



... caminando juntos por Latinoamérica!

4^{to} Encuentro Latinoamericano de Facilitadores



“Facilitación de procesos de evaluación y sistematización orientados al aprendizaje”

Emma Lucía Rotondo (Perú) y Gladys Yamelicse Quintero (Venezuela)
Facilitadoras

“Cada evaluación centrada en el uso... enseñaría a la gente a reflexionar críticamente, representando con ello una oportunidad para fortalecer la democracia a nivel local y nacional” Michael Quinn Patton, Union Institute and University

Presentación

Este documento ha sido elaborado en el marco del Cuarto Encuentro Latinoamericano de Facilitadores que se realiza en la ciudad de Guanajuato en México en el mes de noviembre del año 2012, auspiciado por la ALFA Asociación Latinoamericana de Facilitadores y la Casa Gentium.

Presenta las bases conceptuales y metodológicas que se aplicarán en el taller “Facilitación de procesos de evaluación y sistematización orientados al aprendizaje” y sirve para que los y las participantes conozcan y se interesen por ampliar su experiencia y conocimiento en el área de facilitación de procesos sociales multifactoriales, particularmente en el área de investigación aplicada.

Al inicio, el texto define los conceptos de evaluación y sistematización, su origen y enfoques actuales. Presenta herramientas esenciales para el desarrollo y facilitación de procesos evaluativos y de sistematización.

La evaluación y sistematización

Existen varias definiciones sobre lo que es una evaluación, cada una de ellas enfatiza un aspecto, pero hay elementos comunes. En principio, **la evaluación** es un tipo de investigación aplicada, creada en Norteamérica, que es considerada una actividad sistemática, es planificada y tiene un propósito específico. Asimismo, la evaluación incorpora la recolección de datos para responder a preguntas o dimensiones sobre la sociedad en general, organizaciones y/o programas. Finalmente, otro elemento común es que es un proceso para generar conocimiento y tomar de decisiones, bien sea para mejorar, refinar un programa, una política, un proceso, producto, sistema u organización o para decidir si debe continuar o expandirse ese programa. En cualquier de esas decisiones, se ha de emitir juicios de valor o de mérito del objeto de evaluación.

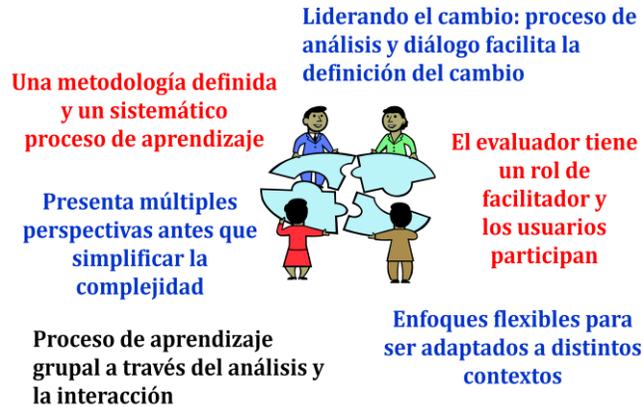
En su definición se resalta el uso de la evaluación para mejorar la acción efectiva de una intervención con fines de transformación. El criterio fundamental es la efectividad y se comprende entonces la evaluación con fines específicos en términos de mejora de algo. En esa misma línea Patton, M.Q. (1997) afirma que es sistemática y que elabora juicios para informar y tomar decisiones para el futuro. Los productos del conocimiento que aporta la evaluación son evidencias, conclusiones, juicios, recomendaciones y aprendizajes. Owen, J. y Rogers P. (1999).

LA EVALUACION Y SUS ETAPAS HISTORICAS	
ETAPA	INTERÉS
Primera generación Medición (Fines del Siglo XIX)	Medición cuantitativa del logro de ciertos objetivos específicos, con instrumentos unimodales.
Segunda generación Descripción/Comparación (Décadas de 1920 a 1950)	Identificación de factores optimizadores y limitantes de los objetivos establecidos; uso de métodos experimentales.
Tercera generación Servicios de Valor (Décadas de 1950 a 1980)	Comparación de resultados múltiples con metas y normas establecidas a priori; evaluación relacionada con datos de referencia e indicadores.
Cuarta generación Transparencia, responsabilidad ejecutiva y desempeño (Década de 1980 a la fecha)	Transparencia, uso de múltiples métodos e incorporación de los conocimientos, perspectivas y valores de todos los involucrados.

Fuente: "Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos". Banco Interamericano de Desarrollo. Oficina de Evaluación de Proyectos.

El enfoque participativo en evaluación reconoce el valor de la experiencia y conocimientos de la población, para conducir y articular propuestas de cambio y para influir en la mejora de su realidad local (empoderamiento), así como para desarrollar y manejar su propia información en el marco de iniciativas para el desarrollo. Ello significa redimensionar el rol y las capacidades de los asesores y unidades técnicas de proyectos de desarrollo social para desarrollar funciones de planificación, seguimiento, evaluación y sistematización (PSES). La idea es que actúen como facilitadores y orientadores de procesos de diseño, recopilación, procesamiento, análisis y uso de la información, de manera que desarrollen las potencialidades locales.

PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN PARTICIPATIVA



Fuente: Participatory Monitoring and Evaluation. IIED, February 1998

El enfoque de participación y aprendizaje se contrapone a los paradigmas tradicionales que, con frecuencia, tratan el PSES como un proceso de naturaleza meramente técnica y hasta especializada. En este caso, las herramientas adoptadas tienden a restringir la capacidad de comprensión de los cambios logrados por las intervenciones; por ello, suelen lograr captar solamente sus aspectos o dimensiones más visibles, es decir, tangibles, que se pueden contabilizar o medir, no considerando los cambios de actitud, estados emocionales u otros aspectos intangibles pero claves para que se use la información del PSES y aceleren los cambios hacia los impactos deseados.

La aplicación mecánica de herramientas para recoger de información reduce la generación de conocimientos útiles para las y los involucrados o darle sentido a las experiencias vividas, promoviéndolas a aprendizajes significativos para el cambio. Se comprende que el aprendizaje no es fruto de un proceso mecánico de oferta de informaciones y conocimientos sistematizados, sino que exige intencionalidad, herramientas y medios adecuados para producir, organizar, sistematizar, comunicar, difundir y apoyar la internalización de dichos conocimientos y su traducción en prácticas distintas a las que se ejecutaban con anterioridad. Es una lección aprendida a nivel internacional que el uso del proceso y de los conocimientos del PSES resulta siendo clave para retroalimentar las estrategias y lograr los efectos e impactos deseados.

Es necesario abrir las puertas al nuevo paradigma, al concebir al evaluador(a) como un **facilitador de procesos participativos** capaces de catalizar aprendizajes y de contribuir a generar procesos sociales de construcción de conocimientos, a partir de la reflexión, el análisis y el intercambio en grupo o en comunidad con las y los actores, para la toma de decisiones dirigidas a objetivos que generen bienestar, mejoren las condiciones de vida y que fortalezca su participación social protagónica.

Partimos de la condición humana, centrando los procesos de PSES en la gente, para que este sea asumido por ellos(as)

Un encuentro de evaluación participativa es un encuentro humano, generador de crecimiento y aprendizaje individual colectivo.

mismos(as); dándonos permiso para soltar el control que históricamente mantenemos como profesionales de PSES. La idea central es propiciar el compartir de saberes y los conocimientos propios de las y los participantes, que no suelen tomarse en cuenta, para develar saberes escondidos, reconocer percepciones, resultados e impactos a partir de la sabiduría popular y que permita la transformación a través de la efectiva apropiación de los aprendizajes.

Los procesos participativos evaluación y sistematización son procesos de aprendizaje

Desde la perspectiva teórica los procesos participativos de Planificación, Seguimiento y Evaluación son procesos de aprendizaje, que requieren de una facilitación efectiva para tener éxito. Esta nueva visión de los procesos de evaluación requiere ver con nuevos ojos nuestro rol y desarrollar las competencias necesarias como evaluador o evaluadora para promover el aprendizaje en espacios de evaluación, y el tránsito del viejo paradigma de aprendizaje y evaluación al nuevo paradigma.

Por su parte, **la sistematización** es un tipo de investigación aplicada, creada en Latinoamérica, que se basa en procesos participativos de reflexión y reconstrucción de experiencias e iniciativas para el desarrollo, que permitan observar los hechos desde varios puntos de vista y extraer conclusiones.

Se basa en un proceso de reflexión e interpretación crítica de una experiencia que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre y hace explícita la lógica del proceso vivido, los factores que intervinieron en dicho proceso, cómo se interrelacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo (Berdegué, Ocampo y Escobar, 2007).

Una sistematización cumple su cometido si se basa en procesos participativos de reflexión y reconstrucción de la experiencia, que permitan observar los hechos desde varios puntos de vista provenientes de los actores involucrados. **No se trata propiamente de una evaluación (que valora y compara) o de un reportaje** (que tan sólo describe), sino de un análisis valorativo de aprendizajes a fin de “ordenar u organizar lo que ha sido la marcha, procesos y consecuencias de un proyecto, identificando en tal dinámica los factores que puedan explicar el curso y los resultados obtenidos” (Martinic, 1994). Por eso, una sistematización busca describir y comprender de manera compartida lo que pasó (qué se hizo, cómo y con quiénes), detallando los cambios acontecidos y extrayendo aprendizajes.

De acuerdo a la definición dada, las principales características de la sistematización de experiencias son cuatro:

1. Es un **PROCESO DE REFLEXIÓN CRÍTICA** desde los actores y sobre una experiencia práctica.
2. Es un **PROCESO PARTICIPATIVO** liderado por los actores, que fortalece capacidades, conocimientos y actitudes.
3. Pone especial **ÉNFASIS EN LAS ESTRATEGIAS, PROCESOS Y METODOLOGÍAS DE INTERVENCIÓN** (¿cómo se hicieron los procesos y por qué?).
4. Se enfoca en la idea de organizar, ordenar y dar sentido a conocimientos que antes estaban dispersos o poco explícitos. Su finalidad principal es **CONSTRUIR APRENDIZAJES COLECTIVOS**.

La sistematización de experiencias busca generar aprendizajes de los procesos de desarrollo; sin embargo, los aprendizajes buscados con la sistematización no son de cualquier tipo. Los aprendizajes que buscamos son aprendizajes prácticos, que se constituyan en conocimiento nuevo y útil para la mejora de la gestión futura de los procesos de desarrollo.

En ese sentido, la sistematización de experiencias es el elemento dinamizador de un proceso que se inicia con la definición de los ejes, y preguntas sobre los cuáles los actores quieren aprender y recuperar conocimientos, hasta acciones tendientes a convertir las buenas experiencias en nuevas alternativas de intervención.

La sistematización debe estar centrada en el propósito o propósitos que busca, como pueden ser: extraer lecciones que permitan escalar/mejorar el proyecto en una segunda etapa, convencer a los que apoyaron la primera etapa de seguir haciéndolo, fortalecer a los socios, convencer a nuevos socios potenciales, captar el interés de potenciales beneficiarios de la segunda etapa, hacer incidencia pública y política, etc.

Perspectivas múltiples, empoderamiento y aprendizaje.

Tres aspectos de los enfoques de evaluación y sistematización, destacamos: (a) el pluralismo; (b) la utilización por parte de múltiples actores; y (c) el empoderamiento y aprendizaje.

El pluralismo. La evaluación (algunos enfoques) y la sistematización otorgan valor al pluralismo y no sólo en el juicio del externo. Por ejemplo, no tiene sentido evaluar o sistematizar si no se asume explícitamente que los objetivos sean acordados por todos y se abre la puerta a la consideración valorativa de las diferencias¹. Con ello se debe incluir la dimensión política que prevalece entre los involucrados y se convierte en un acto político en un proceso de investigación. Al abrir la puerta al pluralismo, se introduce la negociación del proceso y de los productos. Desde que admite el valor del pluralismo los juicios sólo pueden ser alcanzados a través de la negociación y su base es

¹ Egon G. Gouba, Ivonna Lincoln (1987).

colaboración entre los involucrados, es decir, con el control en manos de la audiencia, continuamente a lo largo del proceso. Este nuevo enfoque trae entonces la idea que la evaluación o la sistematización es un proceso de aprendizaje y de enseñanza en el que las diferentes posiciones y valores son expuestos.

La utilización de los resultados. Junto con el pluralismo, la evaluación y sistematización se centran en la utilización que tiene como objetivo asegurar que los resultados se utilicen de manera productiva para la toma de decisiones y el aprendizaje. Requiere reunir a los involucrados que quieran saber algo o que puedan y deseen utilizar la información. La estrategia es movilizar los intereses individuales así como los intereses de los grupos u organizaciones para actuar con respecto a la información obtenida y a la construcción de conocimiento.

El empoderamiento. Desde el punto de vista del empoderamiento, la actividad de evaluación o la sistematización se conciben como procesos de mejoramiento en el cual los interesados aprenden a reflexionar. Mediante la participación se empodera a las personas y comunidades a través de la adquisición de habilidades, conocimiento y experiencia, que favorecen la creatividad y la innovación.

Esto significa, reforzar las capacidades de decisión, gestión y administración de los usuarios organizados, abriendo espacios de reflexión y comunicación entre personas, grupos e instituciones, mediante el uso de información destinada a mejorar sus prácticas y calidad de vida.

En ese sentido, en el terreno de la evaluación y sistematización al promover aprendizajes se busca generar en todos los actores las siguientes capacidades y habilidades:

- interés por visualizar cambios para el futuro, en forma compartida.
- disposición para la escucha al otro y para reconocer percepciones e intereses distintos
- creatividad para preguntar, generar y aplicar conocimientos
- liderazgo para concertar entre actores y negociar propuestas
- criterio para la resolución de conflictos
- responsabilidad para establecer compromisos y compartir la toma de decisiones.

Herramientas para evaluadores y sistematizadores

Las relaciones y la comunicación son parte esencial proceso de evaluación participativa. La calidad del vínculo, del diálogo y las conversaciones que la o el evaluador sea capaz de generar con la organización, la comunidad, o el equipo de proyecto, son clave.

En este sentido la evaluación puede entenderse como un proceso de coordinación de acciones, para planificar los mecanismos que se utilizarán para desarrollar la evaluación,



capturar verdaderos aprendizajes e identificar acciones que permitan capitalizar los aprendizajes.

Los formatos, las metodologías, son medios para la evaluación, no un fin en sí mismo, en muchos casos encontramos que las verdaderas conversaciones de evaluación trascienden los procedimientos formales de evaluación. Los formatos, los procedimientos y metodologías son muy útiles y potentes, pero no son la panacea, en muchas ocasiones termina produciendo más dificultades que la conversación de evaluación misma.

Muchos evaluadores creen que es posible sustituir las competencias para el diálogo y la conversación colectiva de evaluación por un procedimiento o un formato de evaluación.

El Dr. Michael Quinn Patton (2001)² plantea como principios y valores del enfoque humanista en evaluación:

- Cada persona y comunidad es un caso único y merece respeto.
- La equidad, la confianza y el mutuo respeto son las bases de las interacciones humanas.
- Los procesos de cambio (y de investigación) deben ser negociados, acordados y mutuamente comprendidos, no impuestos, forzados o requeridos.
- Uno debe expresar respeto por e interés por otros, aprendiendo sobre ellos, su perspectiva y su mundo, a través de involucrarse personalmente.
- Los procesos de cambio deben estar centrados en las personas, atentos a sus efectos en personas reales consideradas como individuos con sus propias y únicas necesidades e intereses.
- Emociones, sentimientos y afectos son naturales y saludables dimensiones de la experiencia humana.
- Personas y comunidades deben ser comprendidas y apreciadas en su contexto y holísticamente.

Es importante tener presente que cuando facilitamos un proceso de evaluación participativo, requerimos tener claridad de propósito:

- Identificar si las acciones previstas se están desarrollando de acuerdo a lo previsto.
- Identificar resultados e impactos, o alcance de metas definidas.
- Determinar qué funcionó y qué no nos funcionó, en cuanto a las acciones o procesos implementados.
- Identificar situaciones de las que hay que hacerse cargo o transformar.
- Determinar si los equipos cuentan con las competencias para alcanzar los resultados previstos.
- Entender más y profundamente la matriz de sentido en la cual se desarrolla la acción.
- Aprender de la experiencia y encontrar nuevas posibilidades para la acción
- El agente de cambio o investigador promueve el empoderamiento, no controla ni enjuicia.
- La acción y la responsabilidad son compartidas, las acciones unilaterales son rechazadas.
- La información debe ser abiertamente compartida y comunicada

² Distribuido en el curso sobre "Utilization Focused Evaluation" The Evaluators Institute Washington 2001.

A continuación mencionamos algunas herramientas para la facilitación de procesos de evaluación y sistematización.

Herramienta Nº 1: El diálogo y las conversaciones colectivas

Las y los evaluadores deben desarrollar competencias para el diálogo y las conversaciones colectivas. Saber facilitar este proceso colectivo, permite que cada problema que surja estimule la un amplio intercambio con el grupo participante en el proceso de evaluación.

Esto facilita analizar los procesos, los resultados, los impactos, los aprendizajes, en un vasto espectro de puntos de vistas que a su vez pueden ser sometidos al diálogo, y a su vez permitir que emerjan líderes naturales que planteen explicaciones y cursos de acción, o construir interpretaciones compartidas y aceptables para todos. Lograr que este fenómeno ocurra es el objetivo del proceso de facilitación de procesos de evaluación participativa.

Los procesos de evaluación pueden despertar temores, en ocasiones las personas se sienten evaluadas en su desempeño personal, salen a relucir diferencias. En algunas oportunidades los diálogos se tornan en agresivos, la argumentación de unos se convierte en la base del desencuentro y degenera en diatribas, discusiones estériles y peleas.

La práctica de facilitación de diálogos y conversaciones en evaluación tiene como propósito comprender esos "callejones sin salida" y, lo que es más importante, descubrir y experimentar formas de diálogos que eviten la polarización, que posibilitar una resolución construida colectivamente.

El diálogo y la conversación colectiva, implica un intercambio de saberes, perspectivas, experiencias y creencias en el que las personas hablan y escuchan con una actitud abierta y respetuosa por el otro o la otra. En un diálogo o una conversación de evaluación nadie debe ser deslegitimado por sus valores y creencias, al contrario estos son respetado y aceptados.

Es necesario que el facilitador de procesos de evaluación cuente con herramientas que le permitan saltar estos nudos de comunicación y sobre poner en el colectivo el espíritu de diálogo, el encuentro y las prácticas de la democracia participativa.

Un buen facilitador o facilitadora se esfuerza por crear en cada sesión de encuentro colectivo de evaluación, un clima de

Los procesos de evaluación participativos requieren una facilitación efectiva para tener éxito.



respeto y seguridad donde todas las y los participantes se sientan en confianza de hablar libremente, respetando los acuerdos y normas del grupo. Es necesario que las relaciones entre el facilitador y las y los participantes sean horizontales, para actuar como socios en el descubrimiento de los resultados, en la valorización de los productos, o en la identificación de las lecciones aprendidas, en el marco de una experiencia humana que prepara para la vida, que se entiende como parte de un proceso de transformación y desarrollo.

La habilidad del facilitador para ayudar a los grupos a desarrollar lecciones claras y concisas es de la mayor importancia.

Es necesario dejar el viejo paradigma vertical, técnico ajeno a los actores involucrados. Se trata de promover relaciones equitativas y equilibradas entre las y los participantes, y quien facilita y, nos aseguramos que todos tengan una oportunidad para revisar y compartir sus pensamientos y sentimientos.

La o el facilitador impregna el espacio de evaluación de aprendizaje, y la relación con los y las participantes, de comprensión, empatía y calidez; promoviendo relaciones de aceptación, el libre intercambio de ideas, y de la energía necesaria para impulsar los procesos de cambio o inserción de las lecciones aprendidas. Los conflictos y los nudos de relación, son abordados con el grupo, como parte de la vida misma.

Buscar permanentemente la autonomía del grupo, haciéndoles conscientes respecto al proceso y el compromiso de participar y a aportar al desarrollo integral, el bienestar y la dignidad de todas y todos. Para facilitar procesos de evaluación participativa es necesario desarrollar competencias específicas. Veamos algunas de ellas:

- Darle propósito compartido, construyendo el propósito y las preguntas de evaluación, comprometiendo a las y los participantes en el proceso y resultados.
- Crear un contexto seguro para el diálogo y la conversación.
- Crear el espacio emocional básico para la conversación fluida y amena
- Centrar los juicios en temas o situaciones concretas y no extrapolarlas a otros ámbitos.
- Identificar desde que rol se efectúa la evaluación.
- Reconocer los supuestos desde diferentes perspectivas y los actores pueden no tener conciencia de ello.
- Identificar hechos que pudieran fundar el juicio contrario.
- Mantener y propiciar el respeto y la valoración de las personas involucradas.
- Preparar el contexto apropiado para presentar el resultado de evaluaciones o exponer opiniones sobre hechos y circunstancias.
- Convertir los resultados de la evaluación en oportunidades de aprendizaje, oportunidades de coordinación de acciones o apertura de nuevos caminos y opciones.

Herramienta Nº 2: Los juicios en la conversación de evaluación

Toda conversación de evaluación implica la emisión de afirmaciones, declaraciones, pero sobre todo de juicios. Esto marca un tipo de relación particular entre quien emite el juicio y a quien que es copartícipe de la acción que ha sido juzgada. Por ello, toda conversación de evaluación es sumamente delicada, ya que el juicio habla de las expectativas y maneras particulares de observar de quien los emite, y menos del hecho objeto de juicio.

No podemos considerar que nuestras percepciones particulares, que nuestros juicios, sean en sí mismo verdades. Esto sin duda es demasiado prepotente, y quizá puede ser calificado como uno de los principales errores que comentemos las y los evaluadores, que es tratar nuestros particulares juicios como afirmaciones o verdades atribuibles a una intervención.

Aprender a dirigir los juicios hacia los hechos, hacia las situaciones, las acciones, y no hacia las personas o los equipos, y compartir este espíritu de evaluación con las y los participantes.

En muchas ocasiones emitimos juicios si ni siquiera darnos cuenta que lo estamos haciendo. Usa generalizaciones (nada, nunca, jamás), mas como expresión de nuestros prejuicios que como soporte de la realidad y sus especificidades.

Son un tipo particular de declaración, que se sustenta en una interpretación de quien la emite desde su particular espacio de observación. Pueden ser fundadas o infundadas.

NADA NUNCA JAMÁS

Es necesario evitar hacer juicios sin fundamento, nos dejarnos arrastrar por nuestras emociones, o repetimos el juicio de otros sin ni siquiera hacer el esfuerzo de distinguir el propio juicio del de otros. Los juicios hechos como desahogo, queja o chisme, o para hacer sentir culpable a otros, o bien para adularlos.

Si vivimos los juicios como afirmaciones la legitima discrepancia se transforma en confrontación.

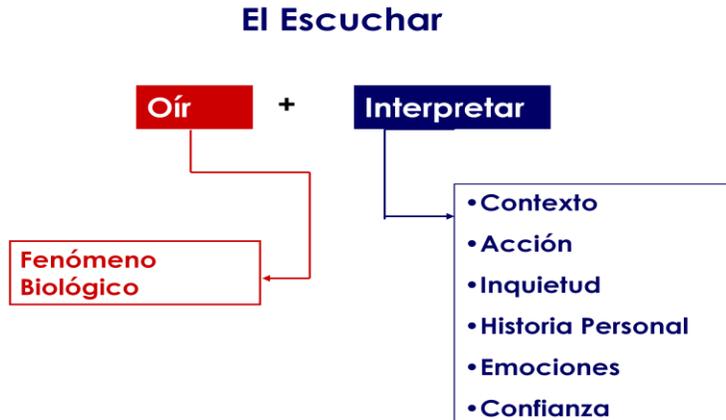
Los Juicios generan ser. Debemos revisar nuestro fundamento de nuestros juicios y aprender a aprender y desaprender.

En este sentido, es importante hacernos conscientes de los juicios que emitimos y también asumir las consecuencias de los juicios que hacemos, hacernos cargo de las consecuencias, del impacto que producen en las y los otros.

No hay nada que coloque más en evidencia nuestras incompetencias para el diálogo y la conversación que en una situación de evaluación. Aprender a hacer juicio fundados y recibirlos, saber cuándo es necesario suspender el juicio, o no emitirlo, o cuando es pertinente suspender o no darle fuerza a juicio de otros, es una competencia clave para un facilitador de procesos de evaluación participativo.

Herramienta Nº 3: La escucha facilitadora

Oír es un fenómeno biológico, escuchar además de oír, implica una interpretación de lo que oímos. Estas interpretaciones de lo que escuchamos depende de lo que somos como personas, de nuestra historia personal, del estado emocional en el que nos encontramos, del el contenido en que se da la comunicación o de lo que ocurre en ese preciso momento.



Primero tenemos que ser maestros en el arte de escuchar. Si uno no escucha qué palabras utiliza una persona, no podrá sentir su alma. Si uno no escucha su alma, nunca sabrá con quién estuvo conversando.

Robert T. Kiyosaki

En muchas ocasiones escuchamos lo que queremos escuchar y no realmente lo que la otra persona dice. Un buen facilitador o facilitadora de de procesos de evaluación debe ser consciente de su interpretación y verificarla con el colectivo, hacerla explícita ante los otros, de manera que pueda verificarla misma. Podemos escucha en forma defensiva o con una escucha facilitadora:



Escucha Facilitadora

La escucha significa estar atento con respecto al otro...
 Se centra en la comprensión del Otro.
 Confianza y cooperación sinérgica.
 Uso de preguntas facilitadoras.
 Ganar-Ganar

Escucha Defensiva

Se centra en sí mismo y en la defensa de sus puntos de vista, en rebatir o criticar el punto de vista del otro.
 Baja Confianza y baja cooperación
 Preguntas para atacar o para defenderse.
 Yo Gano - Pierdes ,



Lo que más necesitan las personas en general, especialmente aquellas que participan en un proceso de evaluación, es sentirse escuchadas y comprendidas. Pero existen muchas formas de escuchar a alguien. La "escucha facilitadora" es una escucha empática. Escuchar empáticamente es "colocarte en el pellejo del otro" para percibir el mundo como él o ella lo perciben. Es más que una compasión lastimera, más que entendimiento intelectual: es un "estar contigo".

Este es el símbolo Chino que significa "escuchar" y está compuesto por varios otros símbolos cuyo conjunto significa "escuchar" según la sabiduría oriental. El primer tercio vertical de izquierda a derecha significa: "oído"; hay que oír para poder escuchar pero oír no es escuchar.

La parte superior derecha significa: "ojos"; escuchamos con todos los sentidos, no sólo los oídos. La parte central



LA "ESCUCHA FACILITADORA"

derecha significa "concentración"; escuchar es selectivo y requiere concentrar toda la atención en la persona que está hablando. La parte inferior derecha significa "corazón"; también debemos escuchar los sentimientos subyacentes a las palabras.

La escucha facilitadora requiere dos compromisos específicos:

- **Estar dispuesto a escuchar:** Cuando una persona quiere ser escuchada, es importante comprometerse a hacerlo en ese momento o, si no, por cualquier número de buenas razones, decirle que prefieres escucharle en otro momento cuando pueda darle toda su atención. La persona que "trata" de escuchar a otro mientras se dedica a otra cosa, está enviando un mensaje inconsciente muy feo: "Tú no eres importante para mí."
- **Escuchar para comprender la razón y la lógica del otro:** Aun cuando no esté de acuerdo con el otro, es importante escuchar para determinar qué parte de la razón tiene y cuál es la lógica, al menos para él. Escuchar con el fin de poder rebatir lo dicho, de poder defenderse o de poder criticar al otro es lo que se llama la escucha defensiva y es un primer paso al rompimiento del diálogo.

Escuchar empáticamente es primero captar en las palabras, los gestos, el tono de la voz, la postura y el rostro, etc., los sentimientos de las personas y luego ponerte delante de ellas como si fueras un espejo, de tal manera que logre ver, reflejados a través de tus palabras y gestos, sus pensamientos y sentimientos. Es captar la realidad y las vivencias interiores de las personas y luego retroalimentarlas de manera comprensiva y aceptadora. No es solo decirles que las entiendes, sino demostrarlo en tu forma de escuchar.

Aguantar las ganas de
 • Amonestar • Moralizar •
 Dirigir • Exhortar •
Amenazar • Imponer • Dar
soluciones • Criticar •
Mandar Juzgar •
Interpretar • Dictar cátedra
 • Culpar • Avergonzar •
 Rotular • Sermonear •
Ridiculizar • Espiritualizar •
 Dar 'consejitos' •
 Psicoanalizar • Advertir •
 Ordenar

"La escucha es una de las competencias más importantes en un ser humano. En función de la escucha, construimos nuestras relaciones personales, interpretamos la vida, nos proyectamos hacia el futuro y definimos nuestra capacidad de aprendizaje y de transformación del mundo. Ella juega un papel determinante tanto en nuestra capacidad de encontrar satisfacción en la vida como de asegurar altos niveles de efectividad en nuestro actuar"

Rafael Echeverría

Los obstáculos para escuchar empáticamente

- **Interrupción:** El escuchador responde prematuramente a una parte de lo dicho, interrumpiendo al otro y perdiendo el contexto y la perspectiva.
- **Ansiedad:** El escuchador se angustia por algo que dice el otro y comienza a defenderse mentalmente.

- **Absolutismo:** El escuchador evalúa, mientras escucha, lo 'bueno' o lo 'malo', lo 'correcto' o lo 'equivocado' de lo dicho.
- **Egocentrismo:** El escuchador cree que su punto de vista es el único en el mundo o, al menos, debería serlo.
- **Autoconciencia:** El escuchador está pensando más en si mismo que en el otro o en lo que éste dice.
- **Fantasía:** El escuchador se pierde en su propia imaginación, construyendo mentalmente otras ideas sobre lo que se dijo antes y perdiendo lo que se dijo después.
- **Reducción:** El escuchador omite parte del mensaje para "hacerlo caber" dentro de un prejuicio o una idea anterior.
- **Profecía autorrealizadora:** El escuchador "oye" lo que esperaba o quería oír.
- **Saturación:** El escuchador no puede manejar la cantidad o la complejidad de la información recibida.
- **Acuerdo forzado:** El escuchador distorsiona el mensaje para que esté más de acuerdo con sus propias opiniones.

Requisitos para escuchar empáticamente

- Despojarse temporalmente de sus propios criterios.
- Recordar que hay "varios mapas del mismo territorio".
- Comprometerse física y mentalmente a escuchar.
- Concentrarse en la otra persona.
- Evitar ponerse a la defensiva.
- Reconocer la validez de las percepciones y los sentimientos del otro, aunque no sean "lógicos".
- Aceptar incondicionalmente a las personas como tales, sin que esto implique necesariamente aprobar o estar de acuerdo con sus conductas o sus opiniones.
- Escuchar todo sin interrumpir innecesariamente.
- Reconocer los signos de su propia ansiedad.
- Decirle al otro cuando Ud. está perdido, confuso o tenso.
- Aceptar que no necesariamente se va a llegar a la solución del problema

Los resultados de escuchar empáticamente

- Las personas se sienten comprendidas y esto en si es muy terapéutico.
- Las personas sienten la libertad de hablar de sus problemas en lugar de reprimirlos.
- Las personas se dan cuenta de que no son "locas", que sus reacciones son normales y naturales y que todo pasará.
- Las personas frecuentemente toman conciencia de sus responsabilidades y de sus capacidades para resolver sus problemas.
- Se neutraliza la agresividad y la defensividad.
- Se fortalecen las relaciones interpersonales.

No es posible hacer evaluación participativa sin saber escuchar

Bibliografía

- Berdegué, Julio; Ocampo, Ada; Escobar, Germán. "Sistematización de experiencias locales de desarrollo rural. Guía de terreno revisada y aumentada". Preval y FIDAMERICA, 2007.
- Blauert, Jutta y Pasteurt Katherine "Seguimiento y Evaluación Participativos en América Latina: Panorama bibliográfico y bibliografía anotada". IDS, PREVAL, FIDA 2001.
- Brenson, Gilberto. "Competencias Básicas de facilitación en América Latina", Amauta Internacional, (2005).
- Bucheli Brenda; Rotondo, Emma "Desarrollo de capacidades en Seguimiento y Evaluación". Guía para comunidades, unidades técnicas ejecutoras, e instituciones gubernamentales de desarrollo rural. Preval, 2010.
- Combariza, Ximena. Aprendizaje Experiencial. Documento preparado para el III Encuentro Nacional de Educadores Experienciales, en Manizales, Colombia, del 1º. al 4 de Septiembre de 2005.
- Egon G. Gouba, Ivonna Lincoln "The countenances of fourth-generation evaluation: description, judgment and negotiation" en D.J. Palumbo (ed.) 1987; *The Politics of Program Evaluation*, London, Sage.
- Lipsey, Mark; Rossi, Peter y Freeman, Howard "Evaluation. A systematic approach." 6th. Edition. Sage Publications, 1999.
- Martinic, Sergio. "Algunas categorías de análisis para la sistematización". Santiago Chile: CIDE-FLACSO, 1994.
- Olalla Mayor, Julio "Un nuevo discurso de lo que es aprender" artículo s/f.
- Owen, John with Rogers, Patricia "Program Evaluation. Forms and Approaches" Sage Publications, 1999.
- PATTON, Michael. "Utilization focused Evaluation. The new century text". 3rd. Edition, Sage, 1997.
- Preskill, Hallie y Torres, Rosalie "*Evaluative inquiry for learning in organizations*" Sage Publications, 1999.
- Preskill, Hallie; Torres, Rosalie y Piontek, Mary "*Evaluation strategies for communicating and reporting. Enhancing learning in organizations*" Sage, 1996.
- Gladys Yamelicse Quintero "Formación de facilitadores. Diseño y Facilitación" Caracas, Venezuela. Agosto, 2008.
- Quintero, Gladys Facilitación de procesos de aprendizaje(2005).
- Rossi, Peter, Freeman, Howard and Lipsey, Mark "Evaluation a Systematic Approach" Sixth Edition. Sage Publications, 1999.
- Viñas Verónica and Ocampo, Ada "Conceptos Clave de Seguimiento y Evaluación de Programas y Proyectos. Breve Guía. Key Concepts for Programme and Project Monitoring and Evaluation. Brief Guide"
- Zubizarreta, Rosa (2006). Manual de facilitación Dinámica,
- Fortalecimiento de la Investigación y Sistematización para el Desarrollo Rural, Luis Mazariegos Fisder.

Emma Lucía Rotondo
Lima- Perú

Antropóloga social y evaluadora de programas de desarrollo, es facilitadora con formación en *coaching*, terapias psico-corporales, bioenergética y logoterapia. Desde hace 25 años trabaja en desarrollo de capacidades facilitando procesos orientados al aprendizaje, acompañando a personas, grupos y organizaciones.

En evaluación maneja el enfoque orientado al uso ("utilization focused evaluation"); de gestión por resultados y de derechos humanos y equidad. Como especialista en evaluación y sistematización ha asesorado programas sociales en unos 15 países de la región de América Latina, provenientes de organizaciones de las Naciones Unidas, organizaciones internacionales bilaterales y multilaterales, organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales; así como gobiernos.

Actualmente es socia de INTEGRADES SAC, miembro de la Escuela de Artes Somáticas Aplicadas de Lima y Directora Ejecutiva de Preval Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades en Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe. Es miembro fundador de la Red Latinoamericana de Seguimiento y Evaluación (ReLAC) y fue parte de su primer Comité Ejecutivo (2004-2007); pertenece a la Red Peruana de Seguimiento y Evaluación (EvalPeru).

Gladys Yamelicse Quintero
Caracas-Venezuela

gyamea@gmail.com
gladys.quintero@alfa-facilitadores.org

@gladysyamelicse

Es Facilitadora de procesos humanos y psicosociales, especialista en el diseño de procesos de aprendizaje y de construcción colectiva, en el acompañamiento con conexión emocional de procesos humanos participativos y de transformación.

Comprometida en apoyar a personas, equipos, proyectos, organizaciones, comunidades, colectivos y movimientos sociales en la identificación de sus necesidades y la resolución de nudos de desarrollo, la sistematización de sus aprendizajes y mejores prácticas, la evaluación participativa de sus proyectos, y el diseño de estrategias para potenciar el cambio, cocrear nuevos sentidos, significados y oportunidades.

Como profesional del arte de la facilitación es formadora de facilitadores, fundadora y coordinadora de la Red Venezolana de Facilitación (RVF), y de la Asociación Latinoamericana de Facilitadores ALFA, creadora y co-editora del Boletín Electrónico Latinoamericano de Facilitación (BELF). Participó en el Estudio internacional sobre Competencias Básicas de la Facilitación en América Latina y

se ha desempeñado como facilitadora en eventos internacionales en Venezuela, Argentina, Colombia y Perú.

Es Licenciada en Psicóloga de la Universidad Católica Andrés Bello, con estudios de Maestría en Ciencias de la Educación en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (en tesis), es Especialista en Psicoterapia Gestalt y en Entornos Virtuales de Aprendizaje. Cuenta con diversas publicaciones y tiene más de 20 años de experiencia en diversas áreas de la gerencia social. Actualmente es consultora de diversas organizaciones públicas y privadas, directora de Labor Investigaciones y Servicios www.labor.web.ve.



www.facilitarte.com.ve



www.rvf.com.ve



www.labor.web.ve