



## Laboratorio de Cambio Social

Dr. Lake Sagaris, directora  
Centro de Urbanismo Ciudadano  
Dominica 14, Recoleta,  
Santiago RM, Chile 8420415

COORDINACION: XIMENA VASQUEZ

E-mail: [ximena.vasquez@cambiarnos.cl](mailto:ximena.vasquez@cambiarnos.cl), Tel: 562 3208-7628  
[www.cambiarnos.cl](http://www.cambiarnos.cl)

## Cómo facilitar para una buena deliberación

### Reglas simples

Una buena facilitación para una **deliberación democrática** se basa en los siguientes **PRINCIPIOS**:

- Si no lo has leído aún, recomendamos consultar la **Guía Einstein, Democracia y Democratización**, ya que allí hay fundamentos muy útiles para entender el estilo de la facilitación.
- A través de la **deliberación**, vamos **creando una nueva versión de la realidad**, combinando voces y miradas desde posicionalidades diversas. Así que no se debe confundir este tipo de conversación con una encuesta u otra modalidad, donde solo queremos identificar preferencias u opiniones actuales /pasados.
- Los estudios de Judith Innes y David Booher nos enseñan la importancia de lo que ellos llaman DIAD: **Diversidad, Interdependencia, Diálogo Auténtico**. La diversidad es vital, puesto que ayuda a evitar las posiciones extremas que surgen cuando gente similar deliberan, reforzando sus opiniones sin matices ni insumos desde otras miradas/historias de vida.
- Los estudios de **John Gastil, sobre deliberación política (anexo)**, indican claramente que la deliberación involucra una conversación que busca tomar temas políticos complejos desde la diversidad, para identificar consensos claves y diferencias que se pueden y deben respetar, sin tratar de cambiarlos. Las dos fases: ANALITICA y PROCESO SOCIAL que él identifica son tremendamente importantes. Requieren respetar múltiples elementos, más allá de lo racional, ya que el “pegamento” entre las personas no es lógico, es **subjetivo y emocional**, construido de una mezcla de historia personal, valores colectivos e identidad, entre otros elementos.
- Cuando facilitamos un trabajo grupal en este marco, buscamos generar relaciones horizontales, de cariño y de confianza, **dándole más importancia a lo relacional**, que a temas de tiempo, planificación previa, u otros.

### REGLAS BÁSICAS FACILITADORES:

1. La persona que dirige la reunión no debe abusar de su poder, como “tenedor” oficial de la palabra. En lo ideal, **mientras más grande la reunión, más se debe distinguir entre los roles** de la persona quien dirige o facilita, la(s) personas que entregan información, y la persona a cargo de los apuntes y secretaria (asistencia).
2. Una persona con mucha experiencia puede asumir los primeros dos roles en el caso de grupos chicos, pero debe plantear el problema o tema, y de allí quedar escuchando, sin darle respuesta ni defender una posición, cada vez que hable otra persona. De hecho, cuando hay varias personas que han indicado su interés en hablar, debe ponerse en la lista de personas que quieren hablar, en el último lugar. Y debe respetar rigurosamente el principio de



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CHILE



que **la persona que otorga la palabra, habla ULTIMO**, evitando entrar en diálogos u otros intercambios que no dejan que hable la mayoría de los participantes.

3. La persona que facilita **debe utilizar todos sus sentidos para responder adecuadamente y canalizar bien la participación**, observando los rostros, los movimientos y otros gestos, para entender cuando hay alguien incómodo, o quien quiere pero no se atreve hablar; cuando el grupo ya siente que llegó a un consenso, o quiere hablar de otro tema; cuando hay cansancio y se necesita un descanso.
4. Cuando **hay varias personas que quieren hablar, es esencial mantener una lista, otorgando la palabra en el orden de inscribirse**. Matizar esta regla, considerando que a veces hay personas que tienden a dominar la conversación, así que es bueno darle prioridad a alguien que no haya hablado, por sobre alguien que ha hablado más de una vez.
5. Si el tiempo escasea, y hay personas en el **grupo que no han hablado, invitarles a hablar**, dándole un espacio prioritario para asegurar que entregan lo que trajeron a la reunión. Todas las personas traen algo, y necesitan expresarlo. Es como un regalo o un aporte que vienen a entregar, y si no entregan, es menos probable que volverán.
6. Recordar siempre que el pensamiento crítico es bienvenido, esencial para buenas decisiones, pero que **la crítica debe enfocarse en ideas, propuestas, acciones, informaciones, y de ninguna manera puede aceptarse ataques personales**, acusaciones de motivos cuestionables, u otra agresión verbal hacia los participantes.

#### **ESTRUCTURA REUNIONES:**

1. **Toda reunión debe tener una tabla**, y una estimación de los tiempos que se contempla para cada fase/ actividad. Normalmente, estas actividades toman más tiempo de lo contemplado. Por lo tanto, es esencial podar la tabla y/o reconocer que no se alcanzará a definir todo, y algunas cosas deben quedar para una próxima reunión.
2. La **tabla debe estar en un formato VISIBLE** para todos los participantes de la reunión, idealmente a lo largo de la reunión. Esto ayuda a gestionar los tiempos, ya que las personas saben qué vienen otros temas y tienden a enfocarse más.
3. **Es vital que la persona facilitando cuide el ordenamiento de los temas**, pasando de un tema a otro, ordenadamente, observando con gentileza si alguien está hablando de otro tema, no relevante para el momento de la reunión. En ese caso, se puede anotar como tema aparte para tomar al final de la reunión, asignar ese tema a un tema ya existente en la tabla, o recomendar una reunión aparte.
4. La persona que facilita debe además **estructurar cada tema o segmento** de la reunión con (i) una **introducción** al tema, porque es importante y qué se espera de las personas reunidas; (ii) una **ronda** relativamente abierta, donde los participantes examinen distintos aspectos del tema; (iii) un **cierre**, donde la facilitadora **resume la voluntad y decisión del grupo**, y pide que se valide, claramente, con asentimiento verbal o incluso con una votación. No se debe olvidar este tercer paso.
5. Para un grupo que busca continuidad, es mejor **programar las reuniones como un hito regular**: primer martes de cada mes, de 6-8pm, por ejemplo, para simplificar la coordinación general y asegurar una buena asistencia.
6. Asegurar que una persona tome buenos apuntes, resumiendo los intercambios y la información, y por sobre todo **destacando las decisiones y acciones definidas**, para construir memoria colectiva.

## ANEXO: Deliberación según Gastil Fases y contenidos

<i>¿Qué es la Deliberación “Política”, Democrática?</i>	
<i>Proceso analítico</i>	
<b>Definición general</b>	<b>Definición específica</b>
Crear una base sólida de información	Hablar de experiencias personales y emotivos, además de datos y hechos conocidos
Priorizar los valores claves en juego	Reflexionar sobre los valores propios, y los de otras personas presentes
Identificar una amplia gama de soluciones	A través de lluvias de ideas, considerar una amplia gama de formas de enfrentar un problema
Sopesar las ventajas, desventajas, ganancias/pérdidas entre soluciones	Reconocer los límites de la solución que tú prefieres, y ser capaz de reconocer las ventajas de las soluciones de otras personas.
Tomar la mejor decisión posible	Poner al día tu propia opinión a la luz de lo que has escuchado. No es obligatorio llegar a decisiones en conjunto.
<i>Proceso social</i>	
Distribuir adecuadamente las oportunidades de hablar	Alternar los que conversan o actuar para asegurar una conversación equilibrada (en términos de la participación de cada uno)
Asegurar una comprensión mutua	Hablar claramente y pedir aclaración cuando se produce alguna confusión.
Considerar otras ideas y experiencias.	Escuchar cuidadosamente lo que dicen los otros, especialmente cuando no estás de acuerdo.
Respetar otros participantes	Presumir que las otras participantes son honestas y bien intencionadas. Reconocer su experiencia de vida y perspectivas únicas y particulares.
<p><i>Fuente: Gráfico 2.1, p. 20, Gastil 2008. Gastil, J. (2008). <u>Political communication and deliberation</u>. Los Angeles, SAGE Publications.</i></p>	

## ANEXO 2: LA BUENA DELIBERACION PARA CREAR CAPACIDAD CIUDADANA

En términos de diversos pensadores, la deliberación grupal es central para distintos tipos de aprendizaje ciudadano, vitales para constituir una cultura democrática robusta y efectiva. En base a sus estudios en Chile y Argentina, por ejemplo, Taylor habla del desafío de pasar desde hábitos “clientalista”, profundamente anti-democráticos, a actitudes y habilidades para una ciudadanía “activa”.

Desafíos latinoamericanos para generar ciudadanía	
Clientalismo	Ciudadanía (activa)
Compite contra rivales	Agencia política autónoma
Espera favores	Exige derechos políticos
Negocia sin tocar el marco autoritario	Ejerce derechos cívicos (y humanos)
Las interacciones se definen como lazos “personales”	Las interacciones se enmarcan dentro de derechos sociales
Acepta la desigualdad y no busca cambiarla	Requiere equidad/igualdad y lucha por establecerlo donde no existe

Fuente: Sagaris 2013, utilizando definiciones de Lucy Taylor (2004).

En sus trabajos sobre organizaciones en Chile, Sagaris (2012, 2020) combina conceptos desde diversas disciplinas, notando ciertos patrones de evolución entre actitudes a la vez internas y personales, y conexiones que posibilitan entendimientos y acciones colectivas, centrales para co-crear formas de vida más sustentables y justas. **¿En qué posicionalidad estará la mayoría del grupo que vas a facilitar/formar? A menudo requieren métodos diferentes para construir confianza y poder actuar colectivamente.**

Elemento	Punto de partida (1)	Resistencia (2)	Liderazgo (3)
Participación (Atwood-CV)	Víctima	Sobreviviente	Líder/Protagonista
Participación Ciudadana (organización y coherencia)	Poco o nada	Coalición ad hoc/movimiento	Institución ciudadana
Interrelación predominante	Otros “ayudan”	Otros ayudan y trabajan con	Lideran cambio sistémico
Gobernanza (Kooiman)	Autoritaria y excluyente	Auto-gobernanza	Co-gobernanza
Tipos de colaboración ciudadana-gobierno (Susskind et al.)	Paternalismo	Conflicto	Co-producción
Sistema política/políticas públicas	Autoritaria, dictatorial	Contestado	Democratizadora
Flujos de poder	Concentrado, de arriba hacia abajo	Desde abajo hacia arriba	Interconectados, desde el medio hacia afuera
Resultado clave	Imposición	Resistencia	Resiliencia, co-responsabilidad

Fuente: Cuadro 1,5. Sagaris 2012, en base a tipologías de Atwood (1972) y Ciudad Viva, Susskind et al. (1983) y Kooiman (2011)

PARA SABER MÁS (en español, destacado en verde):

- Booher, D. E., & Innes, J. E. (2002). Network Power in Collaborative Planning. *Journal of Planning Education and Research*, 21(3), 221-236. doi:10.1177/0739456x0202100301
- Gastil, J. (1992). A Definition of Small Group Democracy. *Small Group Research*, 23(3), 278-301.
- Gastil, J. (1993). *Democracy in small groups : participation, decision making, and communication*. Philadelphia, PA ; Gabriola Island, BC: New Society Publishers.
- Gastil, J. (2000). Is Face-to-Face Citizen Deliberation a Luxury or a Necessity? *Political Communication*, 17, 357-361.
- Gastil, J. (2006). Promoviendo el desarrollo de una cultura cívica deliberante: el valor potencial de la deliberación pública para la gestión municipal en México. In A. D. Selee & L. Santón del Río (Eds.), *Democracia y ciudadanía : participación ciudadana y deliberación pública en gobiernos locales mexicanos = Democracy and citizenship : citizen participation and public deliberation in Mexican local governments* (pp. 67). Washington, D.C.: Woodrow Wilson International Center for Scholars, Latin American Program.
- Gastil, J., Black, L. W., Deess, E. P., & Leichter, J. (2008). From Group Member to Democratic Citizen: How Deliberation with Fellow Jurors Reshapes Civic Attitudes. *Human Communication Research*, 137-169.
- Gastil, J., & Levine, P. (2005). *The deliberative democracy handbook : strategies for effective civic engagement in the twenty-first century* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Healey, P. (1997). *Collaborative planning: shaping places in fragmented societies*. Vancouver, Houndmills, Basingstoke: UBC Press; Macmillan Press.
- Healey, P., & Upton, R. (2010). *Crossing Borders: International Exchange and Planning Practice*. New York: Routledge.
- Hickerson, A., & Gastil, J. (2008). Assessing the Difference Critique of Deliberation: Gender, Emotion, and the Jury Experience. *Communication Theory*, 18, 281-303.
- Johnson, C., & Gastil, J. (2015). Variations of Institutional Design for Empowered Deliberation. *Journal of Public Deliberation*, 11(1). Retrieved from <http://www.publicdeliberation.net/jpd/vol11/iss1/art2>
- Innes, J., & Booher, D. (1999). Consensus building and complex adaptive systems: A framework for evaluating collaborative planning. *Journal of the American Planning Association*, 65(4), 412-423.
- Innes, J., & Booher, D. (2000). Civic networks for sustainable regions – Innovative practices and emergent theory. *Planning Theory & Practice*, 1(2), 173-186.
- Innes, J., & Booher, D. (2000). Indicators for Sustainable Communities: A Strategy Building on Complexity Theory and Distributed Intelligence. *Planning Theory & Practice*, 1(2), 173-186. doi:10.1080/1464935002000837
- Innes, J., & Booher, D. (2004). Reframing public participation: strategies for the 21st century. *Planning Theory & Practice*, 5(4), 419 - 436. Retrieved from <http://www.informaworld.com/10.1080/1464935042000293170>
- Innes, J., & Booher, D. (2010). *Planning with Complexity*. London and New York: Routledge.
- Innes, J. E., & Booher, D. (2000). *Public Participation in Planning: New Strategies for the 21st Century*. Paper presented at the Association of Collegiate Schools of Planning,.
- Sagaris, L. (2019). *Otra clase de amor, Ciudad Viva y el nacimiento de un urbanismo ciudadano en Chile*. Santiago, Chile: RIL Editores, IEUT, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Silva, E. A., Healey, P., Harris, N., & Van den Broeck, P. (2015). *The Routledge Handbook of Planning Research Methods*. New York and London: Routledge.
- Silva, E. A., Healey, P., Harris, N., & Van den Broeck, P. (2015). Introduction The craft of 'doing research' in spatial and regional planning. In E. A. Silva, P. Healey, N. Harris, & P. Van den Broeck (Eds.), *The Routledge Handbook of Planning Research Methods* (pp. 529). New York and London: Routledge.