

Comunicación para la potenciación

Un manual de técnicas de
enseñanza potenciadoras
para facilitadores

*Virginia Vanderslice
Francisco Juan García Bacete*

© Virginia Vanderslice with Florence Cherry, Moncrieff Cochran y Christian Dean (aka Claire Forest), Cornell University, 1984

© Virginia Vanderslice y Francisco Juan García Bacete, 2006

© Traducción:

Ester Aparici Vilar,
Sara Parrilla Catalán,
Eva Albert Villalonga,
Paula Criado Barga,
Noelia Francisco Górriz,
Sandra Gimeno Carpena,
Eva M^a Gómez García,
Joana Maturro Mestre

© Derechos de edición:

Nau Llibres - Edicions Culturals Valencianes, S.A. Periodista Badía 10.
Tel.: 96 360 33 36, Fax: 96 332 55 82. 46010 valencia
E-mail: nau@naullibres.com web: www.naullibres.com

Diseño de portada e interiores:

Pablo Navarro, Nerina Navarrete y Artes Digitales Nau Llibres

Imprime:

Guada Impresores S.L.

ISBN: 84-7642-714-X

Depósito Legal: V- x.xxx - 2006

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización por escrito de los titulares del “Copyright”, bajo las sanciones establecidas por las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidas la reprografía y el tratamiento informático.



Índice

Presentación	5
Prólogo.....	9
Agradecimientos	11
Introducción	13
1. Definición de potenciación	13
2. Características potenciadoras de los procesos de comunicación social	16
3. Límites de la potenciación.....	20
4. Objetivo del manual.....	21
5. Organización del manual	23
Capítulo 1.	
Planificación de un taller.....	25
1. Colaboración de otras entidades	25
2. Elección del emplazamiento y del aula	27
3. Transporte	29
4. Comida.....	30
5. ¡Otra reunión no!: El cuidado de los niños mientras sus padres están reunidos.....	31
6. Publicidad y difusión en los medios de comunicación.....	36
7. Decidir quién hará de facilitador y planificará el taller	37
Capítulo 2.	
Inicio de un taller o sesión	41
1. Crear un ambiente agradable y fomentar la confianza.....	42
2. Actividades preliminares	47
3. Presentarse a sí mismo.....	49
4. Compartir el programa.....	51
Capítulo 3.	
Habilidades para guiar el taller	55
1. Facilitar el funcionamiento del grupo.....	55
2. Dar instrucciones	61
3. Guiar debates en grupo	63
4. Trabajar en grupos pequeños	67
5. Tratar las conductas problemáticas.....	70

Capítulo 4.

Técnicas potenciadoras	75
1. Estudio de casos e historias	75
2. Juego de roles	78
3. Lluvia de ideas.....	81
4. Fantasía guiada	83
5. Miniconferencias	86
6. Ordenar ideas y establecer prioridades en un contexto	91
7. Uso de material audiovisual.....	92
8. Invitados.....	97
9. Mesa redonda o panel de discusión	100

Capítulo 5.

Actividades potenciadoras	103
1. Desarrollo de habilidades comunicativas	103
2. Solución creativa de problemas	106
3. Resolución cooperativa de conflictos.....	108
4. Modelo de Mundo Social	112

Capítulo 6.

Cómo acabar un taller o una sesión	117
1. Actividades y comentarios de cierre.....	117
2. Retos e invitaciones	119
3. Hojas de evaluación.....	122
4. Informe	124

Presentación

Virginia J. Vanderlisce, actualmente Presidenta del Praxis Consulting Group en Philadelphia y profesora del programa Máster en Dinámicas organizativas de la Universidad de Pennsylvania, escribió la primera edición de este manual con la colaboración de Florence Cherry, Moncrieff Cochran y Claire Forest, todos ellos miembros destacados del equipo de la Universidad Cornell del Estado de Nueva York que desarrolló, aplicó y evaluó el proyecto Family Matters (Asuntos de Familia).

En estos materiales potenciar a otras personas significa animarles a tomar el control. Las personas que toman el control de forma activa intentan influir en las personas y las organizaciones que tienen que ver con su vida. Así pues, la potenciación es un proceso mediante el cual las personas adquieren destrezas y conocimientos sobre sí mismas y su entorno, lo que aumenta su confianza y les proporciona la capacidad de ejercer un dominio sobre su contexto social y de poder ejecutar así los cambios deseados.

El manual Comunicación para la potenciación es el complemento ideal para los módulos educativos desarrollados en el proyecto Asuntos de Familia (Potenciación de las familias: visitas al hogar y creación de grupos, Comunicación cooperativa entre la familia y la escuela -primer libro de la colección “Familias, centros escolares y educación” editada por Nau LLibres-, y Padres que trabajan), pero tiene valor por sí mismo. En el momento de diseñar los módulos, los miembros del equipo Asuntos de familia estaban especialmente preocupados por la incorporación de técnicas coherentes con el concepto de potenciación. En cambio, cuando se pusieron en práctica, se hizo evidente que algunos facilitadores de grupos no tenían claro por qué se habían elegido algunas técnicas educativas y no otras, que el nivel de familiarización con las técnicas de cada uno de los facilitadores era diferente, y que los facilitadores podían alejarse de los principios de la potenciación a la hora de adaptar los materiales a sus necesidades. Con este manual esperamos haber hecho el necesario proceso de adaptación más fácil, mediante la inclusión de razones explícitas y ejemplos prácticos sobre cada una de las técnicas y ayudar a que los

facilitadores con menos experiencia usen estas técnicas de forma cómoda y confiada al proporcionarles explicaciones detalladas de cómo realizar estos módulos de principio a fin.

El manual está organizado de acuerdo con la secuencia de actividades que debería seguir el facilitador desde que decide organizar el programa hasta que redacta el informe final. Esperamos que a los lectores les parezca algo más que un manual de instrucciones. Nuestro objetivo es establecer los temas y procesos que se deben desarrollar en cada etapa de un taller en un marco de potenciación, de manera que los facilitadores comprendan mejor este proceso y se sientan más potenciados. El manual Comunicación para la potenciación se estructura en seis capítulos más una introducción, que ofrecen posibilidades sobre cómo planificar un taller, empezar las sesiones o un taller, mostrarse habilidoso en la conducción de un taller, poner en acción técnicas y actividades potenciadoras y cómo acabar un taller o sesión.

Comunicación para la potenciación pretende ser una herramienta útil para todos aquellos que participan en procesos de formación desde una perspectiva potenciadora. Esto es, para todos aquellos que lideran, forman o guían grupos, o tienen responsabilidades en una organización, empresa o institución educativa, social, de salud o de cualquier otro ámbito, con la intención de incrementar la intuición, la confianza y las destrezas de los participantes para comunicarse con éxito con otros que comparten la preocupación o la responsabilidad con respecto a un tema o un colectivo, como son los niños y jóvenes durante su periodo de escolarización, los individuos y colectivos en situación de riesgo social o personal, o los trabajadores de una empresa u organización. Psicólogos, pedagogos, psicopedagogos, docentes y directores, miembros de las asociaciones de madres y padres, trabajadores sociales, empresarios y responsables de recursos humanos, políticos comprometidos, miembros de las corporaciones locales, organizaciones no gubernamentales y otras asociaciones que compartan la idea de que en el logro de un objetivo o cambio social las personas con preocupaciones comunes deberían trabajar cooperativamente.

Agradecemos a Virginia Vanderlisse la confianza y la libertad que nos ha brindado para poder preparar esta edición en castellano. Virginia pensaba que eran unos materiales un poco antiguos, y es verdad. Pero el paso del tiempo no ha hecho que pierdan su vigencia; sin duda, a ello contribuye el estilo sencillo, directo y estructurado que Virginia emplea con maestría, una muestra práctica de cómo redactar materiales potenciadores, que tienen en mente la idea de potenciar a sus posibles usuarios, en donde los objetivos y los medios se entrelazan fielmente. Moncrieff Cochran, una vez más, ha actuado de facilitador permanente. Sin Mon este proyecto no hubiera visto la luz. De la misma forma, sin el apoyo decidido de F.A.P.A. Valencia y su red de A.M.P.A.s, y del Servicio de Formación de la Consellería de Cultura y Educación de la Generalitat Valenciana la difusión y aplicación del programa y la participación de las familias y del profesorado hubiera sido más complicada. Mi agradecimiento final para Ester Aparici Vilar y Sara Parrilla Catalán, traductoras,

que han coordinado el equipo de traducción formado por Eva Albert Villalonga, Noelia Francisco Górriz, Paula Criado Barga, Sandra Gimeno Carpena, Eva Gómez García y Joana Maturro Mestre. Hemos concluido un proyecto que empezó hace más de tres años, gracias a la ilusión y la tenacidad que habéis mostrado A todas vosotras mis felicitaciones por un trabajo bien hecho.

Francisco-Juan García Bacete
Universitat Jaume I, Castellón de la Plana
Julio, 2005

Prólogo

¿Qué es *Asuntos de familia*?

El proyecto *Asuntos de familia* se inició en 1976, con fondos públicos y privados, con la finalidad de llevar a cabo un estudio sobre los apoyos y las tensiones que experimentan las familias en Estados Unidos, Gales, Suecia, la República Federal Alemana e Israel. En Estados Unidos, *Asuntos de familia* trabajó con 276 familias en Siracusa, Nueva York, para aprender sobre la forma en que las comunidades y las instituciones pueden apoyar la vida familiar. La muestra abarcaba un amplio abanico socioeconómico e incluía familias blancas y de color, padres solteros y matrimonios. Gracias a las entrevistas que se realizaron en primer lugar y a las actividades estructuradas que les siguieron, emergió una nueva forma de trabajo con las familias que ahora conocemos como “enfoque de la potenciación” de los padres. Este enfoque se basa en cuatro puntos fundamentales:

- Todas las familias tienen alguna característica positiva.
- Los padres deberían ser vistos como expertos en sus hijos.
- Diferentes tipos de familias pueden promover el desarrollo de niños y adultos sanos.
- Las diferencias culturales son válidas y valiosas.

A lo largo de los años, los servicios de salud, médicos y psicológicos, con demasiada frecuencia, han clasificado a las familias basándose en sus debilidades en lugar de en sus fortalezas. Por ejemplo, algunos organismos sólo se ocupan de familias que han dado muestras de incapacidad para proporcionar a sus hijos un entorno saludable. Cuando la familia recibe ayuda, es porque ha llegado a verse a sí misma como débil, incompetente e incapaz de solucionar sus problemas.

La gente que trabaja con familias puede verlas desde una orientación positiva que enfatiza sus recursos, como propone el enfoque de la potenciación, o desde una orientación negativa que acentúa sus defectos y debilidades, como proponen los enfoques centrados en el déficit o la enfermedad. Piense en un vaso de agua; usted puede verlo medio lleno o medio vacío, dependiendo del punto de vista que adopte.

El equipo del proyecto *Asuntos de familia* ha desarrollado y ha evaluado durante siete años un programa de apoyo familiar y comunitario para padres con niños pequeños basado en el enfoque de potenciación. Se han creado una serie de módulos educativos para ayudar a los padres, a los profesores, a los asistentes sociales y a los directivos de asociaciones de padres de alumnos a aumentar su intuición, su confianza y su destreza a la hora de comunicarse con éxito con otros adultos que comparten la preocupación por los niños. Estos materiales han obtenido muy buena respuesta por parte de los participantes, independientemente del colectivo de procedencia (los programas de educación compensatoria, las escuelas, los ayuntamientos, los centros de recursos para familias y los programas de extensión universitaria del estado y de la ciudad de Nueva York).

Estos módulos se diferencian de la mayoría de programas educativos y de formación en los siguientes aspectos fundamentales:

- Están diseñados para *todas* las familias con niños pequeños.
- Destacan los recursos de las familias y los apoyos informales.
- Se basan en un conocimiento interdisciplinar, cuidadosamente elaborado, de la ecología de la vida familiar (Bronfrenbrenner, 1979; Cochran and Brassard, 1979).
- Se centran en las principales transiciones e interacciones entre la familia y la escuela, entre ser padre y ser trabajador, entre el trabajador social y la familia, vecinos y amigos.
- Se han desarrollado basándose en un programa de investigación científica de tres años de duración en el que han participado 276 familias estadounidenses de características muy diversas, sometido a un riguroso seguimiento tanto en zonas urbanas como rurales de todo el estado.
- Proporcionan a los participantes varias opciones.
- Incorporan técnicas de formación y enseñanza actuales.
- Usan una gran variedad de medios (vídeo, audio, papel...).

En los talleres, se crea un ambiente en el que los participantes se sienten valorados. El programa se basa en estos sentimientos positivos para animar luego a los participantes a asumir responsabilidades y a incrementar su dominio sobre los factores que les afectan a ellos y a sus hijos. A este proceso lo llamamos potenciación.

Agradecimientos

La idea del manual *Comunicación para la potenciación* surgió de las experiencias y la intuición de varios miembros del equipo de difusión del proyecto de *Asuntos de familia*: Moncrieff Cochran, Florence Cherry, Claire Forest, Margaret Dill, Jeanie MacDonough, Jerridith Wilson y Frank Woolever. Su energía, entusiasmo y compromiso con el concepto de potenciación durante todo el proyecto *Asuntos de familia* proporcionó el impulso necesario para que yo me interesara y me implicara. Cuando me uní al proyecto *Asuntos de familia*, la conceptualización y la estructura del manual ya había empezado a tomar forma. *Comunicación para la potenciación* refleja su compromiso con los procesos educativos en coherencia con una perspectiva de potenciación. Aunque yo asumí la mayor parte de la responsabilidad del manual, otros miembros del proyecto continuaron involucrados, así que el producto final representa la integración de nuestras ideas.

Me gustaría darles las gracias a Florence Cherry y Claire Forest que escribieron la primera versión de varias secciones. Florence Cherry escribió los borradores de los apartados dedicados al estudio de casos e historias, lluvia de ideas, juego de roles y vídeos, así como parte de las secciones *Guiar debates en grupo* y *Trabajo en grupos pequeños*. Claire Forest escribió los borradores que sirvieron de base para las secciones de *Presentarse a sí mismo*, *Fantasia guiada*, *Elección del emplazamiento y del aula*, *Transporte y comida*.

La lectura *¡Otra reunión no!* sobre cómo ofrecer cuidados de calidad para los niños lo escribió Jennifer Birckmayer. Aunque no lo escribió para este manual, lo preparó para los facilitadores de los módulos educativos de *Asuntos de familia*. Se trata de una guía completa y práctica para la organización de programas para niños y tengo la satisfacción de incluirla en este manual.

No ha sido fácil definir la potenciación. El trabajo de Moncrieff Cochran sobre el desarrollo del concepto sirvió de base para este manual. Agradezco profundamente las numerosas charlas que Mon Cochran y Claire Forest mantuvieron conmigo sobre el significado y los límites de la potenciación. El proceso continuo

de desarrollo de nuestras ideas fue potenciador en sí mismo. Estoy agradecida a Donald Barr y Michele Withman por sus comentarios y aportaciones. Sus sugerencias dieron lugar, tanto a cambios grandes como sutiles, sobre todo en la introducción, que ha mejorado notablemente en claridad. Nevert Yaghlian también contribuyó en las primeras ideas sobre la comunicación desde una perspectiva potenciadora. Finalmente, las conversaciones con Michelle Fine, de la Universidad de Pennsylvania, y David Surrey, del St. Peter's College, han influido de forma significativa en mis ideas sobre el proceso de potenciación.

Me gustaría dar las gracias a Mon Cochran, Claire Forest, Florence Cherry, Jill Lewis y Margaret Dill por revisar algunas versiones previas del manual, plantear interrogantes y aportar útiles sugerencias. La intuición de Jill Lewis fue muy útil a la hora de modificar algunas secciones. Su apoyo durante todo el proyecto ha sido especialmente importante.

La calidad y claridad de la versión definitiva de este manual es, en gran parte, consecuencia de la gran destreza de nuestra editora, Erica Fox. Valoro sus revisiones rigurosas y completas y el trabajo editorial que ha realizado en la versión definitiva, así como sus sugerencias sobre la estructura del manual, que me guiaron durante todo el proceso de escritura. También me gustaría darle las gracias a Trudie Calvert por su ayuda editorial extra.

La experiencia, la paciencia, la velocidad y la cooperación de Mary Ann Beech y Kay Riddell Stickane a la hora de mecanografiar y procesar el texto han hecho que todo el proceso fuera más fluido.

Mis agradecimientos a Tom Parker por el dibujo de la portada y a Valerie King por el diseño del libro.

Este trabajo no hubiera sido posible sin el generoso apoyo financiero de la Fundación W. K. Kellogg, del Departamento de Formación Científica (Ministerio de Agricultura de los Estados Unidos) y de la Oficina de las Familias (Consejo Americano de Juventud y Familia) y su compromiso continuo con la familia y la comunidad.

Virginia J. Vanderslice

Enero de 1984

Introducción

1. Definición de potenciación

Hay muchas definiciones de potenciación (véase, por ejemplo, Freire, 1971; Grubb y Lazerson, 1982; Solomon, 1976; Whithman, 1982). Este término se usa en estos materiales con el sentido de “toma de control responsable”. Potenciar a otras personas significa, pues, animarles a tomar el control. Las personas que toman el control de forma activa intentan influir en las personas y las organizaciones que tienen que ver con su vida. La potenciación es un proceso mediante el cual las personas adquieren destrezas y conocimientos sobre sí mismas y su contexto, lo que aumenta su confianza y les proporciona la capacidad de ejercer un dominio sobre su contexto social y de poder ejecutar así los cambios deseados. Lo ideal sería que las personas totalmente potenciadas fueran conscientes de sus características positivas y pudieran actuar con éxito en su propio beneficio.

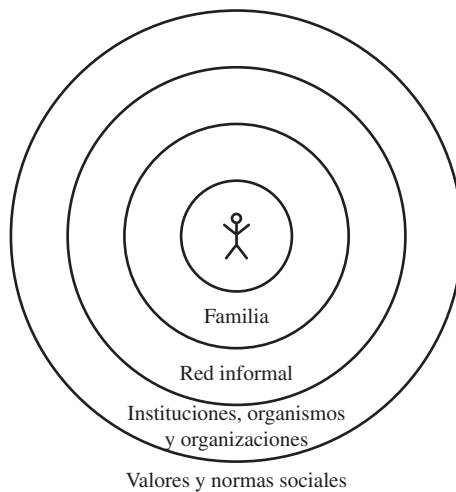
Aunque el proceso de potenciación empieza en la persona, su objetivo es crear un cambio social responsable. Suponemos que los cambios en las instituciones sociales y económicas sólo pueden realizarse cuando las personas cooperan para mejorar la calidad de vida de todos. Por eso, ponemos énfasis en promover las acciones cooperativas, en lugar de promover el poder individual de las personas en detrimento del de los otros.

El proceso de potenciación empieza con la creación del cambio positivo en la percepción que las personas tienen de sí mismas. Para que este cambio tenga lugar, las personas tienen que reconocer que han aprendido algo de sus propias vivencias, tienen que desarrollar sus destrezas para trabajar en beneficio propio y tienen que adquirir conocimientos sobre ellos mismos y su entorno. Así, las personas se sienten mejor consigo mismas, son más conscientes de su valía y tienen más confianza. La

combinación de esta imagen positiva de sí mismos y las destrezas y el conocimiento para relacionarse mejor con su entorno aumentan la capacidad de dominio de las personas sobre su entorno y, en consecuencia, su habilidad para cambiarlo.

Con el paso del tiempo, a medida que el concepto que las personas tienen de sí mismas cambia, también cambiará su percepción de los otros y de su *mundo social*. Como resultado de la mejora de su percepción de sí mismos y de sus destrezas, son más capaces de dominar la situación y asumir responsabilidades en todos los niveles de su *mundo social*.

Esquemáticamente, el modelo de mundo social¹ proporciona una representación del proceso de potenciación en el tiempo y el espacio. Este modelo ilustra las influencias que la gente y el entorno ejercen sobre una persona. A medida que un círculo es más grande, representa una fuerza más alejada. El círculo central representa la familia más cercana a una persona, normalmente las personas con las que vive en su casa. El círculo siguiente representa la red informal de la persona, aquellas personas que influyen en ella directamente, ya sea de forma positiva o negativa. Los familiares y los amigos son parte de esta red, pero dicha red también puede incluir profesores u otras personas que tengan una relación directa con la persona. El tercer círculo representa las instituciones, los organismos o las organizaciones que influyen en la persona, aunque a veces sólo sea de forma indirecta. El círculo mayor incluye los valores y las normas sociales que influyen en la persona.



Las percepciones de uno mismo como individuo y de la relación con las personas o las instituciones de sus redes sociales cambian a medida que la persona se

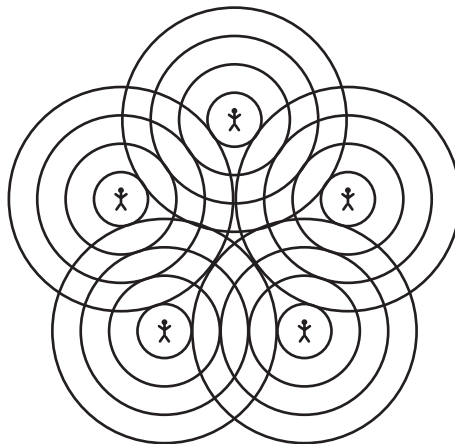
1. Desarrollado por Urie Bronfenbrenner, Moncrieff Cochran, y William Cross Jr., de la Universidad de Cornell.

potencia. Una vez estas percepciones han cambiado, la persona adquiere la habilidad de realizar acciones destinadas a modificar las relaciones o las instituciones.

Si el proceso de potenciación tiene como finalidad realizar un cambio social amplio, las personas con preocupaciones comunes deberían trabajar cooperativamente. El apoyo, ánimo y conocimiento que se adquiere mediante el trabajo con otros miembros de la comunidad aumenta enormemente la potenciación de uno mismo. Visualmente, esta noción se puede representar como un conjunto de mundos sociales. De forma similar, desarrollar alianzas con otras personas en las instituciones con el propósito de trabajar y conseguir objetivos comunes es un resultado deseable del proceso de potenciación.

Por eso, en nuestro concepto de potenciación es fundamental que la persona desarrolle el sentimiento de pertenencia a una comunidad cuyos miembros tienen algo valioso que aportar a los otros y al grupo. Una asunción básica de nuestro modelo es que, en solitario, sólo se puede adquirir una cantidad limitada de poder legítimo.

Llegados a este punto, debería ser obvio que cada una de las personas que inicia un programa comprometido con el proceso de potenciación lo hace con un grado de desarrollo diferente. Algunos tienen el conocimiento, las destrezas y la confianza en sí mismos para relacionarse enérgicamente con otros; en cambio, hay quien simplemente empieza a reconocer su valía. El nivel de potenciación de cada persona puede estar en función de su estatus social. En los Estados Unidos, los recursos no están distribuidos equitativamente. Por ello, las personas con más recursos tienen más experiencia o destreza a la hora de elegir que aquéllas con menos recursos. La idea de que elegir entre diversas alternativas requiere práctica, y que la práctica viene dada por el acceso a los recursos, es básica para el concepto de potenciación. Entender esta idea ayuda a no presuponer que todos los participantes tienen el mismo nivel de potenciación y destaca la importancia del contexto social en la vida de cada participante.



2. Características potenciadoras de los procesos de comunicación social²

Una asunción básica que subyace en el trabajo del equipo de *Asuntos de familia* es que los procesos de comunicación social³ varían de forma significativa en su capacidad de influir positivamente en el proceso de potenciación. Las “órdenes”, por ejemplo, no admiten discusión y pueden emplearse en parte para “poner a la gente en su sitio”. En el otro extremo, están los procesos como la “escucha activa” y la “toma conjunta de decisiones”, cuyo contenido lo guían mayoritariamente los participantes. Las “órdenes” se oponen al proceso de potenciación, mientras que la “escucha activa” anima a la participación, ya que se beneficia de las experiencias y las prioridades de los miembros del grupo.

2.1. Uso del lenguaje

El uso del lenguaje que hacen los facilitadores tiene una influencia directa en el proceso de potenciación. Tradicionalmente, los programas de educación para adultos se llaman programas de instrucción. A aquéllos que organizan y realizan este tipo de programas suele llamárseles instructores. Estos términos presuponen una gran diferencia de responsabilidades. El instructor, que es la persona que supuestamente tiene todo el conocimiento, los recursos y la experiencia, determina el programa y enseña al aprendiz, que se supone que tiene poco que aportar. Esta terminología se contradice con la filosofía de la potenciación, que afirma que todos tenemos características positivas y podemos hacer contribuciones valiosas al aprendizaje de los otros.

Creemos que la palabra *facilitador*, que se usa continuamente en estos materiales, describe más acertadamente el papel de la persona que conduce los talleres de potenciación. Se espera que el facilitador guíe la conducta y cree un entorno que estimule el aprendizaje. La diferencia esencial que existe respecto a la situación de instrucción es que el facilitador guía el proceso de aprendizaje en lugar de controlarlo. Por eso, los términos *facilitador* y *participante* no sugieren tanta diferencia de poder entre ambos roles. Los facilitadores no tienen que sentirse responsables de aportar todo el conocimiento y la experiencia, y los participantes son más que simples receptores de conocimiento. El punto clave es que el lenguaje puede favorecer, o desalentar, la conducta que es potenciadora o que incentiva a otros a actuar con potenciación.

-
2. Algunas partes de esta sección son adaptaciones de *The Semantics of Parental Empowerment* de Claire Forest (inédito, diciembre 1982) y “Beyond the Deficit Model: The Empowerment of Parents with Information and Informational Support” de Moncrieff Cochran y Frank Woolever, editado por Irving Sigel y Luis Lagosa en *Changing Families* (Nueva York: Plenum Press, 1983).
 3. El término *procesos de comunicación social* se usa aquí, tanto para hablar de formas de comunicación oral y escrita, como de señales no verbales del entorno o de los alrededores físicos.

Otro ejemplo de la capacidad potenciadora del lenguaje lo representa la diferencia entre las frases “permitir a los participantes” y “ofrecerles la oportunidad de” o “animarles a”. La primera frase sugiere claramente que el facilitador controla el grupo. Para promover el proceso de potenciación, es muy importante elegir términos y expresiones que reflejen los principios y las metas de dicho proceso y que sean coherentes con éstos. Nuestro lenguaje no sólo expresa, sino que también modela, nuestro pensamiento y nuestra conducta.

2.2. Técnicas y actividades potenciadoras del facilitador

Aunque las palabras son muy importantes, las acciones y el contexto en el que tienen lugar también pueden contribuir a la potenciación de los participantes y los facilitadores. Este concepto queda más claro si nos imaginamos todas las actividades del taller a lo largo de un continuo de menos a más potenciación para participantes y facilitadores. En algunas actividades, la distinción está clara. La lluvia de ideas, por ejemplo, es más potenciadora que una conferencia, porque los participantes usan sus propios recursos y los de los otros. Por otra parte, una conferencia sólo aporta el conocimiento del orador, lo cual supone que él o ella es el experto. De acuerdo con nuestro concepto del proceso de potenciación, oír sus voces y las de los otros ayuda a los participantes a cambiar la percepción que tienen de sí mismos, lo que podría motivarles para actuar.

Aunque el continuo activo-pasivo es útil para definir la capacidad potenciadora de los diversos ejercicios o actividades del aprendizaje, no lo es en términos absolutos. Una conferencia, por ejemplo, puede ser muy potenciadora si proporciona a los participantes conocimientos que les parecen relevantes. De hecho, una conferencia de un orador bien informado puede ser la mejor forma de proporcionar a los participantes una información a la que no podrían acceder de otra forma. Las conferencias pueden ser muy útiles si los participantes han desarrollado la confianza necesaria para confiar en sus pensamientos, en sus conocimientos y en su experiencia para poder cuestionar lo que dice el orador.

Valorar el nivel de potenciación de un ejercicio de un taller no es un proceso sencillo. Según nuestro concepto de proceso de potenciación, los criterios⁴ que hemos seguido a la hora de seleccionar los ejercicios han sido:

- que animen a la participación activa de los miembros del grupo para que puedan aprender y practicar habilidades y escuchar a sí mismos y a los demás;

4. Aunque todos estos criterios tienen en cuenta la potenciación de los participantes, algunos también contribuyen a la potenciación del facilitador reduciendo su responsabilidad a la hora de proporcionar toda la información y experiencia y dándole más conocimientos de los que, de otra manera, tendría a su disposición.

- que animen a los participantes a responsabilizarse de su aprendizaje o de su ambiente de aprendizaje, de manera que puedan verse como actores eficaces en el mundo;
- que aprovechen y validen las experiencias y los conocimientos de los participantes, de manera que puedan empezar a verse como miembros importantes del grupo, que aportan conocimientos;
- que animen a los participantes a escuchar, respetar y aprender de los demás, de manera que sientan que están realizando una tarea colectiva;
- que proporcionen a los participantes un conocimiento útil sobre sí mismos o su ambiente;
- que animen a los participantes a formar o expresar sus propias opiniones y a extraer sus propias conclusiones sobre métodos y objetivos que les permitan afrontar las situaciones que se les presentan en su vida, afianzando así su capacidad para tomar decisiones.

Para valorar la capacidad potenciadora de cada una de las actividades de los talleres, se deben considerar todos estos criterios. El contexto en el que tiene lugar la actividad también puede influir en el nivel de potenciación; por ejemplo, cuando se realiza una conferencia en el momento en que los participantes están preparados para aprovechar la información que se les da. Como ya se ha dicho antes, el lenguaje y el tono del facilitador a la hora de presentar y guiar una actividad también pueden influir en su contribución al proceso de potenciación.

2.3. Alfabetización

Como las personas que desempeñan papeles de liderazgo suelen leer y escribir perfectamente, a menudo se les olvida la importancia del nivel de alfabetización de los participantes a la hora de diseñar y dirigir los talleres. Sin embargo, un porcentaje sorprendentemente alto de adultos lee por debajo de un nivel mínimo de alfabetización e incluso es posible que algunos de los participantes en el taller no sepan leer ni escribir. Las actividades que requieren lectura o escritura excluyen, evidentemente, a estas personas. Como resultado, se ponen de relieve sus debilidades en lugar de sus puntos fuertes, y esta situación se opone al proceso de potenciación que se quiere crear. Para garantizar las oportunidades de participación, los facilitadores tendrán que realizar el esfuerzo extra de averiguar el nivel de alfabetización de los miembros del grupo.

2.4. Papel del facilitador

El papel del facilitador en los talleres de potenciación no es proporcionar respuestas *correctas* o toda la información sobre cualquier tema tratado, sino proporcionar un marco o estructura que maximice las oportunidades de los participantes de

verse como competentes y capaces de interactuar de forma efectiva con los otros. Es un papel difícil y exigente. Requiere un delicado equilibrio entre la estructura y la información que se proporcionan, de manera que los miembros del grupo no se sientan frustrados por la falta de directrices, a la vez que se les da la oportunidad de asumir responsabilidad y control.

Hay dos factores que aumentan la habilidad del facilitador para establecer este equilibrio. Confiar en sus propias destrezas como líder de grupo es muy importante. Un facilitador eficaz debe estar cómodo y familiarizado con los objetivos del programa y las actividades y ejercicios específicos, además de ser capaz de guiar el funcionamiento del grupo y la conducta de los participantes. Es decir, debería estar más comprometido con guiar el proceso que con conocer todas las respuestas. Tan importante como la confianza en sí mismo es que el facilitador llegue a entender los principios de la potenciación y se comprometa con ellos. Si mediante su conducta el facilitador demuestra que es posible asumir y compartir el poder de forma responsable, proporcionará a los participantes un modelo de conducta potenciadora.

El estilo que los facilitadores usan para poner en práctica una actividad del taller contribuye a su capacidad potenciadora. Las siguientes conductas, que animan a los participantes a asumir poder, son coherentes con los conceptos y principios de potenciación y son permanentemente utilizadas a lo largo de este manual:

- Invitar y animar a la gente a que comparta información, ideas, opiniones, experiencias y sentimientos.
- Agradecer públicamente las aportaciones de los miembros del grupo.
- Dar muestras de apoyo a los participantes cuando aportan ideas o asumen responsabilidades.
- Animar a los miembros del grupo a comunicarse entre ellos redirigiendo preguntas o pidiendo opiniones a otros participantes.
- Pedir a los miembros del grupo que expresen sus necesidades o deseos. Por ejemplo, “¿Les gustaría que hiciéramos una pausa de cinco minutos?”.
- Proporcionar información a los participantes para que puedan asumir responsabilidades y control.
- Reconocer pública y positivamente los logros individuales o del grupo.
- Escuchar atentamente a los participantes.
- Reconocer y apoyar las diferencias entre los participantes.
- Responder abiertamente a las sugerencias de los participantes sobre cambios en el diseño o la dirección del taller.
- Animar a los participantes a que pongan en práctica las destrezas que aumentan su habilidad para relacionarse con su ambiente.

Un facilitador potenciador es aquél que aumenta el poder y el control que pueden ejercer los participantes, sin renunciar a su propio poder y responsabilidad.

Así, la diferencia de poder entre el facilitador y el resto de miembros del grupo se reduce. El modelo tradicional de líder como experto ha cambiado, puesto que, por un parte, ya no se asume que el facilitador es el único miembro del grupo con conocimientos válidos y, por otra, los otros miembros ya no pueden negar el valor de sus experiencias confiando en la autoridad formal. En un primer momento, la mayoría de los participantes del taller esperan que el facilitador asuma el papel de “autoridad”. Para abandonar esta posición y crear una distribución de poderes más equilibrada, el facilitador tiene que estar comprometido con el concepto de la potenciación y sus objetivos.

2.5. Contexto

El grado de potenciación al que puede llegar un ejercicio, proceso o técnica no puede separarse del contexto más amplio en el que tiene lugar. Por ejemplo, el hecho de realizar los programas en un lugar accesible para las personas con sillas de ruedas, cerca del transporte público, con servicio de guardería o a horas oportunas para padres solteros, demuestra de forma implícita la validez o la legitimidad de la situación de estas personas. Al valorar estas circunstancias, en lugar de excluir a la gente por estas razones, se reconoce la importancia de las diferencias, y el proceso de potenciación se inicia antes de empezar formalmente el taller.

El contexto general en el que tiene lugar la actividad es importante desde otro punto de vista. Es probable que una sesión de lluvia de ideas en medio de un taller controlado y dominado por un líder autoritario sea menos potenciadora que, por ejemplo, una conferencia que es parte de un programa que está controlado mayoritariamente por los participantes.

En lugar de pensar en la potenciación como el resultado de una serie de acciones específicas, como el uso de unas palabras o frases concretas o como la respuesta del facilitador ante conductas específicas, es más realista considerarla como un proceso en el que todos estos factores son importantes. En última instancia, el efecto potenciador de un programa está determinado por el hecho de que el facilitador actúe de forma coherente con los principios de la potenciación durante el taller, desde la planificación hasta el momento de redacción del informe.

3. Límites de la potenciación

La potenciación es un proceso evolutivo. Empieza en un nivel más personal, con un cambio en la percepción de uno mismo, y continúa hasta ocasionar un cambio social responsable. Implica que las personas sean cada vez más conscientes

de las destrezas y el conocimiento que ya tienen, y les ayuda a adquirir nuevos conocimientos y destrezas. Las implicaciones de la potenciación a largo plazo son notables y sugieren un cambio estructural importante en las relaciones de poder a todos los niveles. Obviamente, se necesita mucho más que los mejores talleres y programas enfocados a la potenciación para conseguir un cambio tan trascendental. Entonces, la pregunta es: ¿qué es lo que razonablemente podemos esperar como resultado de unos programas de potenciación como los diseñados por el equipo del proyecto *Asuntos de familia*?

Si nos basamos en los resultados obtenidos en los programas que ya han terminado, está claro que se produce un cambio modesto pero significativo. Usando las destrezas y los conocimientos adquiridos, las personas han empezado a mostrar confianza en sí mismas, tanto con las personas del grupo, como en sus relaciones con la gente de fuera del programa. También ha habido resultados positivos en el ámbito del barrio. Un grupo de padres de Siracusa, Nueva York, obtuvo el permiso para poner una valla en los márgenes de un arroyo que suponía un peligro para los niños. Otro grupo organizó un pequeño centro de recursos para familias del pueblo.

Estos programas han cambiado las actitudes y la conducta de las personas, sus relaciones con los otros y con las instituciones que tienen influencia en sus vidas (por ejemplo, entre padres y personal de la escuela y entre padres y empresarios), sus percepciones de los otros y su deseo y habilidad para trabajar juntos con el fin de lograr objetivos comunes. No se puede esperar que estos programas alteren las relaciones de poder de forma permanente, que hagan que las instituciones sean más conscientes de las necesidades y los deseos de las personas a las que sirven o que cambien completamente las condiciones de vida de las familias. Aunque el proceso de potenciación puede contribuir a estos cambios, es extraño pensar que la potenciación pueda alterar las fuerzas culturales, políticas y económicas que han prevalecido durante años en la sociedad estadounidense. Estos cambios sólo pueden tener lugar en periodos de tiempo muy largos y como resultado de grandes esfuerzos para reestructurar las principales instituciones. No obstante, la potenciación es un inicio y un paso importante en el proceso de creación, a largo plazo, de una sociedad realmente democrática.

4. Objetivo del manual

El equipo de difusión de *Asuntos de familia* ha desarrollado tres módulos educativos principales para asistentes sociales, padres, profesores y empresarios: *Potenciación de las familias: visitas al hogar y creación de grupos*, *Comunicación cooperativa entre la familia y la escuela*, y *Padres que trabajan*. Estos programas educativos han sido diseñados para reforzar las características positivas de las familias y mejorar la comunicación entre las familias y las personas de las orga-

nizaciones comunitarias que comparten su preocupación por sus hijos (personal de la escuela, empresarios, asistentes sociales, personal de servicios humanos...). Esperamos que el incremento de la cooperación entre todos estos grupos mejore la calidad de vida de las personas y familias.

El contenido de estos módulos se centra en objetivos relacionados con la potenciación; lo que puede resultar menos obvio es la manera en la que la puesta en práctica de cada actividad pueden contribuir al proceso de potenciación. En el momento de diseñar los módulos, los miembros del equipo *Asuntos de familia* estaban especialmente preocupados por la incorporación de técnicas coherentes con la potenciación. En cambio, cuando se pusieron en práctica los materiales, se hizo evidente que algunos facilitadores del grupo no tenían claro por qué se habían elegido algunas técnicas educativas y no otras. Nos preocupaba que, si no explicitábamos las razones de nuestra elección, los facilitadores se alejaran de los principios de la potenciación a la hora de adaptar los materiales a sus necesidades. Esperamos haber hecho el proceso de adaptación más fácil mediante la inclusión de razones explícitas y ejemplos prácticos en este manual.

En la evaluación de los módulos, también quedó claro que los facilitadores aportan a los talleres experiencias diferentes. Aunque algunos facilitadores están bastante familiarizados con técnicas como la lluvia de ideas o la fantasía guiada, o con conceptos como los procesos que tienen lugar en grupos pequeños, otros nunca han trabajado con ellos. Por eso, otra finalidad de este manual es proporcionar a los facilitadores explicaciones detalladas de cómo realizar estos módulos de principio a fin. Esta información previa hará posible que los facilitadores con menos experiencia usen estas técnicas de forma cómoda y confiada.

El equipo del proyecto *Asuntos de familia* cree también que el proceso de potenciación es bastante importante como para justificar un documento independiente. Creemos que este comentario y análisis de las técnicas de potenciación proporciona a los facilitadores una nueva manera de considerar sus elecciones en el momento de planificar o poner en práctica programas educativos. Aunque los ejemplos usados en este manual para ilustrar técnicas o procesos se han extraído de los módulos de *Asuntos de familia*, pueden aplicarse de forma más general. Finalmente, como estamos comprometidos con el concepto de potenciación individual y colectivamente, esperamos que los materiales de este manual sean una contribución útil a la pequeña, pero cada vez mayor, cantidad de libros que tratan este tema y estimulen a otros a desarrollar el concepto más a fondo.

5. Organización del manual

Este manual está organizado de acuerdo con la secuencia de actividades que debería seguir el facilitador desde que decide organizar el programa hasta que redacta el informe final. Esperamos que a los lectores les parezca algo más que un manual de instrucciones. Nuestro objetivo es establecer los temas y procesos que se deben desarrollar en cada etapa de un taller en un marco de potenciación, de manera que los facilitadores comprendan mejor este proceso y se sientan más potenciados.

El capítulo “Planificación de un taller” trata sobre las cuestiones que marcan el tono y el contexto para todo el taller.

El capítulo “Inicio de un taller o sesión” explica la fase inicial, desde la disposición del aula, antes de que lleguen los participantes, hasta la presentación de uno mismo y la explicación del programa de la sesión. Estos elementos dan a los participantes una primera idea de lo que ocurrirá en el taller, lo que se espera de ellos y lo que ellos pueden esperar. La impresión que se forman los participantes durante esta fase tiene mucha influencia, tanto en su conducta como en el desarrollo del taller.

El capítulo siguiente, “Habilidades para guiar el taller”, se centra en las habilidades y los conocimientos que un facilitador necesita conocer y usar en cualquier taller. Animamos encarecidamente a los facilitadores del taller a que se familiaricen con los materiales de este capítulo, sobre todo con “Facilitar el funcionamiento del grupo” y “Tratar las conductas problemáticas”.

El capítulo “Técnicas potenciadoras” habla de cómo usar técnicas educativas específicas desde la perspectiva de la potenciación.

El quinto capítulo, “Actividades potenciadoras”, comenta los ejemplos extraídos de los talleres de *Asuntos de familia*, para ilustrar el uso de actividades especialmente útiles en los talleres de potenciación.

El último capítulo “Cómo acabar un taller o una sesión”, nos enseña cómo terminar un taller de manera potenciadora, tanto para participantes como para facilitadores.

Lecturas recomendadas

Definición de potenciación

COCHRAN, M. Y WOOLEVER, F. (1983): “Beyond the Deficit Model: the Empowerment of Parents with Information and Informal Supports”, en SIGEL, I. Y LAGOSA, L. (eds.): *Changing families*. New York: Plenum Press.

FREIRE, P. (1971): *Pedagogy of the Opressed*. New York: Herder & Herder.

GRUBB, W. N. Y LAZERSON, M. (1982): *Broken Promises*. New York: Basic Books.

SOLOMON, B. (1976): *Black Emporwement*. New York: Columbia University Press.

WHITHAM, M. (1982): *Youth Empowerment: A Training Guide*. Boston: National Comission on Resources for Youth.

En castellano:

MUSITU, G. Y BUELGA, S. (2004): “Desarrollo comunitario y potenciación”, en MUSITU, G.; HERRERO, J.; CANTRERA, L. Y MONTENEGRO, M. (2004): *Introducción a la psicología comunitaria*. Barcelona: UOC, 167-193.

Capítulo 1.

Planificación de un taller

Este capítulo se ocupa de aquellos puntos relacionados con la planificación de un taller. Las decisiones que se toman respecto a estos asuntos constituyen la base sobre la que se sustenta el taller, al mismo tiempo que afectan de forma directa al éxito del mismo. Es fundamental, a lo largo de la fase de planificación, tener siempre presente los objetivos de potenciación que se pretende alcanzar. El propósito de este capítulo es poner de relieve la forma en que estas decisiones básicas impulsan o dificultan el proceso de potenciación.

1. Colaboración de otras entidades

1.1. Objetivo

Decidir quién patrocinará un taller es un factor muy importante que determina tanto las personas que asistirán al mismo como sus resultados. Por lo tanto, es necesario conocer la audiencia a la que va dirigido y fijar los objetivos del taller antes de tomar esta decisión.

En el caso del módulo *Comunicación cooperativa entre la familia y la escuela de Asuntos de familia*, existen dos tipos de destinatarios distintos: los profesores y los padres. Es ideal el patrocinio por parte de una entidad del sistema escolar (Ministerio, Consejería, Centro de Profesores...) que pueda llegar a ambos grupos. Las asociaciones de madres y padres constituyen otro de los grupos de posibles colaboradores. Con el fin de llegar a aquellos padres que no participan en las escuelas y evitar, al mismo tiempo, que éstas ejerzan un control total sobre los talleres, resulta muy recomendable, además, la colaboración de las asociaciones de vecinos.

La “legitimidad” a los ojos de las personas a las que nos dirigimos es el punto más importante a tener en cuenta a la hora de elegir una entidad colaboradora. La entidad debería tener también un contacto directo con el público al que se pretende llegar. Las asociaciones de vecinos o de la comunidad, los programas de extensión universitaria, los programas educativos y las asociaciones u organizaciones relacionadas con la educación y la salud cumplen estos requisitos y abren una vía de acceso para llegar a un mayor número de padres.

La colaboración resulta especialmente útil cuando el objetivo que persigue un programa es una mayor comunicación entre dos grupos, como entre padres y profesorado o entre padres que trabajan y su empresa. La elección de entidades colaboradoras relacionadas con estos dos colectivos justifica los objetivos del taller, al tiempo que garantiza una mayor diversidad de participantes. Cuando una de estas entidades colaboradoras es una escuela, es más probable que tanto los profesores como el equipo directivo se sientan menos amenazados por una mayor participación de los padres.

1.2. Proceso para conseguir la colaboración

La persona o grupo interesado en promover un ciclo de talleres debería estar completamente familiarizado con el programa y sus objetivos. El paso siguiente debería ser proporcionar al personal “clave” de la entidad o entidades que queremos que colaboren con nosotros aquellos materiales que ofrezcan una idea general del contenido, desarrollo y objetivos del programa. Estos materiales cumplirán su función si explican de forma clara la manera en que el programa podría contribuir a la consecución de los objetivos de dicha entidad.

El paso lógico a seguir a continuación es organizar una reunión con los miembros de cada una de las entidades seleccionadas. Sería interesante que una persona destacada de la entidad colaboradora le presentara a usted o a su grupo y al programa al resto de las personas de la entidad, antes de proceder a explicar con más detenimiento el contenido del mismo.

Llegados a este punto, puede formarse un equipo de trabajo compuesto por los representantes de cada una de las entidades colaboradoras. Desde el principio, todos los miembros deberían definir y acordar de forma clara el papel del equipo de trabajo a la hora de adaptar el plan del programa, potenciar y promover la participación y asegurar los recursos necesarios, tales como el emplazamiento para los talleres y el servicio de guardería.

La participación y apoyo de las entidades que representan a los diferentes colectivos a los que el programa se dirige resulta fundamental en el proceso de potenciación. Por ejemplo, con el patrocinio de un programa que se centra en la relación entre el trabajo y la familia, es probable que un empresario sea cada vez