la temática, es más conveniente buscar un facilitador externo. Para decidir si se debe buscar o no un facilitador externo se recomienda analizar los siguientes aspectos:

- **Antecedentes**: ¿se esperan posiciones muy contrarias o hay una relativa cercanía en los puntos de vista?
- **Grupo**: ¿cuál es el grado de familiaridad entre los participantes?, ¿se conocen desde antes?
- **Rol**: ¿cuál es su rol en el proceso?, ¿es de apoyo, de liderazgo?
- **Experiencia**: ¿tiene experiencia previa en la facilitación de conversaciones?
- **Expectativas**: ¿qué se espera de la conversación?, ¿cuál es el propósito de la misma?

No hay respuestas correctas ni incorrectas. Lo importante es que evalúe cada situación de manera particular y, con base en ello, decida cuál alternativa es la más conveniente.

Técnicas

Con base en el propósito y dados los antecedentes y el contexto particular de la conversación, se puede proceder a identificar cuál o cuáles son las técnicas más adecuadas para guiar el desarrollo de la misma. Es posible adoptar una en particular o combinar varias de ellas. Se puede usar una ya existente o crear una nueva para la situación específica.

A continuación encontrará una breve descripción de algunas técnicas que podrían aplicarse para promover conversaciones creativas.

Café mundial

Es una técnica que genera conversaciones intensas y profundas en poco tiempo. Los participantes se distribuyen en torno a mesas con 4-6 personas por grupo. Una de ellas es designada como anfitriona y deberá permanecer en la misma mesa durante toda la sesión. Durante unos 15-20 minutos los integrantes de la mesa conversan en torno a una pregunta o temática presentada por el facilitador. Al cabo de ese tiempo todos cambian de mesa con excepción del anfitrión y buscan mezclarse con otros participantes. Durante los primeros 3-5 minutos, el anfitrión comparte con los recién llegados los aportes del grupo que se fue. Luego, durante otros 15-20 minutos, se puede continuar la

conversación sobre la misma pregunta o en torno a una segunda pregunta. La rutina se puede repetir entre 3 y 4 veces según el tamaño total del grupo, el tiempo disponible y el tema a tratar. Las mesas deben estar completamente forradas en papel y sobre ellas se deben colocar colores, marcadores y otros elementos que inviten a la creatividad. Todo aquel que diga algo debe escribirlo sobre el papel y no se trata de elaborar carteles para ser presentados luego. Estos manteles deben ser vistos como los de las mesas de un café sobre los cuales se puede dibujar, rayar, escribir, etcétera.

Círculo de la palabra

Es una práctica muy común en muchas comunidades nativas de América Latina. Todos los asistentes se sientan en círculo, sin que sea evidente ningún tipo de jerarquía. El facilitador propone una pregunta o un tema e invita a los participantes a hacer sus aportes. Se define de antemano un objeto que se utilizará como el "bastón de la palabra". Solo quien tenga este bastón puede hacer uso de la palabra. De acuerdo con la temática y el tiempo disponible, el bastón puede pasar de una persona a otra a través del círculo. Si alguien no tiene nada que aportar en el momento que le llegue el bastón, se lo entregará a la siguiente persona. En este caso el ritmo es más rápido puesto que hay una secuencia definida. También es posible que la persona que termine de hablar se lo entregue a cualquiera que quiera hacer un aporte sin importar su lugar en el círculo. De esta manera, se puede abrir un espacio para conversaciones más intensas, pero a la vez puede tomar más tiempo, ya que no todos se animan a aportar en un momento dado. Esta técnica demanda una enorme capacidad de escucha por parte de los participantes y mucha paciencia pues los tiempos operan con otra lógica.

Espacio abierto

En un primer momento el grupo, en su conjunto, define la agenda en torno a unos temas específicos que se deben tratar en pequeños bloques de tiempo. Cada tema se convierte en un grupo de conversación potencial que se ubicará en un lugar previamente definido. Quien propone el tema es el anfitrión del mismo. Cada grupo debe definir quién se encargará de tomar notas para luego compartirlas con el colectivo a través de los canales definidos con antelación. Se pueden definir el número de rondas y grupos de conversación tanto como el tiempo, el tamaño del grupo y las instalaciones lo permitan. Los organizadores deben prever estos detalles con anticipación. El facilitador debe cerciorarse de que las reglas de la técnica sean bien comprendidas y apropiadas por todos y cuidar los tiempos. Es una técnica muy orgánica que se adapta muy bien a contextos de creatividad, planificación, evaluación e identificación de necesidades y de tendencias, entre otros. Incluso está permitido que las personas circulen y cambien de grupo antes de que una ronda termine.

ORID

Es una técnica básica para facilitar conversaciones creativas de todo tipo alrededor de temáticas y situaciones diversas. Se estructura en torno a cuatro momentos: Objetivo + Reflexivo + Interpretativo + Decisión. Según la temática y el tiempo disponible, se pre-configuran las preguntas que servirán para animar la conversación en cada uno de estos cuatro momentos. Los momentos se enfocan así:

- **Objetivo**: en un primer momento se lleva al grupo a centrar su atención en el tema y el propósito de la conversación. Se busca que todos los participantes se ubiquenen torno a la temática que les convoca.

- **Reflexivo**: en este segundo momento se orienta la conversación hasta lograr que se compartan los sentimientos y las emociones con respecto al tema. Esto es interesante y poco usual. Tiene un efecto positivo en el desarrollo del proceso ya que lleva a que cualquier posible malestar o incomodidad se exprese antes de entrar al análisis de fondo.
- **Interpretativo**: el tercer momento se concentra en analizar todos los posibles aspectos del tema: causas, implicaciones, retos, lecciones, posibles rutas futuras, etcétera.
- **Decisión**: para concluir se invita a tomar una decisión con respecto a lo conversado. Es un cierre del proceso encadenado a una acción que se desprende de la conversación.

El facilitador debe estar preparado para generar nuevas sub-preguntas que lleven a profundizar los aportes. Debe, así mismo, generar una rápida síntesis de los aportes y plasmarla en las notas que apunta en el tablero. Desde el punto de vista de la facilitación es una técnica fácil de aprender y de practicar.

Pecera

Con anticipación se identifica a las personas que alimentarán la conversación y que actuarán como animadores de la misma. Los encargados de presentar las conclusiones de los grupos de trabajo pueden ser expertos temáticos o también representantes de tendencias diferentes sobre el tema a tratar. Se crean dos círculos concéntricos. El interior es uno pequeño conformado por la misma cantidad de sillas que personas predefinidas para ser los animadores de la conversación. A este número de sillas se agregará una más, que ocupará el facilitador, y una o dos más, que por el momento quedarán vacías. Solamente podrán hablar las personas que estén sentadas en el círculo central. Todos los demás participantes se ubicaran en el círculo exterior y desde allí escucharan y observaran. Cuando alguien del círculo exterior desee contribuir, debe sentarse en una de las sillas vacías del círculo central previstas para ello. Si están ocupadas por alguien que habló antes, deberá ubicarse detrás de esta persona y colocar su mano en el hombro para indicar así su deseo de contribuir. El facilitador debe cuidar los tiempos y que se respeten las reglas en el uso de la palabra, así como asegurar que la conversación se mantenga enfocada.

La siguiente tabla compara estas técnicas de tal forma que pueda tener mayores elementos de juicio para decidir cuál es la que mejor se ajuste a las circunstancias.

Técnica	Audiencia	Aplicación	Documentación
Café mundial	Funciona con grupos de 20 o más personas. Se puede realizar a gran escala, con grupos de 100 o más participantes.	Permite un rápido y profundo intercambio de ideas, experiencias y opiniones. En un lapso de 60-80 minutos cada participante puede interactuar con un número importante de personas. Es efectiva para sintonizar a un grupo en torno a una temática y para promover y fortalecer las relaciones entre participantes.	Requiere un esfuerzo importante de documentación. Es deseable un equipo de apoyo que se encargue de capturar los principales aportes de los grupos.

Técnica	Audiencia	Aplicación	Documentación
Círculo de la palabra	Funciona con grupos de 20 personas o menos. No es aconsejable para grupos grandes.	Es una técnica efectiva para el análisis profundo de una temática o para confrontar puntos de vista distintos. Requiere de una alta capacidad de escucha y respeto. Es una técnica más demandante para el facilitador y por lo general su implementación tarda bastante tiempo.	La documentación es relativamente fácil de realizar y, en lo posible, debe estar a cargo de alguien distinto al facilitador para que la realice en simultáneo.
Espacio abierto	Se puede utilizar con grupos de todos los tamaños. Requiere de un buen equipo de apoyo si se trata de grupos grandes.	Es una técnica flexible que permite profundizar en distintos aspectos de una temática. Puede ser una sesión en el marco de un evento o un evento completo configurado alrededor de esta técnica. Sirve para promover procesos creativos y definir líneas de acción y responsables.	En particular, si se trata de grupos grandes, es necesario un apoyo logístico y una adecuada preparación de los canales de captura de los aportes de los grupos.
ORID	Es apta para grupos de todos los tamaños. No requiere de mayor preparación logística.	Se puede aplicar a todo tipo de temáticas. Requiere de una labor de facilitación más intensa pues su rol es central en la secuencia de preguntas y en el encadenamiento de los aportes.	En lo posible alguien del grupo o una persona externa debe encargarse de la documentación. Las notas del tablero del facilitador pueden ser la base para documentar.
Pecera	Funciona con grupos de 15 personas en adelante. Es relativamente fácil de organizar y facilitar.	Es efectiva para que un grupo pequeño de personas comparta con grupos amplios su conocimiento, experiencias o conclusiones de grupos de trabajo. Permite un buen nivel de profundidad en el análisis.	Esta tarea la debe realizar alguien ajeno al grupo de los animadores.

Con base en lo anterior, puede decidir cuál técnica es la adecuada para guiar la conversación. Como ya se mencionó, es posible usar una sola técnica o una combinación de estas y, por supuesto, también se pueden generar técnicas propias.

Estas son algunas preguntas que ayudan a decidir cuál técnica puede ser la más apta para sus propósitos:

- ¿Cuántas personas participarán en la conversación?
- ¿Con cuánto tiempo cuenta?
- ¿Cuál es el propósito de la conversación?
- ¿Cómo es el espacio físico disponible para llevar a cabo la conversación o las conversaciones?
- ¿Es posible contar con un facilitador que guíe y anime las conversaciones?
- ¿Qué tan abierto y receptivo es el grupo de participantes a nuevas propuestas metodológicas?

Una vez decidido con cuál o cuáles técnicas se van a facilitar las conversaciones, es posible empezar a diseñar una agenda y a definir los detalles logísticos del caso.

Producción: guión, tiempo y escenografía

Una conversación creativa es una puesta en escena en la que es común que personas de distintas trayectorias y experiencias se encuentren para compartir y co-crear. Por lo tanto, es necesario prever algunos detalles de forma que contribuyan a garantizar el éxito de la conversación. Adicionalmente, se recomienda no dejar muchos detalles al azar y más bien anticiparse a los mismos para generar un ambiente y ritmo adecuados.

El guion es más que la agenda. Esta última es una organización en el tiempo de una secuencia de eventos. La agenda le sirve a los participantes para tener una idea sobre cuáles serán las principales actividades y los límites temporales de estas, pero no necesariamente debe incluir todos los detalles sobre cómo se desarrollará la conversación que necesite diseñar previamente la persona que facilite.

El guión es una desagregación de los sub-temas, las preguntas específicas y los momentos que darán un orden a la conversación. Para cada momento deberá definirse cuál es el propósito de la misma, quién se ocupará de qué, cuánto tiempo se le asignará, cómo estará configurado el espacio, qué materiales de apoyo se requiere y qué resultados se esperan.

TOME NOTA

Cuantos menos detalles se incluyan en la agenda que se distribuye a los participantes, habrá mayor flexibilidad en el manejo del tiempo y el contenido por parte del facilitador.

Para el diseño del guión puede ser de mucha utilidad conocer el perfil de los participantes. El contexto cultural, el sesgo profesional o el nivel educativo de los mismos pueden tener una alta incidencia en la forma en que se desarrolle la conversación.

El buen manejo del tiempo es un factor decisivo en el logro de los propósitos. Por tanto, es importante calcular de manera realista y pragmática el tiempo que se le asignará a cada momento de la conversación y definir los tiempos límites que no se deben sobrepasar.

Es importante considerar que los momentos de descanso como el receso para el café o el almuerzo pueden servir para que se produzcan muchas conversaciones informales que conduzcan a la generación de nuevas ideas, a la creación de contactos, al análisis de problemas y a la generación de soluciones. Estas conversaciones privadas son también parte del proceso. Sea generoso en la asignación de espacios para que se puedan desarrollar y prevea espacios para capturar los aportes que pueden surgir de ellas.

TOME NOTA

Las culturas latinoamericanas están muy ancladas en las formas de tradición oral y son muy contextuales. Tenga en cuenta el contexto cultural de los participantes al momento de calcular el tiempo.

La disposición del espacio determina el tipo de conversación que se pueda desarrollar. No es lo mismo una disposición circular de las sillas que una tipo auditorio en la que hay unas sillas para unos expertos y muchas para la audiencia. La luz, la decoración, el sonido y los ruidos exteriores son aspectos que influyen de una u otra manera en el desarrollo de una conversación creativa.

TOME NOTA

No siempre es posible controlar o modificar la disposición del espacio físico. Entonces, se recomienda ser lo más flexible y creativo posible para ajustarse a las circunstancias sin perder de vista el propósito.

Se sugiere preparar una tabla como la que se muestra a continuación y que servirá para elaborar un guión detallado para el facilitador y el equipo de apoyo. Esta tabla es una herramienta de trabajo para los organizadores y su equipo logístico, entonces no debe compartirse con los participantes.

EJEMPLO DE TABLA DEL GUIÓN

Hora	Duración	Actividad y detalles	Materiales, equipos y configuración del espacio	Responsable(s) de facilitación y documentación
	Tiempo máximo que puede durar la actividad.	Nombre o descripción general de la actividad. Por ejemplo: Café mundial sobre tema XX Preguntas que guiarán este momento. Propósito.	Cómo se va a disponer el espacio, qué materiales de apoyo se requieren (equipos, sonido, por ejemplo.).	Quién se va a encargar de cada aspecto, quién hará la documentación.

Documentación

La documentación es un factor importante que se debe considerar. De una adecuada planificación de la documentación puede depender el impacto de la conversación. En función del tema, de la técnica adop-

tada y del tamaño del grupo es necesario prever los detalles para asegurar una adecuada captura de las ideas, los puntos de vista, las conclusiones, las tareas y los responsables que resulten de una conversación.

TOME NOTA

Se puede considerar la contratación de un facilitador gráfico que tenga la capacidad de generar, en tiempo real, un resumen visual de las conversaciones.

Esta es una tarea que puede hacer un integrante del mismo grupo, si el equipo no es muy grande y si esta persona puede dedicarse a tomar notas sin involucrarse de manera muy activa en la conversación.

También puede ser una tarea que se le asigne con antelación a un grupo de personas vinculadas de alguna manera con los organizadores o bien designadas sobre la marcha por los participantes. En algunos casos, dada la magnitud y complejidad de la temática, es posible contratar a una persona o un grupo para que se encargue de esta actividad, ya que no se puede esperar que la persona que facilite se responsabilice de ambas tareas.

Es recomendable definir con antelación cuál es el formato del documento que se busca producir como resultado de las conversaciones. Puede ser un boletín, un acta, una crónica, un reporte formal, una memoria, una relatoría, un video o diversas combinaciones de estos formatos u otros que se ajusten a la cultura de los participantes y al tema tratado. Puede ser un documento público que se comparta ampliamente o, por el contrario, un documento para difusión limitada entre los integrantes de un equipo de trabajo.

En resumen, con respecto a la documentación, es necesario definir:

- ¿Quién o quiénes se encargarán de capturar los aportes?
- ¿Cuál será el canal de captura y centralización de las notas y memorias de los participantes o de los grupos de trabajo?
- ¿Quién será la persona o el equipo responsable de editar y armonizar todos los aportes?
- ¿Cómo se distribuirán luego el o los documentos resultantes?

Implementación del proceso

La puesta en marcha de la conversación y su desarrollo implican un importante esfuerzo de concentración, en especial para quien facilite. Antes de su inicio, durante y después de la conversación creativa el facilitador debe estar absolutamente presente en la tarea y cerciorarse de que todo fluya como estaba previsto y, si no es el caso, tomar las medidas correctivas que correspondan. A continuación, se proponen algunos aspectos que se deben considerar en el momento de realizar una conversación creativa:

- Logística
- Apertura
- Enfoque
- Ritmo
- Recesos

- Captura
- Evaluación y cierre

Logística

Lo primero que se debe verificar es si todos los aspectos logísticos están listos. Con base en las respuestas a estas preguntas, tome las decisiones que estime convenientes:

- ¿La disposición de sillas, mesas y equipos es la adecuada?
- ¿El salón cuenta con buena iluminación?
- ¿Los equipos de audio e imagen funcionan de manera óptima?
- ¿Los materiales que se van a distribuir están organizados?
- ¿El equipo de apoyo tiene claras sus responsabilidades?
- ¿El facilitador y el equipo de apoyo tienen a la mano el guión?

Apertura

Toda conversación debe incluir un momento de apertura y otro momento de cierre. Es una forma de marcar sus límites y por ello mismo de centrar la atención de los participantes en torno al propósito que los convoca. De acuerdo con la composición del grupo es posible o no realizar algunas actividades de apertura o rompehielos. Si se trata de un grupo muy grande es posible que no sea muy viable.

TOME NOTA

Verifique que el espacio (la escenografía) esté acorde con los temas que se conversarán y los roles de los participantes. Sea creativo y flexible y recuerde que la estética es importante.

Enfoque

El principal reto, para quien facilita una conversación, es mantener el enfoque de la misma en torno al propósito adoptado. Esto implica desarrollar la habilidad para mantener un adecuado equilibrio entre las intervenciones que podrían distraer del propósito y la conversación central.

Si se facilita de tal forma que se enfoque estrictamente en el tema central sin mucha flexibilidad es posible que se gane en tiempo y eficacia, pero se corre el riesgo de perder perspectivas y aportes creativos que podrían conducir a mejores conclusiones y aprendizajes. Por el contrario, si se descuida este aspecto se corre el riesgo de que la conversación se disperse y se diluya en temáticas que son ajenas a lo previsto y demasiada flexibilidad en los aportes puede ser contraproducente. No existe una fórmula perfecta. La observación, la intuición y la experiencia son herramientas a las que puede acudir el facilitador.

Se sugiere aplicar las siguientes técnicas para buscar ese equilibrio en la conversación:

- Invite a quien proponga una idea que no suene muy conectada a que precise su idea en función del propósito de la conversación. Puede suceder que esta persona vea relaciones o conozca experiencias de otros ámbitos que enriquezcan la conversación.

- Observe la actitud de los demás y verifique si hay interés con respecto a esos aportes. Si se nota un interés, invite a que se hagan más aportes y, en especial, a buscar conexiones entre estos. Si no hay interés, busque propiciar un nuevo rumbo en la conversación.
- Si los aportes se vuelven reiterativos pero sin conexión aparente, proponga dejarlos a un lado mientras encuentra una mejor forma de conectarlos. Para ello anote la idea central en el tablero o en una tarjeta y colóquela a un lado.
- Si definitivamente esa temática no conduce al propósito y, por el contrario, afecta la motivación de otros o, incluso, genera tensiones, debe buscar detenerla de la manera más amable y clara posible. Puede hacer un llamado a mantenerse en la agenda, en el tema y en el marco de tiempo acordado.

Puede suceder que algunos participantes estén renuentes a acoger el llamado al orden y persistan en traer a colación el tema divergente. En ese caso, seguramente se trata de otro tipo de discrepancias. Pueden ser rivalidades de poder o diferencias culturales o ideológicas profundas o la continuación de una vieja discordia entre algunos de los presentes. Cualquiera que sea el motivo, puede ser saludable aprovechar el espacio de contención que el facilitador ha generado para hacer visibles y, al menos, dejar claros los puntos de vista de las partes sin pretender que una se imponga sobre otra.

TOME NOTA

Como facilitador no pretenda saldar viejas discrepancias. A lo sumo puede comprometerse a mantener el equilibrio en la conversación y a dar voz y visibilidad a todas las partes. Cualquier otra ganancia será un plus de su presencia.

Ritmo

Ser facilitador de alguna manera implica desarrollar la capacidad de percibir cómo está la energía y la motivación de un grupo. Debe tener la capacidad de leer el estado de ánimo de un grupo con tan solo cruzar el umbral de la puerta. El no hacerlo puede significar una pérdida de esfuerzos al pretender imponer una agenda que no tiene acogida entre los participantes.

Por ejemplo, un grupo cansado o un grupo en tensión responde de manera muy diferente a la invitación a realizar un café mundial que un grupo fresco, relajado y con una actitud de mente abierta. El facilitador debe desarrollar su capacidad para percibir estas energías de manera rápida y responder en consecuencia. Incluso esto puede implicar la necesidad de alterar la agenda o replantear el propósito si así lo indican las condiciones.

Solo la experiencia permite aprender a leer los grupos de esta manera. Estas son algunas acciones que se deben realizar para fortalecer esta habilidad y comprender cómo funciona en cada cual:

- Si participa en el diseño de la agenda cuide de que no haya sesiones demasiado largas. Una sesión de más de 90 minutos es contraproducente, pues la capacidad de atención y aprendizaje cae muy rápidamente superado este periodo de tiempo.
- Incluya suficientes y adecuados recesos que permitan reanimar a los participantes y refrescar el salón.
- Evite extender la hora de terminación más allá de un límite razonable de 15 minutos. Promueva el respeto por el tiempo de todos.

- Indague sobre el perfil de los participantes para conocer sus intereses y procesos.
- Al momento de entrar al salón, se sugiere pausar y sentarse para observar antes de cualquier otra cosa.
- Esté atento a la actitud de los participantes. Si están dedicados a sus celulares, a leer o se mueven reiteradamente en su silla, es una señal de que la atención va en descenso. En tal caso, ajuste la agenda, corrija el rumbo o proponga un receso.

Recesos

Cuando termine un bloque de trabajo y sea el momento del receso, se sugiere hacer un rápido resumen de los puntos en los que se ha avanzado, e invitar a los participantes a conversar sobre algo diferente durante el receso. Puede incluso dejar una pregunta o una tarea de exploración que los lleve a conocer más de los otros. Por ejemplo:

- Encuentre una persona que sea de su misma ciudad de origen o que tenga la misma profesión.
- Pregunte a tres personas sobre sus pasatiempos o destinos favoritos de viaje.
- Encuentre la mejor historia de exploración en la selva.

Si la motivación de los participantes es alta y hay mucho interés en avanzar, puede invitarles a que, durante el receso, profundicen en algún aspecto, exploren otras perspectivas o avancen en algún punto de la agenda.

Al retornar pregunte cómo les fue, si hay nuevas ideas o si encontraron nuevas conexiones o perspectivas. Puede suceder que, después de un receso, sea conveniente revisar decisiones o puntos anteriores por la aparición de una nueva idea, nuevos acuerdos o situaciones que se dieron durante el receso. Evalúe bien las posibles implicancias de hacerlo antes de tomar una determinación de esta naturaleza. Lo mínimo que puede hacer es reconocer el nuevo aporte e incorporarlo a las notas del tablero.

TOME NOTA

Genere recesos creativos, inspiradores y divertidos.

Captura

Se ha mencionado varias veces a la principal herramienta de captura: el tablero o su equivalente. En la mayoría de las técnicas mencionadas es posible hacer uso de él. Es importante escribir con letra clara, establecer algún tipo de orden y, de ser posible, utilizar diferentes colores. Incluso se propone convertirlo en un punto de referencia obligado para la conversación.

Si se ha decidido incorporar a un facilitador gráfico, recuerde presentar esta persona a los participantes y explicarles cuál será su rol. Si está involucrado en la elaboración del producto final del proceso de documentación, busque que este sea producido y compartido a la mayor brevedad después de concluida la conversación.

Evaluación y cierre

Antes de cerrar la conversación puede ser beneficioso invitar a los participantes a hacer una rápida evaluación de la misma. Puede preguntar en plenaria si hubo aprendizajes y si se cumplieron las expectativas. Puede también pedir que se hagan sugerencias sobre algo que se pueda modificar en un evento futuro similar al realizado. Para obtener opiniones, aún más sinceras, se sugiere realizar una encuesta de evaluación anónima que se puede distribuir al final de la conversación.

Terminada la evaluación, se recomienda siempre hacer un cierre formal de la conversación. Si el grupo es pequeño puede invitar a que cada uno defina con una palabra lo que se lleva: el aprendizaje más importante o la emoción con la que se va. Es importante agradecer los aportes y resumir los logros obtenidos durante la conversación. Si se establecieron acuerdos o tareas, haga un rápido repaso de ellos y recuerde plazos y responsables.

Si el contexto y el grupo lo permiten, puede concluir con alguna actividad lúdica o social.

TOME NOTA

Es conveniente recalcar las tareas o los acuerdos, los plazos y los responsables.

MÁS INFORMACIÓN

Creatividad

TED Blog, "10 charlas sobre la belleza –y dificultad– de ser creativo" (charlas en inglés con subtítulos disponibles en español): http://blog.ted.com/10-talks-about-the-beauty-and-difficulty-of-being-creative/

Café mundial

—*Publicaciones*

Qué es el World Café: http://www.theworldcafe.com/translations/SpanishwhatisTWC.pdf

Brown, Juanita & David Isaacs, 2005. *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations that Matter*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

—*Información general y ejemplos*

KSToolkit: http://www.kstoolkit.org/Cafe+Mundial

Conversaciones para todos: http://www.conversacionesparatodos.com/world-cafe

The World Cafe: http://www.theworldcafe.com (en inglés)

Círculo de la palabra

—*Información general y ejemplos*

Xochipilli: https://xochipilli.wordpress.com/red-de-arte-planetaria-panrap/arte-en-accion-tiempo-es-arte/dinamicas-de-creacion-colectiva-palo-de-hablar-circulo-de-la-palabra/

Palabra Muisca: https://www.youtube.com/watch?v=LdonLK2laB8 (video)

KSToolkit: http://www.kstoolkit.org/Council+circle (en inglés)

Espacio abierto

—*Información general y ejemplos*

Wikipedia: http://en.wikipedia.org/wiki/Open_Space_Technology (en inglés)

Open Space World: http://www.openspaceworld.org (en inglés)

Jean-Philippe Poupard: https://www.youtube.com/watch?v=UTEO9CQe7Mw (en inglés)

ORID

—*Publicaciones*

Stanfield R., Brian, 2008. *The Art of Focused Conversation. 100 ways to Access Group Wisdom in the Workplace*. Canadian Institute for Cultural Affairs.

—*Información general y ejemplos*

University of Minnesota: http://ispimi.org/images/meeting/082212/focused_conversation_univ_minnesota.pdf (en inglés)

Better evaluation: http://betterevaluation.org/evaluation-options/orid (en inglés)

Pecera

—*Información general y ejemplos*

KSToolkit: http://www.kstoolkit.org/La+Pecera

World Changers http://world-changers.org/es/procesos-participativos/208-fishbowlconversation

CONVERSACIONES CREATIVAS

Autor: Unidad de Apoyo de la Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina (ICAA)
Contenido: Tribus y Nómadas - Camilo Villa
Coordinación: Aimee Maron y Karina Livschitz
Corrección de estilo: Barbarita Gómez
Edición y producción gráfica: Letra a Letra

© International Resources Group/Engility
Lima, marzo de 2015

Todos los derechos reservados de acuerdo con el D. Leg. 822 (Ley sobre Derechos de Autor). Prohibida su reproducción sin autorización previa del autor

Este fascículo ha sido posible gracias al apoyo del Pueblo de los Estados Unidos de América, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) bajo los términos del contrato N°AID-EPP-I-00-04-00024-00.

Las opiniones aquí expresadas son las del autor (es) y no reflejan necesariamente la opinión de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos.

Este fascículo ha sido producido por encargo de la Unidad de Apoyo de la Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina (ICAA) liderada por Engility / International Resources Group (IRG) y sus socios: Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA), Corporación de Gestión y Derecho Ambiental (ECOLEX), Social Impact (SI), Patrimonio Natural (PN) y Conservation Strategy Fund (CSF).

www.amazonia-andina.org