



Guía práctica para el facilitador/a de mesas de diálogo locales



Foto FHE

**Elaborada por Mencha Barrera
Adaptada de la Guía del Facilitador de Rodrigo Arce
con información del Módulo de Gestión Local-PLI-ESQUEL**

Marzo de 2007

Introducción

***“No juntamos nuestras ideas sino nuestros propósitos.
Y nos pusimos de acuerdo, entonces decidimos”¹***

Bienvenidos y bienvenidas a la “Guía práctica para facilitador/as de mesas de diálogo locales”, que tiene como finalidad fortalecer procesos de formación de facilitadores y facilitadoras para planificar, facilitar y evaluar mesas de diálogo locales.

Esta guía se enmarca en la propuesta metodológica y conceptual de capacitación del Programa de Liderazgo Integrador (PLI) desarrollado por Fundación Esquel, que llega a las comunidades como una propuesta encaminada a fortalecer las capacidades internas y a estimular su crecimiento y desarrollo, por medio de la construcción de comunidades de aprendizaje.

“El término Comunidad de Aprendizaje se asienta sobre premisas de identidad, pertenencia, inclusión, diálogo, interacción, comunicación, colaboración, flexibilidad, diversidad, trabajo en equipo. Es una comunidad humana, territorialmente delimitada (barrio, pueblo, ciudad, municipio), que asume un proyecto educativo y cultural propio, orientado al desarrollo local integral y al desarrollo humano, en donde todos se comprometen con el aprendizaje -niños, jóvenes y adultos- inspirados en un esfuerzo intergeneracional, endógeno, cooperativo y solidario, que parte de un diagnóstico no sólo de sus carencias sino, sobre todo, de sus fortalezas y posibilidades”(Torres, R. M., 2000, En: Insituto Frónesis, <http://>).

La comunidad de aprendizaje es una propuesta educativa comunitaria y solidaria. Tiene como premisa que toda comunidad posee recursos, agentes, instituciones y redes de aprendizaje operando. Se basa en el esfuerzo conjunto entre todos los involucrados en el proceso: instituciones, personas, familias. Se sostiene en el compromiso individual del participante, quién es agente activo de su propia formación.

Estimula la búsqueda y el respeto por lo diverso, la cooperación, la influencia positiva en diversos ámbitos y espacios. Su fin último es incidir en el desarrollo de capacidades y en el sujeto como actor del cambio social.

“La guía práctica para facilitadores/ras de diálogos locales”, está concebida bajo este enfoque metodológico. Es un manual de uso fácil para apoyar los procesos de formación de las personas que están involucradas en procesos de diálogo en sus comunidades, barrios, parroquias. Tiene dos partes, la primera que debe ser utilizada en una jornada de dos días,

proporciona conceptos básicos sobre la facilitación: qué es la facilitación, quién es el facilitador/ra, qué hace, para qué y qué destrezas debe tener. Le proporciona herramientas para dar inicio a procesos de diálogo. La segunda parte también debería ser utilizada en otra jornada de dos días, se centra en las mesas de diálogo y en el rol del facilitador/ra en la planificación e implementación de estos espacios de interacción entre distintos actores.

Todos los conceptos que se presentan en recuadros son producto de construcciones conceptuales de la comunidad de aprendizaje que se formó en dos talleres de capacitación a facilitadores del proyecto “Concertación y Planes de Desarrollo Local” ejecutado por Esquel en convenio con Fundación Holcim Ecuador en el 2006.

Esperamos que esta guía sea de utilidad para los y las usuarias (facilitadores/ras locales, formadores/as) en este gran reto que tenemos todas las personas que entendemos a los procesos de diálogo como una herramienta para la búsqueda del bien común.

1. ¿Qué es la facilitación?

Al oír la palabra facilitación, muchas veces nos preguntamos ¿de qué estamos hablando? ¿qué quiere decir este término?. Si la persona que está haciendo la capacitación pregunta a los y las presentes en el taller, la mayor parte seguramente no va a tener una respuesta clara, porque si bien es una palabra que se utiliza con frecuencia en el ámbito del desarrollo y los derechos, no siempre es aprehendida e interiorizada en toda su dimensión.

Para responder a los interrogantes planteados en el párrafo anterior, es pertinente dar inicio a la reflexión colectiva y a la construcción de conceptos de la comunidad de aprendizaje. Para hacerlo, los y las participantes pueden escribir en tarjetas individuales o grupales sus definiciones en las que respondan ¿qué es para ellos/as la facilitación?. Las tarjetas pueden ordenarse con la lógica del pensamiento circular o de nubes de ideas, que dan como resultado un concepto, como el que presentamos en el recuadro y que fue elaborado en un taller de formación de facilitadores siguiendo esta técnica.

La facilitación para esta comunidad de aprendizaje es:

La capacidad de integrar a todos los actores de las comunidades a través del diálogo, para crear acuerdos, encontrar metas y objetivos por el bien común.

En esta guía, la facilitación es entendida en una forma más amplia. También se refiere a los procesos y funciones que permiten que un grupo de personas trabajen en torno a un objetivo común en forma eficiente (utilizando bien el tiempo y los recursos), efectiva (dirigida a la acción) y agradable, creando un clima de confianza y colaboración.

Hay elementos adicionales que generalmente no se los considera, pero consideramos que deben resaltarse como fundamentos de la facilitación, como **la eficiencia, la efectividad, la confianza y la colaboración** que se requiere entre todos los y las actoras para enriquecer nuestros conceptos y democratizar nuestras prácticas en la comunidad.

Los procesos de facilitación dice Susan Paulson², deben ser solidarios y comprometidos con el cambio positivo. Hay enfoques que subrayan la importancia de la facilitación como **la gestión del diálogo con el propósito de conseguir objetivos predeterminados en un tiempo y espacio dado en el marco del desarrollo sostenible**. En este sentido vale la pena señalar, que siempre la facilitación implica un cambio y un crecimiento, por lo tanto es un también un proceso social.

² Tomado de la Guía del Facilitador, de Rodrigo Arce. Lima, 2004.

1.1 ¿Quién es el facilitador o la facilitadora?

El facilitador/a es un persona confiable que conoce la comunidad y logra su apoyo, para coordinar, planificar y crear confianza a través del diálogo, buscando el equilibrio para lograr una participación equitativa y democrática de todos los y las actoras.

Es un hombre o mujer, interno o externo a la comunidad que propicia el diálogo y la reflexión en forma fraterna, respetuosa y cálida, para que el grupo pueda analizar sus problemas, capacidades, limitaciones, potencialidades, y buscar alternativas en forma conjunta, facilitando los procesos de desarrollo personal, familiar y comunitarios.

1.2 ¿Qué hace el facilitador o facilitadora?

Un facilitador o facilitadora contribuye a generar y mantener acuerdos sociales. Busca acercar a actores y procesos, crear un clima de confianza y de comunicación, que educa, guía, asesora, informa, acompaña y gestiona conflictos.

1.3 ¿Para qué sirve el trabajo del o de la facilitadora?

El trabajo del facilitador o de la facilitadora sirve para:

- ***Que se promueva el diálogo a fin de llegar a un beneficio común***
- ***Coordinar el trabajo en conjunto de los proyectos y organizaciones***
- ***Sirve de puente entre la comunidad y el resto de actores***
- ***Mediar posibles conflictos***
- ***Crear confianza***
- ***Integrar, informar, sensibilizar y canalizar los esfuerzos mutuos de los actores en la búsqueda de soluciones a sus problemas a fin de conseguir el bien común***

1.4 Cualidades y destrezas del facilitador/a

La persona que facilita un proceso de diálogo, debe ser

• Honesto/a • Buen comunicador/a • Positivo y optimista • Emprendedor y tener iniciativa • Estar plenamente identificado con las aspiraciones de la comunidad • Ser coherente • Manejar técnicas de participación	• Inspirar confianza • Ser respetuoso de las opiniones de las demás personas • Tener capacidad de diálogo y de lograr acuerdos • No esperar recompensa por su trabajo • Tener capacidad de aprendizaje
--	---

El facilitador/a se hace en los procesos formativos-comunitarios, para lo cual requiere asistir a talleres de formación en los cuales se interiorizan los conceptos construidos y las técnicas de trabajo adquiridas.

2. Batería de herramientas para el trabajo del facilitador/ra

Para terminar con esta primera parte de la guía, consideramos que será de gran ayuda para los facilitadores/as contar con herramientas que les ayuden a preparar mesas de diálogo. El punto de partida es tener claro, que toda mesa de diálogo es parte de un proceso social que involucra diferentes actores locales y tiene dos fases o momentos. El primero es la fase de preparación en la cual se tiene que analizar el contexto, identificar los niveles de participación de los actores con quienes hay que trabajar y diferenciar los niveles organizativos. La finalidad de esta fase es determinar si hay un tejido social que sostenga la mesa, porque su realización requiere de actores sociales fortalecidos.

Para esta fase, la primera herramienta que necesita un facilitador/ra es la planificación del trabajo, para hacerlo lo más adecuado es llenar la matriz que se presenta a continuación, para elaborar un plan para cada fase de la mesa diálogo.

2.1 Plan de acciones inmediatas del facilitador/ra de mesas de diálogo

Objetivo: constituir una mesa de diálogo																	
Actividades	Responsable	Cronograma															
		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			

2.2 Guía de levantamiento de la información de campo para la realización del Diagnóstico, análisis del Contexto y elaboración de mapa de Actores

Una de las herramientas básicas para el conocimiento de las comunidades de su tejido social, de sus niveles de desarrollo y de sus condiciones de vida, es el levantamiento de información básica. Para ello los facilitadores tendrán como actividad inmediata (que debe estar en el plan de trabajo), visitar a informantes calificados y entrevistarlos sobre:

- La dinámica económica
- La dinámica política
- La dinámica social de la comunidad.
- La cultura e historia de la comunidad.

Para esto pueden aplicar la siguiente ficha:

Nombre de la comunidad:	Parroquia:		
Tipo de parroquia (urbana o rural):	Cantón:		
Número de habitantes:	Composición Étnica (Indígenas, Afroecuatorianos, Mestizos, Mulatos, Cholos, Blancos, Montubios):		
Información Económica:			
Principales actividades productivas de la comunidad (Agricultura, Comercio, Ganadería, Industria, Artesanías, entre otras) Describir con detenimiento:			
Información Política			
Tipos de Gobierno presentes (Alcaldía, Junta Parroquial, Cabildo):			
Partidos o movimientos políticos presentes en la comunidad			
Partido en ejercicio de gobierno (Partidos a los que pertenecen las autoridades electas o en funciones)			
Organizaciones comunitarias	Días de reunión	Horarios	Teléfono y dirección en donde se lo/a puede encontrar
Nombre de la organización y de su representante			
Información Social:			
¿Cuántas escuelas y colegios tiene la comunidad?	¿Funcionan o no?		¿Qué características tienen (Son unidocentes, colegios

		técnicos entre otras)?
¿Existen en la comunidad centros de salud?	¿Funcionan o no?,	¿Qué personal tienen?
Instituciones gubernamentales	Organizaciones sociales	No gubernamentales presentes
Estado de las vías de comunicación hacia la comunidad:	Servicios de transporte	Horarios respectivos:
Problemas identificados por la comunidad:		
Información Histórica y Cultural		
¿Cuando y porqué se formó la comunidad?		
¿De donde vienen los habitantes de la misma?		
¿Qué quiere decir su nombre? Recoger las historia y leyendas al respecto:		
Principales celebraciones comunitarias		
Comidas típicas del lugar:		
Religiones presentes:		
Nombre del facilitador/a		
Nombre y función de la persona entrevistada		
Fecha		

2.3 Análisis del contexto y elaboración del mapa de actores

Una vez que se han hecho los listados de los actores sociales e institucionales que están en las comunidades es necesario que el facilitador/ra, analice la información obtenida respondiendo a las preguntas que se formulan en la matriz que se presenta a continuación.

La finalidad de este ejercicio (actividad que también debe ser parte del plan de trabajo), es que la facilitación conozca y defina los retos que tiene para fortalecer las capacidades organizativas comunitarias, los niveles de participación y el fortalecimiento del tejido social comunitario, entendiendo por tejido social la capacidad de los grupos diversos de trabajar junto a otros en redes y organizaciones, para alcanzar objetivos comunes en el largo plazo.

Análisis del contexto: niveles de participación y organización	
¿Qué hay ahora?	¿Qué hace falta.....?
Organización de base	Relaciones entre actores diversos y articulados
Reivindicaciones	Proyectos a largo plazo
Activismo, se pone mucho entusiasmo	Objetivos claros y persistencia
Exclusión de los diferentes	Inclusión de los diferentes y de los actores poco visibilizados
Se participa en la planificación	Participar en la gestión y toma de decisiones
Se sigue a los líderes	Tomar iniciativas desde los actores
Se participa presionando a los demás	Confiar en los demás
Si no hay participación la empresa se encarga	Animar la participación cuando decae
Exhibición de lo realizado	Rendición de cuentas

Cuando se ha realizado el análisis del contexto, la siguiente actividad es elaborar el mapa de actores que debe:

- Identificar a todos los actores visibles e invisibles, activos y pasivos
- Conocer las características de los actores: niveles de involucramiento, representatividad, legitimidad, capacidades, fuerza, servicios que presta, relaciones y tipos de liderazgo.
- Clasificar a los actores por ejes estratégicos.

Para elaborar el mapa de actores el facilitador/ra con el equipo coordinador vacía la información de las entrevistas y aporta con ideas, para llenar la siguiente matriz:

Mapa de actores				
Actor/a	Grupo al que representa	Está activo o inactivo	Líderes (tradicionales o innovadores)	Participación de mujeres

Para terminar el análisis de los actores, es necesario conocer su posición en relación a nuestra propuesta y calificar los niveles de incidencia que pueden tener en la toma de decisiones, ya que de ello depende la realización de la convocatoria, la estrategia de difusión de información y de facilitación.

Posiciones y niveles de incidencia de los actores				
Actor/a	A favor	Indiferente	En contra	Nivel de incidencia en la toma de decisiones: 1, 3, 5
Total				
Código: 1=bajo, 3=medio, 5=alto				

Cuando los y las facilitadoras hayan terminado de analizar la información sobre la comunidad y actores, están listos para convocar a las mesas de diálogo, sin embargo, su proceso de formación no ha terminado, continúa en el capítulo siguiente y ojalá en un nuevo taller.

Esperamos haber aportado en su formación y les recordamos que esta guía está en construcción y está abierta a las sugerencias y cambios que los y las usuarias consideren adecuados, para mejorar sus contenidos y su utilidad.

3. ¿Qué es el diálogo?

Las diferentes interpretaciones sobre qué es el Diálogo, parten de las raíces etimológicas de la palabra que viene del griego día (mediante) y de logos (palabra), que significa mediante la palabra.

Desde finales de los 80 y sobre todo en la década de los 90, diferentes organismos internacionales como Naciones Unidas, desarrollaron metodologías para fortalecer las democracias que en la mayor parte de países del mundo se consideraban débiles. Estas metodologías se conocen como diálogos políticos y/o sociales y entienden al diálogo como “el arte de pensar juntos y ponernos de acuerdo mediante la palabra para realizar acciones conjuntas”.

Para nosotros el diálogo tiene una dimensión más amplia: es una acción comunicativa que pasa por el reconocimiento del otro no solo mediante la palabra, sino mediante sus actitudes y sentimientos para interactuar aún cuando se trate de temas conflictivos. El diálogo es por lo tanto interactivo, reconoce que el ser humano además del lenguaje oral tiene el don de comunicarse por medio de gesticulaciones, de movimientos corporales, de silencios.

En el diálogo interactivo se manifiestan historias de vida y culturas, que expresan sentimiento, percepciones y valoraciones. Es un acercamiento intercultural y respetuoso desde la facilitación hacia los actores.

3.1 Dimensión comunicativa del diálogo

El diálogo interactivo es esencialmente un hecho comunicacional, entendiendo la comunicación como la acción de poner en común, entre los distintos actores, información, valoraciones, culturas.

La comunicación genera procedimientos que legitiman los mandatos comunes, provoca el entendimiento y la comprensión para poder coordinar y llegar a acuerdos. Sin embargo, en los espacios de diálogo muchas veces surgen tensiones, confrontaciones que establecen barreras, espacio del conflicto.

¿Por qué las tensiones? Las tensiones surgen por la complejidad de nuestros contextos, que causan incertidumbres, ponen en evidencia las brechas y desequilibrios existentes, como asimetrías que se evidencian en la comunicación. Las asimetrías responden a la diversidad de actores y de intereses, así como a las desigualdades en el acceso a la información, los niveles de representatividad y en esencia de poder.

La Acción Comunicativa se basa en la interacción de los actores, que tiene como punto de partida la relación entre el yo y el otro.

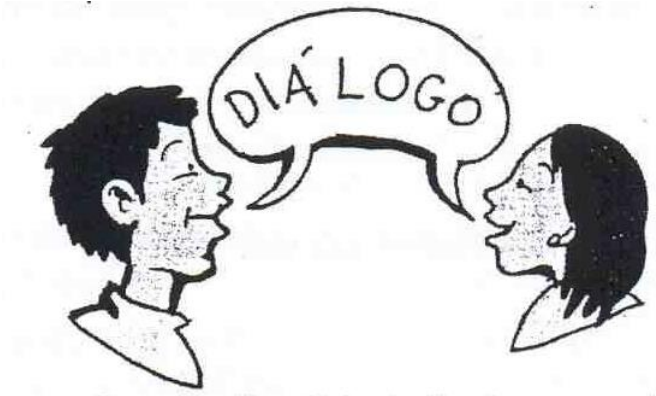
Las bases de la acción comunicativa son:

a. El entendimiento, que capta el significado de las cosas

b. La comprensión que acepta o rechaza y es el camino para que los actores logren un acuerdo.

c. La argumentación que da fundamento, razón, a nuestro punto de vista

Una acción comunicativa como el diálogo tiene dos componentes fundamentales:



El hablante: que expresa un contenido, oferta una relación, manifiesta su intención pone en tela de juicio su propuesta, para que sea reconocida o cuestionada.

El oyente: que está en disposición de escuchar, para entender e interpretar, capta el significado de lo dicho, se posiciona y define, acepta o rechaza, debate, argumenta, y valida.

Como resultado de esta interacción se crea el acuerdo cuando el hablante y el oyente entienden que pueden coordinar acciones, colaborar en base a la confianza, identificar intereses en común o identificar el conflicto que genera el disenso. El entendimiento es el portador del consenso y funciona como mecanismo de coordinación.

No hay comunicación sin argumentación, porque la argumentación contiene razones pertinentes, factibles, efectivas, críticas. La argumentación le da una dimensión pedagógica a la comunicación, porque es un proceso de aprendizaje: permite visibilizar errores y corregirlos, gracias a ella exponemos nuestras propuestas con fundamentos, con ella se convence al auditorio y sobre esta base se negocia.

El diálogo entendido como una acción comunicativa, permite:

- a. Canalizar energías de lo individual a lo colectivo*
- b. Potenciar al sujeto y a la organización social*
- c. Elevar el nivel de conciencia*
- d. Lograr acuerdos, o identificar donde están los desacuerdos*

3.2 Características de una mesa de diálogo

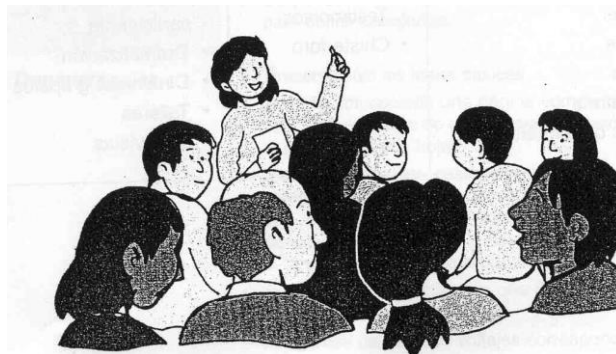
Para que el diálogo sea una acción comunicativa entre los diferentes actores que buscan ponerse de acuerdo sobre temas de importancia para su país, ciudad, barrio o comunidad/es, se requiere de un espacio de encuentro como las mesas de diálogo y concertación.

Estas mesas, son los espacios de encuentro para crear confianza y facilitar la interacción de los actores para encontrar soluciones a los problemas comunitarios, diseñar estrategias de desarrollo, formular proyectos, etc.

Las Mesas de diálogo se caracterizan por:

- La presencia igualitaria de diversos actores con diferentes grados de participación y representatividad.

- Garantizar a los actores/as su derecho a participar en igualdad de condiciones, así como a garantizar la participación igualitaria en la toma de decisiones, equilibrando de esta forma las asimetrías existentes.
- El reconocimiento de todos los actores entre sí como el elemento fundamental para lograr la identificación compartida de los objetivos y de las diferencias que hay entre los distintos actores, relacionados con los objetivos del diálogo.



- La obtención de compromisos consensuados por todas las partes. Los compromisos se definirán tomando en consideración la viabilidad técnica, política y financiera.
- La satisfacción de todos los participantes por haber llegado a acuerdos con los que todos se sienten satisfechos.

Las mesas de diálogo sirven para:

- Que la comunidad pueda visualizar su futuro, definir sus objetivos estratégicos y se genere la movilización de voluntades, recursos y capacidades en torno a esos objetivos.
- Que la comunidad reconozca sus problemas para que pueda relacionar sus causas y sus efectos y elabore sus propias alternativas de solución.
- La comunidad identifique y fortalezca sus capacidades, facultades, habilidades y potencialidades.
- La comunidad reconozca las oportunidades para el cambio

A través del diálogo, las comunidades pueden identificar y priorizar los problemas, concertar sobre las posibles alternativas de solución, para posteriormente planificar participativamente en base a los intereses colectivos, no particulares, buscando el bien común.

4. Qué hace el facilitador/ra en el diálogo

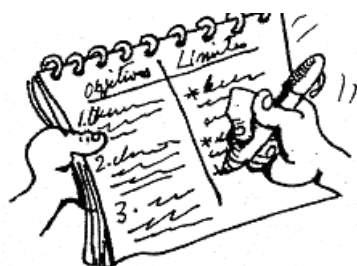
Cuando facilitamos mesas de diálogo no podemos olvidarnos que estamos facilitando un proceso en el cual tenemos que involucrarnos no solo los y las facilitadoras sino el grupo convocante. Una de las responsabilidades metodológicas indispensables con las cuales se organiza una mesa de diálogo, es definir los objetivos y límites del evento, los temas y la metodología que vamos a emplear. Es necesario que los facilitadores/ras conozcamos el ambiente físico en donde se va a llevar a cabo la reunión, tenemos que revisar la logística y después de facilitar la mesa evaluar la jornada de diálogo.

4.1 Definir los objetivos y límites del evento

Para tener claros los propósitos de la primera reunión, vamos a revisar y a formular conjuntamente con las personas que convocan al diálogo los objetivos concretos y límites de la mesa de diálogo que próximamente se llevará a cabo. Esto es identificar conjuntamente para qué estamos haciendo la reunión, qué nos interesa discutir, para qué y cómo lo vamos a hacer. Esto nos ayuda a definir la metodología, identificar recursos, tiempos, técnicas, etc.

Es conveniente que conozcamos aunque sea mínimamente las costumbres locales, para evitar tensiones o malos entendidos. Es fundamental estar informados sobre las formas de tratarse y reglas de cortesía que se utilizan, para ponerlas en práctica como muestra de respeto.

Para definir los temas y metodologías que utilizaremos, necesitamos conocer el tiempo con el que contamos para dosificar adecuadamente las actividades y lograr los propósitos de la reunión. Aquí planificamos si vamos a hacer un diálogo directo en plenarias, si vamos a trabajar con matrices, papelotes, pizarras de tinta líquida. Si vamos a trabajar en mesas o grupos, etc.



Tomando en cuenta todas estas consideraciones, podemos **elaborar el programa de la reunión y discutirlo** el equipo técnico prepara materiales, equipos, local, diseño de la sala, etc.

Tenemos que conocer el ambiente físico de la reunión, para asegurarnos de que la jornada se llevará a cabo con comodidad, con acústica, ventilación e iluminación adecuadas, los facilitadores tenemos que saber si es posible hacer proyecciones, para ello tenemos que constatar que hay conexiones eléctricas. También tenemos que conocer qué tipo de muebles hay a disposición, la localización y el tiempo que deben emplear los participantes para llegar.



Muchas veces tenemos que trabajar en grupos y necesitamos espacios adicionales para ello. También tenemos que saber cómo vamos a organizar los muebles, aunque siempre es bueno que los participantes puedan verse los unos a los otros.

Otra actividad imprescindible para los facilitadores es **revisar la logística de la reunión**. Esto quiere decir que debemos conocer si todos los detalles de la reunión están listos como los refrigerios, equipos, materiales,

invitaciones, hojas de registro.

Finalmente tenemos que **evaluar la jornada de trabajo o de diálogo**, para que podamos identificar nuestras fortalezas y debilidades. Para ello podemos hacer encuestas cortas, dinámicas grupales, llenado de matrices, uso de gráficos. Lo más importante es que conozcamos si se cumplieron los objetivos de la reunión, la forma en la cual se desarrolló la facilitación, los contenidos, los aprendizajes, los materiales, el estado de ánimo, la logística, etc. La creatividad se pone de manifiesto en la forma en la cual hacemos la evaluación.

4.2. ¿Qué hacemos los facilitadores?

Los facilitadores contribuimos a facilitar la comunicación, para ello buscamos acercar a los actores y procesos creando un clima de confianza y buenas relaciones. Con estos propósitos educamos, guiamos, asesoramos, informamos.

En una mesa de diálogo los facilitadores:

Motivamos una activa participación de la gente en procesos de reflexión y toma de decisiones. Esto es fomentar el diálogo, escuchar con atención y compartir o socializar los resultados, ello requiere capacidad de transmitir ánimos y confianza.

Animamos en la gente el espíritu positivo, el aliento y entusiasmo. Ello implica sentido del humor para amenizar la reunión y en la medida de lo posible lograr que el ambiente sea alegre y divertido. Las formas de hablar y el uso de términos locales son útiles para esto.

Informamos de manera clara, oportuna y precisa con el fin de explicar, complementar y sugerir elementos de juicio que permitan a los participantes tener más luces. Para esto

tenemos que reconocer los conocimientos locales y los de técnicos o profesionales en el tema.

Interpretamos las ideas de los participantes captando lo esencial de sus intervenciones, para lo que necesitamos tener capacidad de síntesis que no deben tener juicios de valor ajenos al proceso de interpretación.

Integramos las voces y expectativas de todos los sectores e intereses que están representados en la mesa de diálogo. Muchas veces debemos actuar como mediadores entre grupos en conflicto y garantizar siempre el respeto a las personas.

Mediamos en las ocasiones en que las discusiones llegan a posiciones encontradas y los conflictos se expresan.

Valoramos la cultura, los conocimientos, las actitudes personales y comunales. Esta valoración afecta positivamente la autoestima pues obedece a la necesidad de reconocimiento social que tenemos todos y todas.

**La valoración y animación son dos elementos
que deben cruzar todo proceso de facilitación.**

5. Fases operativas para constituir una mesa de diálogo

Para constituir una mesa de diálogo, además de las actividades descritas en el capítulo 1, hay que sentar a los diferentes actores a la mesa, para lo cual tenemos que:

5.1 Preparar la mesa diálogo

Debe estar claramente definido quién organiza el diálogo y convoca a las mesas. Para ello los y las facilitadoras deben haber levantado información relacionada con los actores que participarán en la mesa y los temas de interés de las personas participantes, con la finalidad de conocer si son pertinentes los objetivos y tiempos planteados por los convocantes.

La preparación del diálogo requiere de por lo menos dos meses de trabajo, para garantizar la participación de todas las personas invitadas y una organización eficiente de la mesa, que pasa por establecer claramente lo siguiente:

a. El contenido

Los organizadores y convocantes del evento deben definir cuál será el objeto del diálogo y preparar una propuesta para ser puesta a consideración de los participantes en la mesa. Adicionalmente se debe preparar una selección de material informativo relacionado con el tema de discusión para entregar en carpetas a las personas que participarán en el diálogo. **Esto es muy importante para esta propuesta metodológica, porque si el diálogo es sobre todo comunicación debe proveer de información a quienes son parte de las mesas y al público en general.**

c. La forma

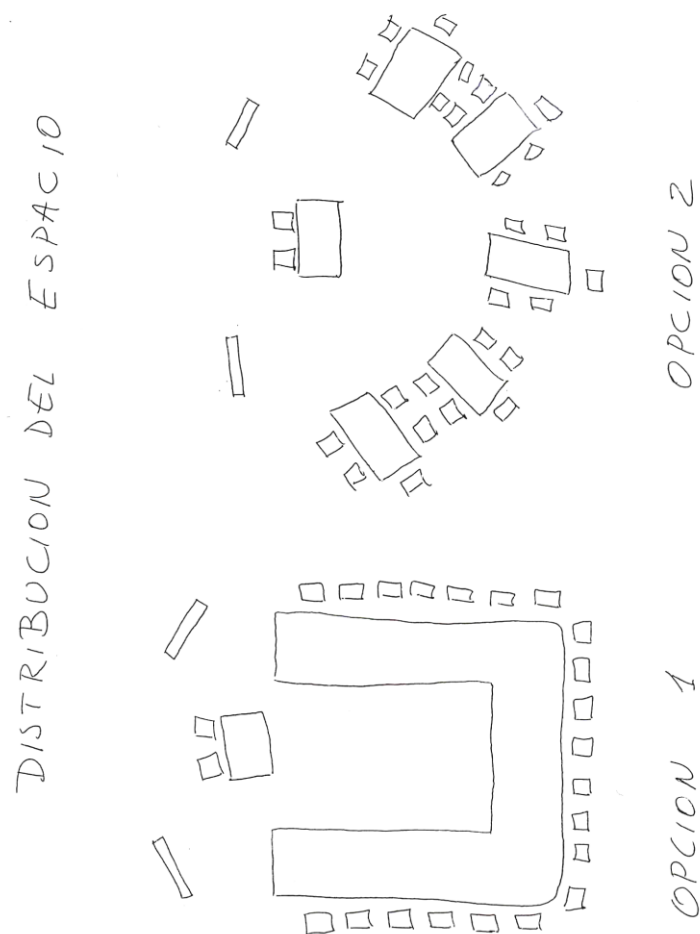
En esta fase, los convocantes y organizadores del diálogo tienen que definir con el equipo de facilitadores/as el lugar en dónde se va llevar a cabo la reunión, las instalaciones que requieren, la fecha, los instrumentos técnicos, metodológicos y los participantes que van a asistir.

Hay que preparar el texto de la carta de invitación y firmarla. Es deseable que participe el líder o lidereza que fue invitado a título personal y no un delegado o delegada, sobre todo porque si la participación es representativa, compromete a las organización a la que representa cuando toma una decisión.

El número de participantes debe establecerse de acuerdo a criterios como la equidad y/o representatividad.

El lugar en el cual se realice el diálogo debe contar con todas las facilidades para que los y las participantes se sientan cómodos y puedan concentrarse. También que cuenten con instalaciones para computadoras y equipos.

Las mesas pueden colocarse en forma de herradura o cinco mesas con cinco sillas cada una, colocadas en forma de semicírculo. En los dos casos se debe considerar un espacio en el cual se colocará una mesas con los equipos audiovisuales necesarios, una pantalla, dos o tres papelógrafos con los respectivos marcadores (se presenta un croquis tomado de Fundación Futuro Latinoamericano).



Como se dijo anteriormente, cada momento del diálogo debe ser cuidadosamente preparado: horas de almuerzo, cenas, refrigerios.

5.2 Componentes de una mesa de diálogo

Los principales componente de una mesa de diálogo son los actores, por ello es tan importante hacer un mapa para identificar a los actores clave de la mesa. Sin embargo, todos los componentes incluyendo a los actores son:

Actores: representantes de organizaciones locales, regionales, nacionales, internacionales: con quienes vamos a trabajar directamente y de manera interactiva.

Organizadores de la mesa: son las personas u organizaciones que promueven la realización de las mesas.

Convocantes: son las personas u organizaciones que realizan la convocatoria, hay casos en los cuales los organizadores y convocantes son los mismos.

Facilitadores/as: la facilitación depende en gran medida el éxito o fracaso de un diálogo. Es el componente **fundamental de una mesa de diálogo**.

5.3 La estructura de las mesas de diálogo

Los objetivos: son los propósitos fundamentales que motivan a los organizadores y a los actores a participar.

El seguimiento y la evaluación: una mesa de diálogo casi siempre se inscribe en un proceso mayor. Por ello, el diálogo no termina al finalizar un encuentro, por el contrario, requiere del acompañamiento responsable de uno o varios actores para asegurarnos de que los acuerdos se están cumpliendo, que los compromisos se están ejecutando y que todo el proceso está siendo interiorizado por los participantes.

6. El facilitador/ra en las mesas de diálogo

La organización y la facilitación de la mesa de diálogo es la función más trascendente del facilitador/a.

“En una mesa de diálogo, el facilitador tiene la gran responsabilidad de conjugar ideas, experiencias, temperamentos, perspectivas, temores, pasiones en un diálogo armónico que tenga como propósito fundamental que los participantes queden compenetrados con su propio proceso reflexivo y motivados para la acción” (Rodrigo Arce, 2004).

Premisas de la facilitación:

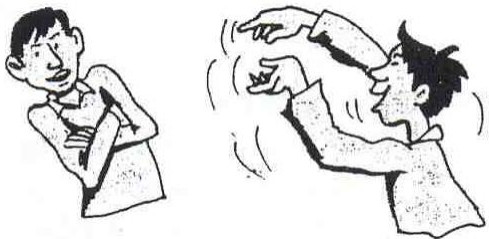
- a. Los facilitadores/as ayudan a los participantes a valorar sus propias experiencias y conocimientos para la reflexión. Nunca los participantes empiezan de cero
- b. Las ideas fundamentales provienen de los participantes
- c. El rol del facilitador/a es generar un ambiente adecuado para que las personas que participan en el diálogo se sientan en libertad de expresar sus ideas.
- d. Hacer buen uso del tiempo asignado, ello no implica ser cortante, sino tener el criterio y la flexibilidad para discernir si el aporte es relevante y si requiere más tiempo.
- e. El facilitador/a no es neutro, sin embargo, su perspectiva no es la última palabra pero no por ello, su participación es menos importante que la del resto de participantes.
- f. El facilitador/a no corrige, solo incrementa los insumos para que los participantes tengan mayores opciones de tomar libremente sus decisiones

Actitudes del facilitador/a

Para Rodrigo Arce, el facilitador es como un director de orquesta cuya función es desplegar todos los talentos individuales y lograr una armonía dialógica. Esto quiere decir que está cuidando de que no hayan sonidos discordantes, pero en el respeto a la diversidad.



Durante el diálogo, el facilitador a veces está sentado, la mayor parte del tiempo está de pie, unas veces en el centro de la sala otras se desplaza por todo el ambiente, a veces se expresa serenamente otras sonríe o se ríe, a veces se expresa con ademanes otras con todo el cuerpo para hacer énfasis.



La espontaneidad, la exhibición de nuestras emociones, la alegría, son elementos que contribuyen a humanizar el diálogo si la facilitación es comprometida y no una mera actividad laboral.

El tono de voz es muy importante en la actitud del facilitador/ra, el énfasis y el tono pueden manifestar según las circunstancias un tono amable, paternalista, vehemente o sencillamente enfático. Las palabras oportunas así como el tono de voz adecuado o el silencio, pueden determinar el éxito o fracaso de una jornada de diálogo.

El facilitador/ra debe cuidar que su énfasis y tono de voz no sean severos porque pueden ser percibidos como recriminación, lo que puede ser contraproducente para el clima de confianza y horizontalidad del diálogo. Una voz muy fuerte o dominante puede opacar y aplastar la participación de la gente. Sin embargo, un tono enfático puede transmitir energía, convicción y vitalidad y ser un buen recurso para dinamizar el diálogo.

La adecuación del lenguaje a los contextos locales no quiere decir que se subestimen los saberes de los actores, ni excluye la incorporación de nuevos términos. Para su comprensión es válida la redundancia, la reiteración y el uso de sinónimos que enriquecen el léxico de los actores e incrementan la capacidad negociadora de los actores locales.

La facilitación debe ser amena, para ello se deben utilizar dinámicas cuando la gente se siente cansada, por consideración a los participantes y porque esto favorece la buena circulación sanguínea activada por la risa y el movimiento.

6.1 Realización del diálogo

Una forma de que el diálogo se realice en forma eficiente es que llevemos a la mesa, una propuesta para ponerla a consideración de los y las participantes.



Para garantizar que la participación sea equitativa, el facilitador/ra puede pedir que quienes quieran intervenir levanten las manos en un diálogo oral directo y en plenaria. Esta forma es muy utilizada. Otra es organizar las intervenciones por ruedas y se pide a los y las participantes que se anoten para trabajar en grupos de interés. Otra modalidad es escribir en tarjetas

los temas y solicitar a los participantes que escriban sus intervenciones.

Estas modalidades de participación tienen ventajas y desventajas, por ejemplo las intervenciones orales pueden ser muy largas y poco sustantivas, las intervenciones escritas pueden ser poco adecuadas si los participantes no saben escribir. Nosotros recomendamos combinar las dos modalidades de intervención.

El facilitador/a debe hacer las siguientes recomendaciones y tiene que estar atento para que se cumplan:

- Las intervenciones deben ser directas, concisas y estar relacionadas con el tema de reflexión.
- Las intervenciones no deben ser repetitivas. Si los participantes están de acuerdo lo deben decir, si no lo están, es necesario que argumenten en forma sustantiva las diferencias y si hay aportes que se los explicita claramente.

Para que el diálogo fluya, el facilitador puede pedir ejemplos o poner énfasis en testimonios que sustenten los puntos de vista de los participantes. Es necesario que se matice la participación de los equipos técnicos porque muchas veces pueden opacar las opiniones de los actores locales.

Las técnicas para la facilitación de una mesa de diálogo son:

Encauzamiento

Es frecuente sobre todo en culturas orales como las nuestras, que las intervenciones no sean directas y se vayan por las ramas, esa es una situación que requiere de una intervención inteligente del facilitador/ra para encauzar el diálogo. Por ejemplo:

- Establecer las reglas de juego al inicio de la reunión estableciendo los tiempos de intervención y utilizando tarjetas de colores para el control del tiempo.
- Dando una interpretación objetiva de lo que el participante ha querido decir: *lo que el compañero/a trata de decirnos es que.....*
- La síntesis de un grupo de opiniones: *lo que ustedes quieren decir es que....., no es cierto?*
- Corte de opiniones cuando se vuelven repetitivas y reiterativas: *está claro que, qué les parece si ahora hablamos de.....?*
- Las síntesis de los aportes deben realizarse con alguna frecuencia, sin abusar, pero son necesarias para que los participantes vayan fijando los principales aportes: *entonces lo que nos va quedando como aportes de esta discusión son..... estamos de acuerdo?*

Las preguntas

El conceder el uso de la palabra solamente no es suficiente, hay que motivar la participación de todos y todas, poniendo especial atención a las mujeres que generalmente tienen bajos niveles de participación. Para estimular a los participantes a que expongan sus opiniones, las preguntas motivadoras son un buen recurso sobre todo cuando no hay mucha claridad en la discusión. Las preguntas motivadoras ayudan a que los participantes tomen posiciones claras sobre un tema determinado.

Las preguntas pueden ser cerradas: usan leña o gas? abiertas: qué tipo de energía utilizan para cocinar? Las preguntas cerradas son útiles cuando se requiere que el grupo se pronuncie y se posicione después de un largo debate.

Otro tipo de preguntas motivadoras que deben ser utilizadas con mucho criterio son **las assertivas**: *quiere decir que para que haya concertación tiene que haber sinceramiento?* **Negativas**: *según ustedes es posible que haya concertación sin sinceramiento?* **Contrastantes**: *en qué se diferencia la concertación alcanzada en Tungurahua de la que se logró en el Guayas?*

Recursos

El abogado del diablo: es una técnica energizadora porque provoca conmoción entre los participantes el hecho de que el facilitador adopte posiciones distintas a las que el grupo espera de él. Además ayuda a que los participantes tomen en cuenta implicaciones, alcances, razones e impactos de posiciones contrarias a las suyas.

Fingiendo no haber entendido: la finalidad de utilizar este recurso es la misma que la del abogado del diablo. Se hace una síntesis contraria a lo dicho y se comenta que la conclusión o propuesta no ha quedado muy clara.

Intercambio de roles: es un buen recurso cuando hay posiciones contrarias y cerradas. Consiste en lograr que el actor que no quiere entender las razones del otro aunque suenen lógicas, las verbalice como si fueran propias.

El Shock: cuando se dan situaciones extremas decir una frase inesperada, un testimonio, contar un caso real de la comunidad ayuda a que los participantes lleguen a conclusiones esperadas y tomen decisiones para actuar. Esto puede cortar el diálogo en forma abrupta, por ello su uso requiere mucho tino y cuidado.

El silencio: cuando el debate cobra vida propia entre los participantes es recomendable retirar momentáneamente la moderación. La intervención del facilitador debe darse solo cuando la conversación se desvía o genera conflictos innecesarios. Al retomar la moderación es indispensable imponer la calma y luego presentar las conclusiones de la discusión.

6.2 Creación de Confianza

Una de las características más importantes de un facilitador o facilitadora es la de activar el redescubrimiento de las potencialidades y facultades de los actores de base. Haciendo posible que progresivamente sean ellos mismos quienes identifiquen sus problemas desarrollen sus alternativas de solución y asuman los compromisos para la ejecución y gestión de las propuestas. Ese redescubrimiento parte de que los actores se abran en el proceso de diálogo, y justamente es ahí donde está la palabra mágica que es el **punto de partida: la confianza**.

Nadie se abre directamente a decir todo lo que cree si no se siente en un ambiente en el que sus ideas van a ser escuchadas y respetadas aún cuando haya quienes discrepen con ellas. Y es el facilitador/a quien debe partir en las mesas haciendo hincapié en que nadie tiene la cabeza vacía y por tal razón todos tienen el derecho de opinar y ser escuchados con respeto.

Para ello es importante que el facilitador/a dé el ejemplo y haga un esfuerzo consciente de escuchar con atención a todo lo que los demás tienen por decir y de ahí partir para pedir a los asistentes a hacerlo también. Esta es la **escucha activa**.

Esta confianza también parte de reconocer que las demandas de las comunidades son conocidas por sus pobladores. A pesar de que muchos facilitadores puedan tener mayor formación en varios aspectos, a quienes vamos a escuchar es a los participantes de las mesas, por lo que ellos deben saber -porque el facilitador/ra lo ha repetido en varias ocasiones- que su presencia es crucial para que el proceso de diálogo llegue a buen término.

Se genera confianza si los participantes evidencian que todos en la mesa son iguales. Es decir que tienen el mismo derecho para hablar y opinar, para discrepar o proponer. Es tarea de la facilitación lograr que la igualdad sea una norma esencial en una mesa de diálogo.

6.3 Definición de los principios éticos que guiarán el proceso

Hay ciertos principios éticos que serán los que normen el funcionamiento de la mesa de diálogo y deben ser identificados por los y las actores que participan en el diálogo. La igualdad en los derechos de participación es un principio fundamental pues creemos firmemente que quienes están participando deben saber que su presencia, ideas y propuestas cuentan tanto como las de los demás.

Otros principios deben salir del grupo y de la realidad puntual de cada lugar. Por citar un ejemplo podemos imaginar una mesa compuesto por actores con grandes conflictos. En ese caso puntual podría ser el **Respeto** es principio rector esencial para que el diálogo se lleve a cabo en las mejores condiciones y conseguir los objetivos planteados.

Es importante recalcar que estos principios deben salir de la discusión grupal aún cuando los facilitadores discrepen con ellos, pues de las personas que componen la mesa, dependerá que se cumplan y que por tanto guíen un proceso de trabajo valioso.

Este será uno de los primeros acuerdos a los que lleguen las mesas y es acaso el más importante inicialmente, pues regirá lo restante del proceso y si se cumple beneficiará a que la mayoría de los actores presentes puedan contribuir y terminar el trabajo sintiéndose respetados y valorados por todos.

6.4 Reglas del Juego: cómo funcionarán las mesas?

En la misma línea es necesario que el facilitador/ra genere un ambiente de confianza para que cuando se discutan en grupo las reglas que normarán el proceso, estas salgan de los participantes y por tal razón generen un mayor compromiso para cumplirlas.

El facilitador/ra debe pedir a los actores un conjunto de normas mínimas que ayuden al buen transcurrir del proceso y puede ser una buena idea anotarlas en una cartulina o papelote que llevará a todas las reuniones siguientes.

Cuando las reglas del juego no han salido de una voz ajena sino de los mismos participantes, están más cerca de ellos lo que facilita la interiorización y el seguimiento del proceso entre los participantes.

Es recomendable recordar las reglas del juego en cada reunión, aún si es solo pegándolas en un papelógrafo en la pared para que sirvan de apoyo al trabajo de día. Hay algunos ejemplos de reglas del juego que merecen ser citados:

Ejemplos de reglas del juego de la reunión:
--

Puntualidad Respeto a lo que los otros tienen por decir Apoyo de unos a otros

6.5 Resultados de la mesa

Al haber salido de la discusión de los participantes tanto las reglas de juego como los principios éticos, podemos afirmar que esos serían los primeros acuerdos de la mesa. Muchas veces se utiliza para esto una cartulina grande en la que se escriben y en la que firman todos los participantes demostrando su participación y acuerdo al respecto. Luego esta es llevada a cada una de las reuniones como ayuda y apoyo de los facilitadores.

En momentos en que las discusiones llegan a ponerse tensas y el facilitador/ra no encuentra salidas para desanudar los problemas, este conjunto de compromisos le ayudarán a hacerlo, pues del respeto por lo que el otro tiene por decir, por ejemplo, pueden extraerse salidas valiosas para la mayoría.

6.6 Mecanismos de seguimiento y control social

Es necesario que las mesas determinen quienes serán los responsables y cuáles van a ser los mecanismos para darle seguimiento a los acuerdos llegados por ellas. Por tal razón, no podemos olvidarnos de que antes de cerrar las reuniones debemos recordar al grupo los acuerdos a los que llegó y determinar con estos en la mano tanto el responsable como los tiempos en los que se cumplirán los acuerdos, para poder así darles seguimiento y que no se diluyan durante el proceso.

7. Resumiendo

7.1 Pasos para la primera reunión de una mesa de diálogo

Para la primera reunión de una mesa de diálogo los pasos indispensables son:

Levantamiento de información

- Recopilación de información básica de la comunidad (uso de batería de herramientas)
- Identificación de actores y análisis de la información
- Elaboración del mapa de actores
- Identificación de los actores clave

Planificación de las mesas

- Elaboración del listado de participantes según el mapa de actores
- Formulación de la agenda según los Objetivos del diálogo
- Determinar la fecha y horas de trabajo (comienzo y fin de la jornada)
- Definición de la metodología, técnicas y dinámicas con las cuales se llevará a cabo la mesa
- Definición de las responsabilidades y roles del equipo
- Invitar a los y las participantes en forma personalizada y confirmar su participación
- Elegir el local y la alimentación adecuadas

Elaboración de la agenda: puntos que se van a tratar en la mesa y personas responsables

- ¿Quién da la recepción y Bienvenida?
- Presentaciones de el equipo de facilitadores y de los participantes
- Presentación de la Propuesta de discusión: cuando se termina es necesario preguntar si hay comentarios, si hay dudas o inquietudes.
- Principios éticos de la mesa: preguntar cómo nos organizamos para lograr que la mesa funcione, el resultado es que quedan definidos los principios éticos. (Igualdad, Respeto por ejemplo)
- Reglas del juego: de los principios éticos surgen las reglas del juego (apagar los celulares, pueden haber observadores, se pueden invitar asesores por ejemplo)
- Acuerdos: toda reunión se termina al alcanzar los objetivos buscados es decir con acuerdos y compromisos puntuales claramente determinados, en la primera reunión por ejemplo puede quedar constituida la mesa de diálogo y concertación que puede reunirse varias veces durante un período determinado de tiempo.

Es conveniente que al término de cada reunión, se elabore una matriz de acuerdos para facilitar el seguimiento de la mesa. El propósito es que el seguimiento se lo haga por resultados al inicio de cada reunión, así sirven para la evaluación participativa de todo el proceso y permiten tomar el pulso del interés y del compromiso de los y las participantes en el proceso de diálogo.

Gracias por su participación y compromiso