



Berghof Foundation

Bases de la Facilitación del Diálogo

Norbert Ropers

Aviso legal

Berghof Foundation Operations GmbH

© Berghof Foundation Operations GmbH

Altensteinstrasse 48a

14195 Berlín

Alemania

www.berghof-foundation.org

Marzo 2018

Todos los derechos reservados.

Norbert Ropers: *Bases de la Facilitación del Diálogo*. Editado por Beatrix Austin y Barbara Unger.
Berlín: Berghof Foundation 2018.

Autor: Norbert Ropers

Editado por: Beatrix Austin y Barbara Unger

Traducido por: Julieth Marcela Hake, Isabel Restrepo Jiménez y Barbara Unger.

Gracias a José Miguel Abad por su colaboración en la revisión de la traducción.

Fotografías:

Cubierta, Patcharee Angkoontassaneeyarat, Taller de facilitación, Provincia Nonthaburi, Tailandia, 2017
p. 4, Deep South Photojournalism Network (DSP) – Red de fotoperiodismo del sur profundo –, Día de los Medios de Paz, Provincia Pattani, 2015
p. 4, REUTERS/Mohamed Azakir, Sesión de Diálogo Nacional, Beirut, Líbano, 2015
p. 6, Maciej Dakowicz, Un té chai, Al Mukalla, Yemen, 2007
p. 13, Lorena Fernández, Taller de arranque del proceso pactos sociales, Chinácota 2017
p. 17, Katerine Hernández, Intercambio Barí y Sikuaní con gobiernos de Meta y Norte de Santander, Cúcuta 2017
p. 23, Barbara Unger, Taller Practicantes de Diálogo, Bogotá, 2013
p. 24, Oliver Wolleh, Extracto de: Coloured Pencil Report No. 4, Cáucaso, 2010/2011

Gráficas:

p. 14, Figura 1, El fluir de la divergencia y de la construcción de consensos: Norbert Ropers/Anna Köhler, inspirado por: Marianne M Bojer
p. 16, Figura 2, Aplicando métodos para la construcción de consensos: Norbert Ropers
p. 20, Figure 3, Pecera: Tarmo Toikkanen para el dominio público

Contenido

Prólogo

1. Introducción a la facilitación del diálogo
 - 1.1 Definiendo el diálogo
 - 1.2 Buenas prácticas del diálogo
 - 1.3 Facilitadores/as del diálogo

2. Como diseñar procesos de diálogo
 - 2.1 Reglas fundamentales para el diálogo
 - 2.2 Diseño y secuencia de procesos de diálogo
 - 2.3 Guiando la construcción de consensos

3. Caja de herramientas para facilitadores del diálogo
 - 3.1 Abordando situaciones difíciles y bloqueos
 - 3.2 Herramientas de facilitación
 - 3.3 Visualización
 - 3.4 Lista de chequeo para la planeación de un proceso de diálogo

4. Literatura y recursos útiles

Berghof Foundation

Aviso legal



Prólogo

Diálogo – el intercambio significativo y significativo de percepciones y opiniones – es uno de los métodos más frecuentes a los que las personas recurren cuando se trata de cuestiones conflictivas. Enfoques como mediación y negociación, a menudo utilizados para resolver diferencias a nivel político y social, incorporan elementos de diálogo, más si se está tratando con un diálogo de alto nivel, como el que se sostuvo en el Yemen o en Sudán en los últimos años por medio de reuniones regionales o encuentros comunales. En estos escenarios de conflicto es crucial que se proceda convocando y celebrando reuniones de diálogo cuidadosamente – especialmente en aquellos con el potencial de tornarse violentos. A pesar de un sinnúmero de manuales y reflexiones sobre el buen diálogo, la pregunta de cómo prepararse y establecer un diálogo exitoso sigue siendo apremiante e intrigante para los y las practicantes y académicos/as por igual.

En América Latina, no solo existen y se desarrollan prácticas del diálogo importantes, también hay mucha experiencia en lo que se denomina en la región diálogo democrático. Los retos que se presentan para poner fin a las guerras internas en el continente, conflictos que surgen de diferentes intereses en cuanto a los recursos naturales, gobernanzas deficientes y cuestionadas en su legitimidad y una creciente movilización social han conducido a un repertorio de prácticas y experiencias de diálogo, algunas con resultados poco alentadores. Las experiencias exitosas han privilegiado una visión “multiactora” que a diferencia del diálogo bilateral o con un/a facilitador/a, permite que los distintos actores de un territorio discutan y construyan visiones comunes alrededor de soluciones legitimadas por todos, y que son viables y sostenibles con su participación.

Este pequeño manual tiene como objetivo proporcionar orientación, inspiración y herramientas prácticas para aquellos/as que están comprometidos/as con la planificación y facilitación de procesos de diálogo o que defienden el diálogo como un medio para resolver conflictos. Inicialmente, la publicación comenzó como un folleto, compartiendo percepciones en cuanto al establecimiento y realización de diálogos constructivos en torno a cuestiones polémicas, específicamente en contextos de conflicto propensos a la violencia. Norbert Ropers, junto con numerosos/as mediadores/as internos/as y expertos/as externos/as, lo compuso articulando décadas de experiencias conjuntas de acompañamiento y facilitación de dichas conversaciones y negociaciones constructivas. Su audiencia fue, más que todo, practicantes locales en el sur de Tailandia, donde él trabaja actualmente. El “folleto” fue recibido con gran interés y también ha sido traducido al árabe y al tailandés. En Colombia, el folleto inicial se usó en varias capacitaciones y parte de ello se publicó en “Transformación de conflictos mediante el diálogo. Herramientas para practicantes”. Entre la gran cantidad de trabajos sobre facilitación del diálogo y metodología, el folleto de Norbert Ropers se ha distinguido por su simplicidad y su enfoque en escenarios de conflicto político y conflictos propensos a la violencia.

Nuestra esperanza es preservar las características especiales del folleto inicial con ésta modesta versión expandida, y al mismo tiempo añadir más profundidad y experiencia práctica. Hemos podido aprovechar el trabajo de colegas que facilitan diálogos en diversas regiones del mundo. Agradecemos a nuestros/as colegas de la Fundación Berghof de los programas Cáucaso, Medio Oriente y África del Norte, América Latina, así como a los/las colegas de los programas Diálogo, Mediación y Estructuras de Apoyo a la Paz y Educación para la Paz y Aprendizaje Global, por compartir generosamente historias, consejos y trucos de su práctica. La publicación sigue estando dirigida hacia una audiencia de practicantes de diálogo alrededor del mundo, cuyo trabajo en el abordaje pacífico, constructivo y transformativo de divisiones profundas y asuntos contenciosos elogiamos y deseamos apoyar.

Bangkok & Berlin, Marzo 2018

Norbert Ropers con Beatrix Austin & Barbara Unger

1 Introducción a la facilitación del diálogo

“Nadie es tan sabio como los somos todas y todos juntos” – proverbio africano

1.1 Definiendo el diálogo

La comprensión moderna de diálogo tiene sus orígenes en la Antigüedad y la Edad Media. En la actualidad, *diálogo* se define como una conversación entre dos o más personas, que se caracteriza por apertura, honestidad y escucha genuina. Dado que el término tiene sus orígenes en las palabras de la lengua griega *diá* y *lógos*, puede interpretarse como “flujo de palabras” o como “significado” creado entre varias personas.

En contraste con los términos “discusión” y “debate”, que se enfocan principalmente en el contenido de la conversación, el término “diálogo” pone un énfasis equitativo en las relaciones entre las personas involucradas. Otra diferencia es que los primeros términos cuentan a menudo con un elemento competitivo que resalta la superioridad de opiniones, mientras que el “diálogo” implica una comprensión mutua y ayuda a identificar puntos en común. Sin embargo en la práctica real de conversaciones en y sobre conflicto, los modos de discusión, debate y diálogo se mezclan constantemente. Por esta razón, se requieren buenas habilidades de facilitación para hacer conciencia de esto entre las y los participantes.



Diferencias entre debate y diálogo		
	Debate	Diálogo
Meta	La meta es “ganar” en la argumentación, afirmando su propio punto de vista y desacreditando a las y los demás.	La meta es comprender diferentes perspectivas y aprender de ellas.
Enfoque de las y los participantes	Las personas escuchan a los y las demás, esperando encontrar fallas en sus argumentos.	Las personas escuchan a los y las demás para comprender cómo sus experiencias forman sus convicciones.
Tratando las perspectivas de las y los otros/as	Las personas critican las experiencias de los y las demás como tergiversadas e inválidas.	Las personas aceptan las experiencias de otros/as como reales y válidas.
	Las personas parecen tener determinado no cambiar sus puntos de vista en el asunto.	Las personas parecen estar relativamente abiertas a expandir su comprensión del asunto.
	Las personas hablan basadas en supuestos sobre las opiniones y motivaciones de las y los demás.	Las personas hablan principalmente desde su propio entendimiento y experiencia.
	Las personas se oponen entre sí y buscan confirmar que el/la otro/a está equivocado/a.	Las personas cooperan hacia un entendimiento común.
Rol de las emociones	Emociones fuertes como ira o rabia son usadas frecuentemente para intimidar a la otra parte.	Emociones fuertes como ira o tristeza son apropiadas cuando transmiten la intensidad de una experiencia o convicción.

Fuente: Lisa Schirch & David Camp: *The Little Book of Dialogue for Difficult Subjects*. Good Books 2007, 9.

La esencia de un diálogo exitoso es que sea una interacción cara a cara entre participantes quienes a su vez cuentan con diferentes experiencias, convicciones y opiniones. En esta interacción se respetan entre sí como seres humanos y están dispuestos/as a escucharse con profundidad, para inspirar cambios de actitud o aprendizajes que contribuyan a la construcción de consensos.¹

¹ Para más información sobre el concepto de diálogo y elementos de diálogo, véase capítulo 4 del Berghof Glossary on Conflict Transformation (Berghof Foundation 2012).

1.2 Buenas prácticas del diálogo

Los diálogos son una herramienta esencial para abordar problemas y guiar cambios sociales colaborativos, y han sido utilizados desde hace miles de años. Durante su larga historia han sido desarrolladas diversas formas de resolución participativa de problemas. Al examinar estas variaciones es posible identificar un conjunto de buenas prácticas que ayudan a crear una atmósfera favorable para un diálogo efectivo. Estas son apropiadas para diálogos directos, así como para diálogos facilitados con apoyo de un/a tercero/a:

- ≡ *Tamaño del grupo de diálogo:* La idea esencial de un diálogo es que todas y todos sus participantes tengan la oportunidad de contribuir personalmente con aportes sustanciales a la conversación, lo cual debe ocurrir dentro de un marco razonable de tiempo. Esto significa, en la mayoría de los casos, que diálogos en grupos de más de 30 participantes pueden volverse difíciles. En estas ocasiones es aconsejable encontrar formas creativas para formar grupos de trabajo, por lo menos en algunos momentos, y así permitir más participación. También puede haber un número mínimo de participantes, a menudo entre 8 y 10 personas, con el fin de facilitar un intercambio activo y fluido de sus perspectivas. Sin embargo, esto depende también del espectro de las diferentes opiniones en el grupo. Algunos/as profesionales plantean que el número ideal de participantes para un diálogo en profundidad es entre 12 y 25.
- ≡ *Espacio para el diálogo:* Es claro que el espacio está frecuentemente determinado por las condiciones locales y sus estándares culturales. Puede ser un espacio abierto debajo de un árbol en zonas tropicales, así como en salas de conferencias climatizadas en hoteles de cinco estrellas. Lo importante es:
 - ≡ que todos y todas los y las participantes puedan tener contacto visual entre sí,
 - ≡ que puedan escucharse fácilmente y
 - ≡ que no haya diferencias jerárquicas en el establecimiento de acuerdos entre participantes (es posible hacer una excepción y tener una silla específica para invitados/as especiales o personas en cargos de coordinación o dirección, como la persona que preside el diálogo).

La forma ideal para organizar el espacio de diálogo es hacer un círculo de un solo aro; una segunda alternativa es el círculo con dos y hasta tres aros. En caso de que esto no sea posible, cualquier forma que permita fácilmente un contacto visual entre los y las participantes es mejor que una sala tipo “teatro”. En algunos casos, la alternativa tipo “cabaret” con mesas redondas puede ser útil, donde sería necesario rotar y socializar lo compartido en cada mesa.

- ≡ *Refrigerios:* Los y las participantes aprecian el hecho de que dentro de la sala de diálogo, los y las organizadores/as o anfitriones/as ofrezcan refrigerios, como agua, té o café.
- ≡ *Manejo del tiempo, sesiones y descansos:* La mayoría de los diálogos están organizados en contextos de conferencias, seminarios y talleres, con sesiones consecutivas y descansos entre unas y otras. Cada cultura tiene sus propios estándares con relación a la puntualidad, el idioma de las sesiones y los descansos. De este modo, los y las facilitadores/as deben actuar en concordancia con estos estándares. Las pausas deben ser tomadas en serio y no deben ser acortadas constantemente con el fin de prolongar las sesiones de diálogo. Estas cumplen funciones importantes en la construcción de relaciones, en aclarar mal entendidos y, algunas veces, son oportunidades para desbloquear y salir de “puntos muertos” en el diálogo. Algunos/as expertos/as en diálogo han descrito un método particular para la organización de los diálogos, el método del “Espacio Abierto”, como una forma de “pausa permanente para tomar el café”.

Lectura recomendada

Juanita Brown & David Isaacs (2005). *The World Café: Shaping our Futures through Conversations that Matter.* Oakland/California: Berrett-Koehler.
Harrison Owen (2008). *Open Space Technology: User's Guide.* Oakland/California: Berrett-Koehler. Traducción en: Tecnología de espacio abierto: Guía del usuario. <https://rotondaaconcagua.files.wordpress.com/2012/12/espacio-abierto-manual.pdf>.

Marika Blunck et al. (2017). *Manual de Diálogos Nacionales. Guía para practicantes.* Berlin: Berghof Foundation.

Ejemplo de diálogo en grupos grandes – proceso de Diálogo Nacional del Yemen 2013/2014

En determinados contextos políticos y sociales pueden ser necesarios **diálogos de grupos grandes** para abordar problemas compartidos de forma efectiva y generar consenso. Un ejemplo de este tipo de diálogo a gran escala es la Conferencia de Diálogo Nacional del Yemen (CDN, marzo de 2013 – enero de 2014). Su objetivo principal fue restablecer el consenso sobre los fundamentos del Estado yemenita y su sistema institucional, desarrollar recomendaciones comprensivas para una nueva constitución y superar las profundas divisiones entre los partidos yemenitas y los principales constituyentes. De acuerdo con la inmensidad de esta tarea, hubo que abordar una serie de desafíos y dilemas inherentes a los procesos de diálogo a gran escala. Estos incluyeron, entre otros:

- **Balance entre inclusividad y eficacia:** El objetivo del Diálogo Nacional del Yemen requirió que todos los grupos fueran representados de una manera equilibrada, sobre una base de criterios claros de participación, mecanismos de selección y cuidadoso diseño de métodos de trabajo. Finalmente, un total de 565 participantes discutieron por un periodo de más de diez meses. Fue un proceso complejo de organizar que requirió de muchos recursos. Sin embargo la inclusividad del proceso fue clave para su legitimidad, después de más de 30 años de un gobierno autoritario. Todos los principales partidos políticos, movimientos y grupos de la sociedad yemenita fueron representados en el Diálogo, con una cuota de participación del 50% para los sureños, del 30% para las mujeres y del 20% para los jóvenes.

- **Combinación de varios formatos:** Para mantener una discusión manejable a pesar de un gran grupo de participantes, se combinaron varios formatos (sesiones plenarias, mesas de discusiones temáticas, grupos de trabajo paralelos, comités informales de resolución de problemas). Un total de nueve grupos de trabajo fueron formados para discutir los diferentes temas relacionados con la construcción del Estado, derechos y libertades, desarrollo sostenible, bases para la formación de las fuerzas armadas y de seguridad, justicia transicional, cuestión del Sur, cuestión de Sa’dah, la independencia de entidades especiales y la buena gobernanza. Para garantizar la coherencia general, las sesiones de los grupos de trabajo fueron alternadas con fases plenarias, en donde el estatus de la discusión en los grupos de trabajo fue presentado, compartido y debatido. El proceso fue dirigido por un Presidium, integrado por representantes de los principales partidos políticos y movimientos, junto con el Presidente. Adicionalmente, se formaron comités para superar impasses en los asuntos claves del proceso. Los comités ad hoc proveyeron, además, un espacio donde los asuntos podían ser negociados entre las partes más allá del formato de diálogo, cuando los grupos de trabajo con demasiadas personas dificultaban la discusión de temas “candentes” y las partes no estaban representadas en el “nivel correcto” para resolver asuntos difíciles.

- **Estructuras para una preparación efectiva y procesos de acompañamiento:** La preparación intensa y las estructuras obligatorias para planear el diseño general del diálogo garantizaron que se pudiera manejar la complejidad de los temas. Por ejemplo, el Comité Técnico elaboró los criterios de participación y los mecanismos de selección para los representantes de los diferentes partidos y movimientos con anterioridad al diálogo. El comité sugirió, también, medidas que fomentaran la confianza para facilitar la participación de todos los componentes (aunque estas no fueron nunca completamente implementadas). La Secretaría General de la CDN aseguró el intercambio de información y documentación de los resultados a lo largo del diálogo, y además promovió la divulgación y la comunicación del mismo, con el fin de permitir la participación indirecta de un número mayor de constituyentes (aunque la divulgación se mantuvo limitada). El Comité Técnico facilitó la coordinación con donantes internacionales.

Los desafíos adicionales típicos de un diálogo a gran escala – los cuales fueron evidentes en el proceso yemenita – se relacionan con el **establecimiento de la agenda** y la **secuencia**. El iniciar con asuntos menos controversiales para aliviar tensiones en el diálogo, por último, condujo a una situación en la que los asuntos difíciles tuvieron que ser abordados al final, con muy poco tiempo para asegurar un consenso

suficiente. El Diálogo Nacional del Yemen sufrió de una falta de implementación efectiva de medidas de construcción de confianza, lo cual aumentó la profunda desconfianza que prevalecía entre las partes, y que no pudo ser superada durante el diálogo. Así mismo, los mecanismos para la implementación de los resultados y de la arquitectura de transición no fueron suficientemente aclarados, contribuyendo al entorpecimiento de todo el proceso de transición. No obstante, el Diálogo Nacional del Yemen logró forjar un acuerdo sobre algunos de los elementos claves del proceso de construcción del Estado yemenita a lo largo de todo el espectro político, y sigue siendo un referente importante para los partidos yemenitas, incluso después de más de dos años de guerra civil.

Sonja Neuweiler, Co-Directora del Programa Medio Oriente y África del Norte, Fundación Berghof

1.3 Facilitadores/as del diálogo

Los diálogos exigentes – por ejemplo, un diálogo sostenido con un gran grupo de participantes – son, en la mayoría de los casos, facilitados por personas que no tienen un interés directo en el resultado, o bien están obligados a permanecer neutrales, imparciales o multiparticiales con respecto a los asuntos tratados en el diálogo. Esto puede verse reflejado cuando se pide a las personas que pertenecen a uno u otro grupo del diálogo o de la negociación que formen un equipo conjunto de facilitación. Este es un procedimiento que, por ejemplo, ha sido ampliamente utilizado en las conversaciones de cese al fuego en Myanmar.

Muchos/as profesionales con experiencia en facilitación de diálogo argumentan que un buen equipo facilitador debe estar compuesto por facilitadores/as internos/as y externos/as. Por un lado, es útil tener personas con conocimientos profundos de la historia, cultura y dinámicas de la situación – los/las facilitadores/as internos/as. Por otro lado, es importante mantener cierta distancia de la situación y aportar nuevas perspectivas al discurso – habilidades que poseen los/las facilitadores/as externos/as.

La mejor solución para diálogos exigentes es, por lo tanto, un equipo mixto de facilitadores/as. Los y las facilitadores/ras deberán en lo posible, establecer un mecanismo efectivo de consulta entre iguales para apoyarse mutuamente en su trabajo.

Los requerimientos básicos para los y las facilitadores/as de diálogo incluyen:

- ≡ *Neutralidad/ multiparticalidad:* Los y las facilitadores/as son invitados/as porque las partes ven la necesidad de contar con alguien que no tenga autoridad en la toma de decisiones, para apoyar los esfuerzos del grupo y así encontrar de manera justa una solución común. El rol de la facilitación es definido algunas veces como “ser neutral” en relación al tema de diálogo y/o como “imparcial o multipartial”, es decir, con cada actor es equidistante o tiene la misma empatía y apertura con todas las partes involucradas en el diálogo.
- ≡ *Fuertes habilidades en escucha, reencuadre y síntesis:* Los y las facilitadores/as deben ser capaces de escuchar cuidadosamente durante todas las fases del proceso para sintetizar comentarios extensos y ocasionalmente reformular las observaciones que están planteadas de tal forma que a los y las demás les queda difícil abrirse y recibir el mensaje. Algunas veces las y los facilitadores/as tendrán que reflejar algunos comentarios con un fuerte significado emocional, con el fin de ayudar a las y los participantes a clarificar los puntos que a ellos/as les gustaría aclarar.
- ≡ *Formular buenas preguntas:* En un proceso de diálogo efectivo, las y los participantes se abren el/la uno/a al/a la otro/a y se mueven hacia un entendimiento común más amplio y profundo. Esto requiere la formulación de preguntas que les motive a compartir sus experiencias de vida, necesidades, temores e intereses de sus declaraciones y propuestas. Particularmente ayudan las “preguntas circulares” que se enfocan en el contexto en el que los actores del diálogo operan.

- ≡ *Integridad personal y conciencia:* Un/a buen/a facilitador/a combina su integridad personal con la conciencia sobre sus propias fortalezas y debilidades en la facilitación. Las y los facilitadores/as son, a menudo, el foco y la superficie de proyección de lo que le está pasando al grupo. Es importante que las y los facilitadores/as sean conscientes de esto y sepan cómo manejar las implicaciones.
- ≡ *Comprender el desarrollo del grupo como un proceso dinámico y holístico:* Los y las buenos/as facilitadores/as están conscientes de que los altibajos son un fenómeno normal en la configuración de los grupos. Los momentos de confrontación fuerte y evitación mutua, antes que deberse a los rasgos personales, se deben más bien a expresiones de los esfuerzos del grupo por generar un resultado acordado de forma común.

Un ejemplo de reencuadre

En un proceso de diálogo facilitado en el Sur del Cáucaso, dos grupos planeaban reunirse en un territorio neutral en Austria. Una preparación minuciosa del diálogo había permitido la elaboración de una lista de participantes mutuamente aprobada. En la víspera de la reunión, cuando una de las delegaciones ya había llegado, se supo que un participante que no había sido previamente aprobado estaba llegando con la otra delegación. Esto resultó profundamente problemático para el grupo que ya se encontraba en el lugar, quienes no consideraron otra alternativa más que amenazar con retirarse. Sin embargo después de largas horas de discusiones nocturnas con el equipo facilitador, se descubrió una forma de reencuadrar la reunión que salvaba las apariencias: en lugar de una sesión de diálogo – con todas sus implicaciones políticas – la reunión fue enmarcada como un seminario de estudio, haciendo menos problemática la presencia del miembro de la delegación anteriormente rechazado, y permitiendo que la reunión procediera.

Dr. Norbert Ropers, Asesor Senior, Sudeste Asiático, Fundación Berghof

2 Como diseñar procesos de diálogo

2.1 Reglas fundamentales para el diálogo

Para asegurar un entendimiento común sobre cómo organizar y facilitar un proceso de diálogo, es importante acordar con todas y todos los/las participantes una serie de reglas básicas. Esto debe hacerse al principio de la primera sesión de diálogo, y debe ser confirmado de manera explícita con todas y todos los/las participantes. Estas reglas básicas deben ser divulgadas de manera escrita en un documento tipo folleto, y se debe hacer referencia a él cuando sea necesario. También es posible agregar nuevas reglas en una etapa posterior, por ejemplo, acordar un control de tiempo para las intervenciones, en caso que algunas personas tomen la palabra frecuentemente con comentarios extensos, lo cual puede generar impaciencia o ganas de retirarse en los y las demás.

Las reglas fundamentales para el diálogo hacen referencia a tres categorías básicas:

1. el modo de interacción mutua y comunicación en las sesiones de diálogo
2. el modo en el que la información de las sesiones será divulgada externamente (particularmente, un entendimiento común sobre confidencialidad)
3. a aspectos prácticos que aseguran la efectividad de las sesiones (→ sección 1.2. *Buenas prácticas del diálogo*).

Algunas veces las reglas de toma de decisiones, esto es, para alcanzar un consenso al final de un proceso de diálogo, son llamadas también reglas básicas.

Con respecto a la categoría *interacción y comunicación*, las siguientes normas básicas pueden ayudar:

- ≡ Diálogo implica escuchar para comprender y evitar interrupciones.
- ≡ Diálogo implica mantener una mente abierta a las perspectivas de los y las otras participantes.
- ≡ Diálogo implica separar lo que escuchamos de otras personas y nuestro propio juicio sobre el por qué esta persona hace dichas afirmaciones. (Muchos malentendidos nacen de la tentación de interpretar los motivos por los cuales alguien hace una declaración).
- ≡ Diálogo implica hacer énfasis en intereses y necesidades, en lugar de soluciones. Muchos diálogos han fallado porque los y las participantes se apresuran a hacer conclusiones.

La segunda categoría hace referencia a la *confidencialidad* del diálogo, la cual es importante clarificar. Por un lado, es obvio que los y las participantes en un diálogo político tienen que reportar y vincular a las organizaciones y grupos de interés que representan con informaciones. Aquí debe haber un nivel suficiente de transparencia. Pero por otro lado, algunas experiencias de diálogo han mostrado que frecuentemente no ayuda revelar quién dijo qué. Esta es la razón por la cual en muchos diálogos se aplica la *Regla de Chatham House*, exclusivamente relacionada con las atribuciones personales de las declaraciones. Incluso en casos en los que las reglas fundamentales sean incumplidas por los y las participantes, es importante que los y las facilitadores/as hagan énfasis en la importancia de este acuerdo, así como en su compromiso al respecto.

Regla Chatham House

“Cuando una reunión, o una parte de una reunión, se convoca bajo la Regla de Chatham House (the ‘Chatham House Rule’), los participantes tienen el derecho de utilizar la información que reciben, pero no se puede revelar ni la identidad ni la afiliación del orador, ni de ningún otro participante.”

Fuente: <https://www.chathamhouse.org/about/chatham-house-rule#>

En general, al principio de las sesiones de diálogo es útil para los y las facilitadores/as establecer el matiz adecuado de las normas para todo el proceso y encontrar un buen camino para abordar sus incumplimientos.



Un ejemplo para el uso de reglas fundamentales

En nuestro proyecto de educación no violenta en Jordania, hemos desarrollado, junto con nuestras contrapartes, reglas para una cultura de diálogo. Se basan en el modelo de Friedrich Glasl (1999) sobre escaladas (y desescaladas) de violencia. Este trabajo inicia con los/las niños/as y sus maestros/as en el aula. Una maestra nos comentó que el afiche cuelga en su aula y que los y las estudiantes acordaron no pasar de la fase 4 en la escalada del conflicto. Ellos/as se recuerdan mutuamente el acuerdo en caso de haber riesgo de romperlo.

Principios que ayudan a evitar la violencia:

1. Diálogo

Estamos listos/as para conversar y escucharnos mutuamente.

2. Renunciar a la violencia

No recurrimos a la violencia y renunciamos a ella en todas sus formas.

3. Empatía

Entendemos la opinión de los y las otros/as y los/las escuchamos.

4. Confianza

Es nuestro asunto, construir confianza entre nosotros/as mismos/as.

5. Diversidad

Somos plenamente conscientes de que cada ser humano es diferente del otro.

6. Similitudes

Estamos buscando valores comunes.

7. Juego limpio

Estamos de acuerdo con reglas justas para la coexistencia pacífica.

8. Apoyo

Necesitamos mediación en algunos casos.

9. Reconciliación

Estamos completamente listos/as para reconocer nuestros errores y aceptar disculpas.

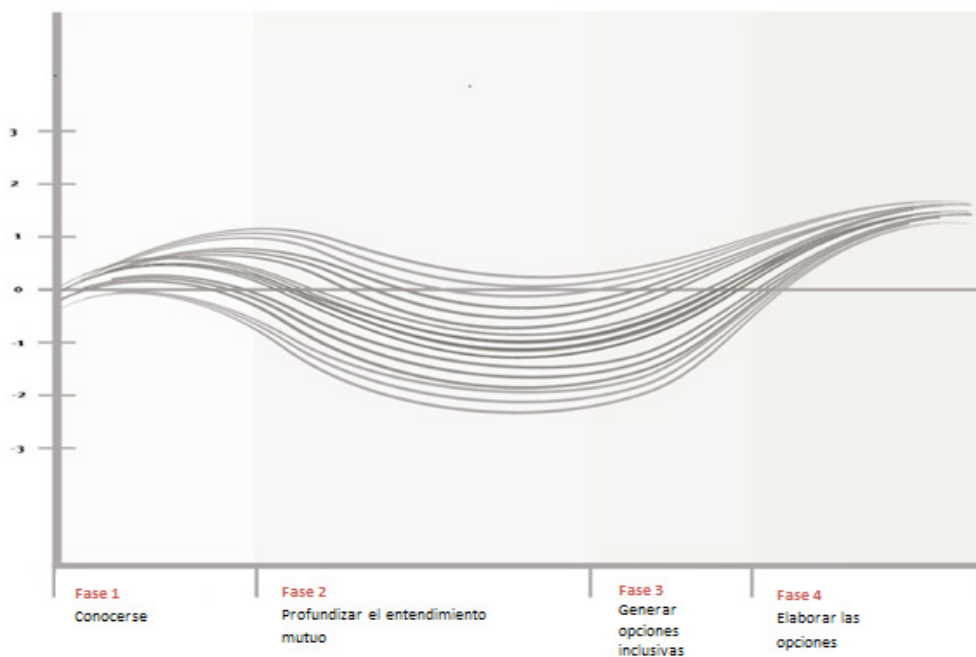
2.2 Diseño y secuencia de procesos de diálogo

La mayoría de los diálogos sobre temas polémicos se diseñan como procesos coordinados por cronogramas que combinan secuencias de diferentes tipos de actividades y resultados.

Desde una perspectiva práctica es muy importante comprender la necesidad de una preparación apropiada de las sesiones de grupo. Uno de los primeros aspectos es acordar un borrador de la agenda tanto para las sesiones individuales, como para las sesiones generales del proceso de diálogo sostenible. Para generar una atmósfera prometedora de construcción de relaciones y de confianza es útil empezar con los temas que permiten lograr, con cierta facilidad, una especie de consenso, por lo menos procedimental. Los asuntos más complejos deben ser abordados posteriormente. En conjunto, el desarrollo del diálogo puede ser visualizado como el “fluir de la divergencia” que va desde una divergencia expandida hacia una convergencia en aumento:

La figura 1 ilustra que en las etapas tempranas del diálogo puede haber menos divergencias y más expectativas positivas y expresiones de armonía. Con el tiempo, las opiniones se diferencian y los asuntos se expanden (se tornan más complejos) – tanto en un sentido positivo como negativo. Hacia el final de un diálogo, y a menudo con ayuda de una buena facilitación, los asuntos y opiniones convergen nuevamente, e idealmente emerge un consenso general.

Figura 1: El fluir de la divergencia y de la construcción de consensos



Inspirado por 'The Flow of Divergence', Marianne M. Bojer et al.: *Mapping Dialogue. Essential Tools for Social Change*. Taos Institute 2008, 21.

Los pasos de las sesiones de diálogo conjunto pueden separarse en distintas fases:

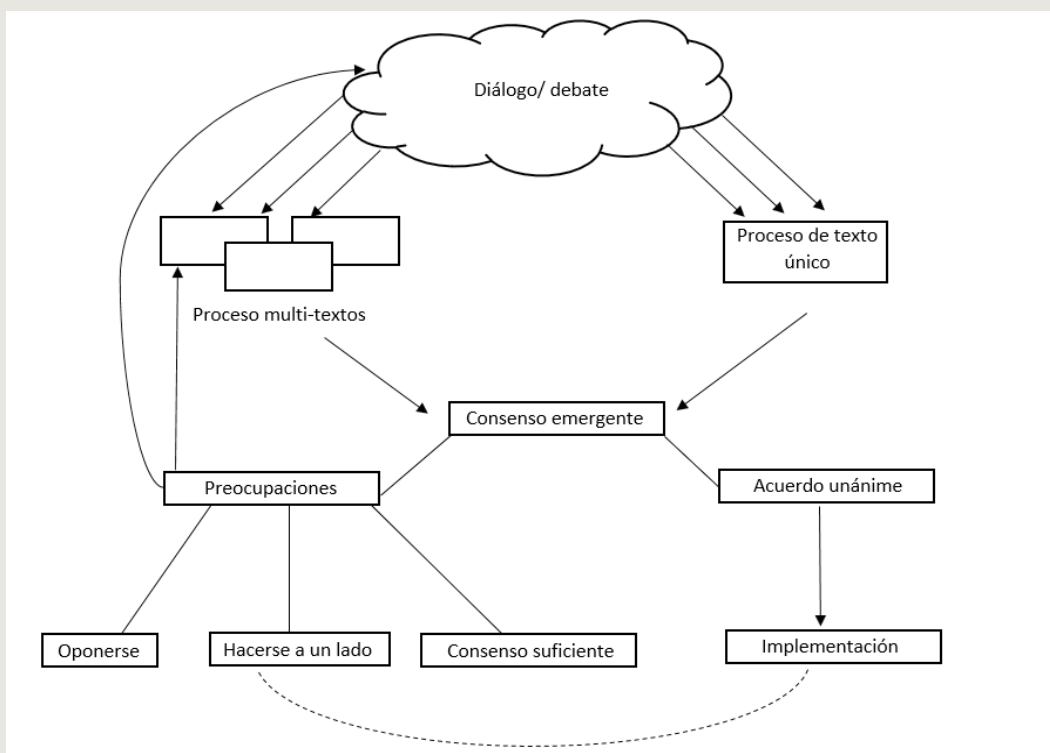
Fases para las sesiones conjuntas de diálogo	
Fases	Descripción
<p>Fase 1 Conociéndose los/las unos/as a los/las otros/as</p> <p>Identificar los asuntos a tratar</p>	<p>Los y las participantes identifican los asuntos a tratar en los respectivos grupos de trabajo, y se da a todas las partes o representantes la oportunidad de expresar su punto de vista al respecto. Una herramienta útil para esto es la visualización de los temas y las perspectivas. No obstante, hay que ser cuidadoso y evitar escribir posturas! Esto podría dificultar la revisión de las mismas más adelante. Es mejor formular preocupaciones, intereses y necesidades de tal manera, que puedan ser abordadas de diferentes formas. Otra recomendación es resumir regularmente las declaraciones, para que así la parte que habla se sienta identificada y reconocida con su aporte, pero sin ofender a las demás.</p>
<p>Fase 2 Profundización en la comprensión y el intercambio de perspectiva</p>	<p>Sólo después de que las partes o representantes hayan presentado respectivamente sus opiniones sobre los temas en cuestión, es posible avanzar a la segunda fase del diálogo y así <i>profundizar la comprensión y compartir perspectivas</i> al respecto. Esta es la fase de diálogo más difícil, y a la vez crucial, para avanzar hacia puntos comunes y generar compromisos. Aquí ayudan herramientas y métodos que reconocen sentimientos, preocupaciones, temores y necesidades que subyacen en todas las partes, y que fomentan el entendimiento mutuo (preguntas abiertas y preguntas circulares, reformulación, mirroring (reflejo), diálogos triangulares).</p>
<p>Fase 3 Generando opciones inclusivas</p>	<p>Un buen indicador de éxito para el intercambio de perspectivas es que una u otra parte o representante exprese su sorpresa acerca de una idea compartida, o suavice su postura preliminar, con respecto a un tema controversial. Este podría ser el inicio de la tercera fase, la cual hace énfasis en <i>generar opciones incluyentes</i>. Durante esta fase, es crucial no evaluar estas opciones inmediatamente, sino crear una atmósfera apropiada para la elaboración de una lluvia de ideas con mente abierta y fomentar un amplio espectro de alternativas creativas.</p>
<p>Fase 4 Discutiendo y evaluando opciones</p>	<p>Solo al concluir la fase tres se recomienda avanzar hacia la cuarta fase de <i>discusión y evaluación de opciones</i>. Para preparar esta fase, es útil elaborar una lista con los criterios más apropiados para alcanzar un consenso razonable.</p>

2.3 Guiando la construcción de consensos

El objetivo fundamental de los diálogos comprensivos es lograr una amplia base de consenso entre todos los actores y superar la práctica tradicional de toma de decisiones confrontacional mediante el voto de la mayoría, tal como en las famosas “Reglas de Orden de Robert”² del siglo 19 en los Estados Unidos. El método específico de *construir consenso* fue desarrollado en la década de 1980 y actualmente es usado ampliamente para abordar conflictos de política pública en muchos países democráticos.³ Su aplicación completa para guiar la construcción de consensos en sociedades profundamente divididas es limitada; sin embargo algunas de las siguientes herramientas y procedimientos pueden resultar muy útiles para esto:

- **Definir el consenso:** En el estándar internacional ISO,⁴ consenso se define como un acuerdo general, caracterizado por la ausencia de oposición sostenida a temas sustanciales de una parte importante de los intereses en juego, y un proceso que busca tomar en cuenta las perspectivas de todas las partes y de reconciliar todos los argumentos antagónicos.

Figura 2: Aplicando métodos para la construcción de consensos



Dr. Norbert Ropers, Asesor Senior, Sureste Asiático, Fundación Berghof

2 “Robert’s Rules of Order”, las Reglas de orden de Robert contienen un conjunto comprensivo de reglas para guiar asambleas deliberativas como asambleas legislativas. Son usadas ampliamente en el mundo anglo y en países con una common law tradition. La primera edición, escrita por el General Henry Martyn Robert, se publicó en 1876; la edición número 11 data del año 2011.

3 Actualmente el documento más reconocido en inglés es el manual monumental de Lawrence Susskind et al. „The Consensus Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement“. California: SAGE Publications. En la página de Seeds for Change, una red de capacitación y apoyo sin ánimo de lucro con sede en el Reino Unido, que ayuda a las personas a organizar acciones y cambios sociales positivos, se puede encontrar un recurso muy útil en español: https://www.seedsforchange.org.uk/translations/Consenso_en_grupos_grandes.pdf.

4 La Organización Internacional para la Estandarización (ISO - International Organisation for Standardisation) es una entidad independiente y no-gubernamental que desarrolla, por sus miembros, estándares internacionales para productos, servicios y sistemas para asegurar calidad, seguridad y eficiencia <https://www.iso.org/about-us.html>.

- ≡ **Activar el consenso:** Se requiere que las y los participantes en el diálogo expresen de manera formal su respaldo al consenso. Una alternativa puede ser lograr un consenso pasivo, donde las y los participantes simplemente se abstienen al respecto. De este modo, se llega a un consenso cuando no se manifiesta una oposición de manera activa.
- ≡ Una terminología ligeramente diferente distingue entre un *acuerdo unánime* (que todos tienen que estar de acuerdo) y un *consenso unánime* (que permite a los individuos aprobar aunque no sea su primera opción).
- ≡ Otro término usado frecuentemente es *consenso suficiente*. Este es alcanzado cuando la mayoría de las y los representantes de todos los grupos importantes de diálogo están de acuerdo con una decisión. Un *consenso cualificado* significa que la decisión es incorporada cuando un cierto número de participantes lo acuerdan (por ejemplo, 90% o 75% de las y los participantes). (→ ver *ejemplo de diálogo en grupos grandes* arriba).
- ≡ **Manejar la construcción de consenso:** La necesidad de construir un consenso unánime en temas procedimentales desde el inicio, es crucial para éxito del diálogo. Los temas sustantivos deben surgir en la segunda fase del proceso (ver arriba → *Diseño y secuencia de un proceso de diálogo*). El mejor abordaje es trabajar de manera colaborativa y multiparcial en todas las propuestas. Un buen modelo para esto es el procedimiento de *texto único* (one text), que recomienda que todas las propuestas (incluso las que generan controversia) sean integradas en un único texto, que debe ser revisado paso a paso para ganar una amplia aprobación. Otro método es el denominado *espacio común* (common space) que involucra a los actores en un proceso de diálogo continuo sobre opciones que es bien documentado y transparente.
- ≡ **Manejar el disenso:** Varias comunidades con una tradición igualitaria han desarrollado formas adaptables de expresar un disenso, sin bloquear inmediatamente una decisión conjunta. Las y los participantes pueden, por ejemplo, declarar reservas específicas o “permanecer al margen”, indicando que desacuerdan personalmente, pero están dispuestos/as a dejar que la gran mayoría exprese su opinión. Otro método es usar tarjetas de colores para facilitar la construcción de consenso (el color representa los diferentes tipos de comentarios planteados por las y los ponentes).

Lectura recomendada

Lawrence Susskind et al. (eds.) (1999). *The Consensus Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement*. Thousand Oaks, CA: Sage. Seeds for Change. *Materials for Consensus Building*. UK. <http://seedsforchange.org.uk/consensus>.



3 Caja de herramientas para facilitadores/as del diálogo

3.1 Abordando situaciones difíciles y bloqueos

En todos los diálogos que abordan conflictos prolongados y periodos de transición fundamental es normal que en los procesos de comunicación se presenten ocasionalmente situaciones difíciles donde las y los participantes se enfadan, se interrumpen vehementemente entre sí, reclaman que han sido ofendidos/a con las declaraciones de otros/as participantes, dejan con ira el espacio de diálogo, o – peor – se amenazan indirectamente unos/as a otros/as con acciones violentas. Retos similares pueden ocurrir en contextos de diálogo – o más bien, de discusión – de temas en disputa y profundos desacuerdos. En estas situaciones puede suceder que aunque la facilitación no pueda observar comportamientos hostiles, es evidente que la discusión se dirige hacia un “punto muerto”, concretamente hacia un bloqueo por una, otra o ambas partes. Aquí ayuda que la facilitación tenga un conjunto de herramientas a disposición para abordar esta situación de manera constructiva.

A continuación se presentan algunas de las herramientas existentes:

- ≡ *Primeros auxilios para la empatía:* La facilitación debe abordar de manera directa a las y los participantes que expresen emociones fuertes. Pueden expresar públicamente sus sentimientos (“¿Estás muy alterado/a y te gustaría irte inmediatamente?”) y hacer referencia a las necesidades o temores detrás de esos sentimientos (“¿Te gustaría que finalmente se concreten algunos puntos para abordar este problema?”) La facilitación puede usar estos deseos como un medio para avanzar de manera concreta (“por ejemplo, ¿cuáles podrían ser estos pasos?”) Es importante que en este reconocimiento de las emociones, los y las facilitadores/as permanezcan con una distancia imparcial y eviten tomar partido.
- ≡ *Recordar a las y los participantes los principios y reglas básicas de diálogo:* Una y otra vez la comunicación sobre temas en controversia pueden caer en discusión y debate, algunas veces muy intenso y “acalorado”, donde las y los participantes sólo se “lanzan argumentos” unos/as a otros/as, se interrumpen y dan lecciones entre sí, mientras que otros/as se refugian en el silencio. En estos momentos los y las facilitadores/as puede preguntar: “¿estamos todavía en la capacidad y disposición para dialogar entre nosotros/as o cómo describen ustedes esta forma de comunicación?” Esta situación puede ser útil para recordarles las reglas básicas del inicio o introducir unas nuevas.
- ≡ *Tener pausas creativas para el té o café:* Algunas veces es recomendable interrumpir una situación densa y pesada y proponer pasar a la siguiente pausa para el café o el té. Durante esta pausa, los y las facilitadores/as u otros/as participantes pueden relacionarse con los y las protagonistas principales de dicha situación, y mitigar, o, por lo menos, desescalar la controversia.
- ≡ *Establecer una base sólida de conocimientos accesible a todas y todos los participantes:* Muchos de los temas de controversia que tendrán lugar en el diálogo ya han sido abordados en el pasado y en otros contextos. Por esto es recomendable recolectar la información de esos casos y de cómo fueron abordados. Estas informaciones deben estar disponibles fácilmente, lo cual requiere una infraestructura adecuada.

- ≡ *Movilizar expertos/as externos/as:* En relación con el punto anterior, se recomienda hacer el mejor uso de la experticia disponible entre los y las promotores/as, profesionales y académicos/as que hayan abordado retos similares.

- ≡ *Iniciar equipo/s multiparcial/es para desbloquear los puntos muertos:* Como una especie de red de seguridad, se recomienda establecer en los grupos de trabajo, por lo menos un subgrupo de personas con fuertes habilidades de comunicación y resolución de problemas. La idea es preguntarles si pueden cumplir la función de “equipo para desbloquear los puntos muertos”.

- ≡ *Introducir herramientas creativas en el diálogo, por ejemplo, ejercicios de pecera:* Una herramienta ampliamente usada en diálogos profundos es invitar a un pequeño grupo de participantes a entrar en un círculo, mientras que los y las demás permanecen afuera observando. Durante este ejercicio (la pecera), solamente las personas al interior del círculo tienen permitido hablar. Esta herramienta permite focalizar el diálogo en pocos participantes con un rol particular o interés en el tema en cuestión. Esto ayuda a facilitar un intercambio a profundidad de las declaraciones y obliga a que las y los participantes se concentren en una escucha comparativa, por ejemplo, para explorar las perspectivas de “intra-partidos” e “inter-partidos”. Con el fin de crear una vía de comunicación para las y los participantes que se encuentran en el círculo exterior, puede dejarse una silla vacía al interior del círculo, que les permita entrar a la pecera y hacer su contribución específica, y luego retirarse para dejar el lugar libre a otro u otra participante.

- ≡ *Tomar medidas de autocuidado:* Los y las facilitadores/as pueden sentirse con facilidad, abrumados/as o inseguros/as en situaciones difíciles. Esto es común en contextos de conflictos políticos y sociales propensos a la violencia. También suele pasar que los/las facilitadores/as se conviertan en blanco de tensiones y proyecciones de aquellos que están atrapados en el conflicto. Lo más importante es permanecer centrado cuando los ánimos se caldean. Para mantener la calma y actuar intencionalmente – más que impulsivamente – en este tipo de situaciones, se pueden aprender y practicar diversas técnicas y habilidades.

- ≡ Con respecto al autocuidado, otra recomendación básica es trabajar con *un equipo mixto de facilitación* y asegurarse de llegar a conocer las fortalezas y debilidades de los y las otros/as. De esta forma, cuando la situación amenace con agobiar al/a la facilitador/ra o hacerlo/la perder el control, se puede entregar la facilitación a otro miembro del equipo. También, es recomendable designar un miembro del equipo como observador/a para cada sesión. Esta persona puede enfocarse en la observación de las dinámicas de grupo y cumplir una función de alerta temprana cuándo surjan tensiones imprevistas dentro del grupo. También, el/la observador/a puede proveer información valiosa a los informes diarios para la planeación y el ajuste de las sesiones de diálogo posteriores (→ véase también el sección 1.3 *Facilitadores/as del diálogo*).

Lectura recomendada

- Bettye Pruitt and Philip Thomas (eds.) (2007).** *Democratic Dialogue – A Handbook for Practitioners*. Appendix 2: Process Options and Process Tools – An Overview (pp. 104-137). Published by CIDE, IDEA, OAS and UNDP. www.idea.int/publications/democratic_dialogue/.
- Seeds for Change (ed.) (2010).** *Facilitation Tools for Meetings and Workshops*. UK. www.seedsforchange.org.uk/tools.pdf.
- USAID, OEA, Trust de las Américas Radio, Nederland Training Centre (2011).** Manual para jóvenes facilitadores, Programa Armando Paz, Construcción de una cultura de paz con los jóvenes en Centroamérica a través de los medios, el arte y el diálogo social. <http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=fbwjWFL2QM%3D>.
- Carmen Candelo Reina, Gracia Ana Ortíz R., Barbara Unger (2003).** Hacer talleres. Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) Colombia, InWEnt, Instituto para la Comunicación en Organizaciones (IFOK). Cali, Colombia. http://awsassets.panda.org/downloads/hacer_talleres__guía_para_capacitadores_wwf.pdf.

3.2 Herramientas de facilitación

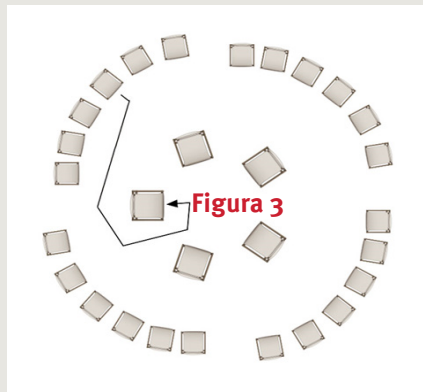
Todos los buenos diálogos necesitan su propia combinación específica de herramientas. La combinación que se elija depende principalmente del propósito, mandato, marco de tiempo y contexto del diálogo. También deben tenerse en cuenta aspectos varios, como el tamaño del grupo, su bagaje cultural y sus asimetrías de poder, al igual que asuntos prácticos como el espacio y las facilidades del lugar en dónde las sesiones de diálogo se celebrarán.

Las herramientas para la facilitación incluyen los modos de comunicación entre los y las facilitadores/as y las y los participantes, así como los métodos para organizar la comunicación integral del grupo. Más adelante se resumen algunas herramientas que pertenecen al repertorio básico de la facilitación.

En contextos propensos a la violencia política y social es necesario elegir cuidadosamente las herramientas de facilitación y asegurarse de que son las apropiadas para el grupo y el conflicto en cuestión. Menos puede ser más en tales situaciones, sin embargo, también es posible introducir nuevas perspectivas, utilizando un estilo de facilitación algo menos familiar en puntos cruciales, proporcionando algo parecido a una intervención paradójica.

Herramientas de facilitación

“Pecera”: La pecera es una herramienta que le permite a un grupo pequeño de personas involucradas en un diálogo formar un “círculo interno” dentro de un “círculo externo” más grande. Las y los participantes del círculo interno hablan entre sí, mientras que las y los participantes del círculo externo están escuchando. La ventaja es que en grupos pequeños pueden ser abordados temas específicos con más profundidad. El método puede ser utilizado en charlas al interior de una de las partes, con el fin de hacer conciencia en otros sobre el amplio espectro de opiniones al interior de un mismo grupo (intra-grupo). También puede ser utilizado en conversaciones entre diferentes grupos (inter-grupos) con sólo algunos/as representantes. Una “pecera abierta” tiene una silla vacía en el círculo interno, la cual permite que una persona del círculo exterior pueda entrar en cualquier momento. Una “pecera cerrada” no tiene sillas vacías.



“World Café” o “Café del Mundo”: El concepto de diálogo “Café del Mundo” se hizo popular por Juanita Brown y David Isaacs en 1995 (see www.theworldcafe.com; traducción al español en: <http://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2015/07/SpanishwhatisTWC.pdf>). Como su nombre lo indica, se arregla una sala que simule un café, con personas sentadas en pequeños grupos alrededor de unas mesas. Se debe partir de un propósito claro que se fragmenta en varios temas, que serán abordados en las diferentes mesas. Las y los participantes están invitados a unirse a cualquier mesa, según sus intereses, para ponerse en contacto con personas, compartir experiencias e ideas, así como generar nueva sabiduría colectiva. Algunos/as de ellos/as podrán quedarse en una misma mesa, mientras que otros/as podrán conectarse a más de una. Este método puede ser especialmente útil al iniciar el trabajo con un grupo grande de participantes para comprender la complejidad de los temas y su interconectividad, así como preparar una separación más sistemática de los subgrupos necesarios para la construcción de consenso.

Herramientas de facilitación

Descripción

Escucha activa

Parafrasear: El/la facilitador/a escucha lo que se ha dicho y lo repite en sus propias palabras. El propósito es enmarcar el comentario en el contexto o clarificar implicaciones que no han sido mencionadas. Algunas veces las partes están más preparadas a escuchar el argumento de un tercero, incluso cuando el mismo argumento es presentado por sus oponentes.

Reencuadre (reframing): El reencuadre es un herramienta básica para facilitar situaciones en conflicto: declaraciones con un mensaje hostil o sesgado se reformulan para que sean aceptables por el grupo oponente (también llamado “desintoxicación”).

Sintetizar: Declaraciones largas de participantes son acortadas por el/la facilitador/a para enfatizar su esencia. Al mismo tiempo, este procedimiento permite que el/la facilitador/a parafrasee y reformule algunos contenidos.

Ejemplos

Ejemplo: “¡Nunca devolveremos esa tierra!” - “Por supuesto, alguna vez le perteneció. Pero, ¿quién cultivó el terreno? ¿Construyó el sistema de riego? ¿Era un desierto y ahora es una joya y un hogar adoptivo para mucha gente!”

Parafraseado*:

Variación I: “Entonces, usted dice que hay diferentes criterios para determinar la propiedad de la tierra: en primer lugar, es la historia de la propiedad. En segundo lugar, usted enfatiza el esfuerzo de cultivo e irrigación. Y en tercer lugar, usted señala que solo mediante el cultivo, se le dio un valor real a tierra. Y, además, usted plantea un nuevo asunto: el futuro de la población actual.”

Variación II: “Usted reconoce que la tierra alguna vez perteneció a A, pero cree que el criterio crucial es que su gente invirtió en la tierra, que tiene su sustento allí y la transformó en un activo valioso”.

Ejemplo: “Usted tiene que estar loco para asumir que en algún momento voy a aceptar un resultado, en el cual usted pueda continuar explotando mi región”.

Reencuadrado: “Usted quisiera explorar opciones que permitan que su región reciba un pago equitativo de los ingresos del país”.

Ejemplo: “Las perspectivas y puntos de vista de todas las personas tienen que influir en las decisiones tomadas de una manera igual y justa y no se debe ignorar ninguna voz en el proceso”.

Resumido: “Usted cree que es importante considerar todas las opiniones de los presentes para la decisión”.

* Gracias a Ljubljana Wüsthube por los ejemplos de parafraseo.

Herramientas de facilitación	
Descripción	Ejemplos
<p>Preguntas sistémicas y circulares</p> <p>Una de las tareas principales del/la facilitador/ra es hacer preguntas. El contestar preguntas brinda información que ayuda a construir una buena comunicación en el grupo.</p> <p>Las preguntas abiertas ayudan a animar a los y las participantes a expandir su conocimiento y comprensión.</p> <p>Las preguntas cerradas ayudan menos, puesto que pueden responderse solamente con sí o no.</p> <p>Las preguntas sistémicas tratan de enfatizar la interconexión de eventos, por ejemplo, actos de venganza y contravenganza en un conflicto violento.</p> <p>Las preguntas circulares se enfocan en las relaciones, animando a las partes a considerar mutuamente sus perspectivas, o las perspectivas de los actores externos. La ventaja de las preguntas circulares es que permiten que las partes cambien sus perspectivas.</p>	<p>Ejemplo: “¿Cuál es tu posición respecto al asunto?”</p> <p>Ejemplo: “¿Estás de acuerdo con esta afirmación?”</p> <p>Ejemplo: “¿Cómo piensas que están conectados entre sí estos eventos de violencia?”</p> <p>Ejemplo: “¿Por qué piensas que X ha tomado esta posición? ¿Cómo piensas que la comunidad internacional valora tus posiciones?”</p>

3.3 Visualización

Durante los últimos 40 años, los y las facilitadores/as han incrementado el uso de técnicas de visualización. Es recomendable hacer uso de todo el espectro de herramientas de visualización, en la medida que la cultura local apoye este enfoque. Las formas clásicas de visualización incluyen el uso de papelógrafos o tableros y tarjetas para presentar la información, o recolectar, ordenar y reordenar puntos e ideas. Otra forma es el uso de fotografías o ilustraciones en diálogos, y preguntar a los y las participantes si pueden compartir sus perspectivas sobre ellas.

Los y las facilitadores/as pueden usar la visualización para desarrollar el proceso, al igual que para documentar los resultados. Cuando se usa la visualización para documentar, es importante tomar en cuenta las necesidades culturales e individuales de los y las participantes por cuestiones de anonimato y confidencialidad.

Ejemplo de visualización: Arquitectura de proceso de un proyecto

(Taller Practicantes de Diálogo, Bogotá 2013)



Visualizando discusión y arquitectura de procesos

- ≡ “La “visualización interactiva” (es decir, escribir y agrupar) de elementos del proceso y de elementos del diálogo es una poderosa herramienta para documentar opciones o acuerdos, y mantener rastreadas de forma visible las opiniones conjuntamente elaboradas o individuales, sin “perderlas” en el diálogo.
- ≡ En la transformación de conflictos – como en otros procesos de cambio – *lo que* hacemos es igualmente importante a *como* lo hacemos. La visualización dentro de la moderación es más que solo anotar palabras sobre un papelógrafo o usar Power Point para una contribución – se trata de partir de las necesidades de los y las presentes y fomentar un proceso de cambio conjunto. Esto permite la comunicación consciente hacia el significado compartido dentro de un grupo, con el objetivo de comprender y resolver problemas.
- ≡ El principio de visualización “una idea, una tarjeta” pone en primer plano todas las voces, independientemente del lado del conflicto o de la jerarquía a la que pertenezcan, y las mantiene visibles y discutibles. El tener todos los puntos visibles para todos permite facilitar la discusión; las ideas pueden ser cambiadas y agrupadas. Además, al escribir se separa la idea de la persona que la presenta. Las nuevas perspectivas y las nuevas agrupaciones se hacen visibles, así como se desborda la creatividad de aquellos que discuten.
- ≡ Para que la facilitación visual funcione es clave la claridad de la pregunta orientadora que se hace y del objetivo a ser alcanzado con ella. Como toda herramienta la visualización puede ser usada para manipular o para ser transparente. Solo si el o la facilitador/a maneja a las ideas y tarjetas de manera sincera (honest broker), la herramienta y el proceso son confiables para los y las participantes.
- ≡ En lo que se refiere al potencial de cambio y aprendizaje, la visualización permite que se activen los canales cognitivos y emocionales, y atrae la atención entre los y las participantes un 80% más que los procesos solamente hablados o verbalizados.

Barbara Unger, Directora del Programa América Latina, Fundación Berghof

Ejemplo de visualización: Informe de lápices de colores: *El sexto día* (Cáucaso 2010/2011)



Coloured Pencil Report – una herramienta para los procesos de diálogo

Un proceso de facilitación que produce algo “nuevo” para los y las participantes es a menudo percibido como un “sueño” y algo que no es del todo “real”. Las nuevas percepciones de los y las participantes no coinciden completamente con las percepciones convencionales o previas. En la terapia sistémica, el proceso por el cuál las personas aceptan nueva información se denomina “perturbation” (perturbación). Un taller de una semana conducido exitosamente es suficiente para “perturbar” e irritar a todos los y las participantes de una manera positiva. Sin embargo, en situaciones que se intensifican, esta experiencia permanece como una ensoñación y puede ser un reto para los y las participantes explicarla a aquellos/as que no participaron. Este estado mental se puede considerar como el cambio máximo posible dentro del marco de un evento único. Solo se puede alcanzar otra vez mediante la repetición y el seguimiento.

El Coloured Pencil Report (CPR) es una herramienta que aborda este estado mental. Su objetivo general es capturar los principales resultados y las dinámicas del proceso:

- ≡ El informe aborda primeramente a los y las participantes del taller. Aunque, por ejemplo, durante una visita de estudio se puedan invitar ponentes externos/as, el enfoque se centra en el grupo de participantes, en sus dinámicas y en sus perspectivas del proceso general. Información adicional, por ejemplo con cuales políticos se encontró el grupo, solo la pueden proporcionar las y los participantes cuando ellos distribuyen el informe.
- ≡ El estilo de lápices de colores separa la imagen fotográfica de la realidad. Usando fotografías como la base del informe, las escenas mostradas, más que ser ficción, se relacionan con la “realidad” documentada. Al mismo tiempo, su apariencia está separada de su realidad, prestando, entre otras cosas, alguna confidencialidad.
- ≡ El informe toma la perspectiva de un tercero (facilitador/a). Este/a facilitador/a comenta sobre los eventos y los parafrasea. Por lo tanto, el informe es una prolongación del proceso facilitado que los y las participantes experimentaron.
- ≡ El informe no cita personas y no le pone palabras en su boca – con excepción del/de la facilitador/a. Haciendo esto, se respeta la regla de que todos/a deben hablar por sí mismos/as. En *El Sexto Día* (CPR N°.4), no se ven los y las hablantes y los globos no apuntan a personas específicas.
- ≡ No se menciona ningún nombre y se respeta la privacidad; también se respetan las regulaciones de derechos de autor.

Dr. Oliver Wolleh, Director del Programa Cáucaso, Fundación Berghof

Lectura recomendada

Oliver Wolleh (2011). *The Sixth Day*. Coloured Pencil Report No. 4. Berlin: Berghof Foundation. http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Other_Resources/SC_Coloured_Pencil_Report_No4.pdf.

3.4 Lista de chequeo para la planeación de un proceso de diálogo

La lista de chequeo puede ser útil para la preparación de una sesión de diálogo, como una hoja para observadores/as durante el mismo, o para el informe del equipo facilitador después de la sesión. Sin embargo, para alcanzar su potencial, los diálogos siempre deben ser pensados y planeados como procesos más que como eventos aislados.

Preparación del diálogo

Equipo de facilitación

- ≡ ¿Está nuestro equipo de facilitación bien equilibrado, es multiparcial? ¿Tenemos personas internas y externas?
- ≡ ¿Los miembros del equipo se conocen y confían el/la uno/a en el/la otro/a?
- ≡ ¿Somos conscientes de las fortalezas y debilidades de cada uno/a de los/las facilitadores/as?
- ≡ ¿Está nuestro equipo bien preparado para el/los conflicto/s que estamos abordando?

Condiciones del marco de diálogo

- ≡ *Propósito*: ¿El objetivo del diálogo y el resultado previsto están claros para todos/as?
- ≡ *Grupo meta*: ¿Todas las partes relevantes participan en el diálogo?
- ≡ *Tamaño del grupo*: ¿Definimos el número de participantes a ser invitados/as?
- ≡ *Escenario*: ¿Hay un espacio adecuado donde el diálogo puede tener lugar? ¿Es preferible sostener el diálogo en un lugar neutral fuera del país o de la región en lugar de en el país o en la región?
- ≡ *Idioma*: Si se lleva a cabo un diálogo entre grupos que requieren traducción (consecutiva o simultánea), ¿nos aseguramos de integrar a los/las traductores/as en el equipo de facilitación (y de conceder más tiempo para sostener el diálogo)? En caso de que el diálogo se lleve a cabo en un idioma compartido que, sin embargo, se domina en diferentes grados, ¿nos aseguramos de que los y las participantes se sientan libres y animados a aclarar asuntos? ¿Un miembro del equipo de facilitación está preparado para actuar como persona de enlace con los/las traductores/as y los/as técnicos/as?
- ≡ *Cuestiones de protocolo*: ¿Estamos en sintonía con los requisitos religiosos y culturales específicos de los/las diferentes participantes y estamos bien preparados para acomodarlos/las? (Por ejemplo, en los entornos cristianos, se puede esperar que el/la facilitador/ra invite a un sacerdote a decir oraciones de apertura o de cierre; los/las musulmanes/as practicantes pueden solicitar que las participantes estén acompañadas por un miembro masculino de la familia que debe estar sentado discretamente en el fondo; es posible que se necesiten salas de oración, y que los momentos de oración se tengan en cuenta en el programa: los monjes budistas deben comer antes del mediodía, así que los organizadores deben asegurarse de proporcionar algo de comer en los lugares de diálogo, etc.)
- ≡ *Tiempo*: ¿Sabemos cuándo es posible programar sesiones de diálogo con el grupo objetivo? ¿Estamos preparados para acompañar el diálogo a través del tiempo y a través de sesiones múltiples?

Disposiciones logísticas

- ≡ *Espacio de diálogo apropiado*: ¿Todos los/las participantes pueden establecer contacto visual y escucharse fácilmente entre ellos/as? ¿Los asientos están dispuestos de forma no jerárquica? (con posibles excepciones cuando sea cultural o personalmente necesario).
- ≡ *Sala para grupos más pequeños*: ¿Hay salones o espacios pequeños para el trabajo en grupo?
- ≡ *Refrigerios*: ¿Se han hecho las preparaciones para los refrigerios?
- ≡ *Invitación*: ¿Todos los/las participantes son invitados/as a tiempo?
- ≡ *Confirmación*: ¿Tenemos una lista de participantes confirmados?

Establecimiento de la agenda

- ≡ ¿Hay tiempo suficiente para el debate y los descansos que son una parte importante del proceso de diálogo? ¿Tenemos flexibilidad y márgenes de tiempo en la agenda?
- ≡ ¿La agenda refleja un diseño de proceso claro con medidas de creación de la confianza al inicio antes de discutir temas potencialmente polémicos?

Facilitando el diálogo

Reglas fundamentales

- ≡ ¿Tenemos un procedimiento claro para desarrollar y acordar reglas fundamentales para el diálogo?
- ≡ ¿Todos los/las participantes están de acuerdo con el conjunto de reglas fundamentales?
- ≡ ¿Se han difundido o expuesto para todos las reglas fundamentales de forma escrita?
- ≡ ¿Nos referimos a ellas cuándo sea necesario durante el proceso de diálogo?

Fases del diálogo

Fase 1

- ≡ ¿Hemos dado la oportunidad a todas las partes de compartir sus perspectivas sobre los temas?
- ≡ ¿Hemos escritos intereses y necesidades en vez de posiciones?
- ≡ ¿Resumimos regularmente declaraciones, reconociendo así a las partes sin ofenderlas?

Fase 2

- ≡ ¿Hemos estimulado el intercambio de perspectivas?
- ≡ ¿Usamos herramientas que reconocen los sentimientos, preocupaciones, temores y necesidades subyacentes de todas las partes y fomentamos el entendimiento mutuo (por ejemplo, preguntas abiertas y circulares, reencuadre, mirroring (reflejo))?

Fase 3

- ≡ ¿Generamos opciones inclusivas?
- ≡ ¿Usamos herramientas de lluvia de ideas para generar un amplio espectro de alternativas creativas, sin evaluar de inmediato las opciones?

Fase 4

- ≡ ¿Hemos evaluado cuidadosamente todas las opciones?
- ≡ ¿Tenemos los criterios más adecuados con respecto a un consenso razonable?

Construcción de consenso

- ≡ ¿Los y las participantes están de acuerdo con el tipo de consenso que les gustaría alcanzar?
- ≡ ¿El consenso logrado se escribió, difundió y/o expuso para todos y todas?

Manejo de situaciones difíciles

- ≡ ¿Estamos en condiciones de enfrentar las disputas crecientes y las amenazas de las hostilidades o incluso violencia?
- ≡ ¿Estamos en condiciones de interactuar con la expresión de sentimientos fuertes (llorar, salir de la habitación, etc.)?

Autocuidado y cuidado para los miembros del equipo facilitador

- ≡ ¿Nos estamos cuidando a nosotros/as mismos/as y estamos cuidando a los miembros del equipo de facilitación?

- ≡ ¿Reconocemos nuestros propios límites?
- ≡ ¿Estamos tomando los descansos seriamente?
- ≡ ¿Estamos trabajando juntos/as para manejar situaciones difíciles?
- ≡ ¿Valoramos nuestros logros y las contribuciones de cada miembro del equipo?

Continuando el diálogo

Recapitulación final y preparación de los próximos pasos

- ≡ ¿Hemos planeado el tiempo suficiente para la recapitulación final?
- ≡ ¿Qué funcionó bien, qué haremos diferente la próxima vez al respecto?
- ≡ ¿Cuáles pasos deben tomarse y por quién hasta la próxima sesión o reunión de diálogo?

4 Literatura y recursos útiles

- Berghof Foundation** (ed.) (2012): *Berghof Glossary on Conflict Transformation. 20 notions for theory and practice*. Berlin: Berghof Foundation. http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Books/Book_Glossary_Chapters_en/glossary_2012_complete.pdf.
- Bojer, Marianne Mille et al.** (2008): *Mapping Dialogue. Essential Tools for Social Change*. Chagrin Falls: Taos Institute.
- Brown, Juanita & David Isaacs** (2006): *World café: el nuevo paradigma de comunicación organizacional y social*. México: Compañía Editorial Continental.
- Brown, Juanita & David Isaacs** (2005): *The World Café: Shaping our Futures through Conversations that Matter*. Oakland/California: Berrett-Koehler.
- Blunck, Marike et al.** (2017): *Manual de Diálogos Nacionales. Guía para practicantes*. Berlin: Berghof Foundation. http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Other_Resources/NationalDialogue/BF_National_Dialogue_Handbook_ES.pdf.
- Candelo Reina, Carmen, Gracia Ana Ortiz R. & Barbara Unger** (2003): *Hacer talleres*. Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) Colombia, InWEnt, Instituto para la Comunicación en Organizaciones (IFOK). Cali, Colombia. http://awsassets.panda.org/downloads/hacer_talleres___guía_para_capacitadores_wwf.pdf.
- Collén, Charlotta** (ed.) (2014): *National Dialogue and Internal Mediation Processes: Perspectives on Theory and Practice*. Ministry for Foreign Affairs of Finland. http://www.formin.fi/public/Print.aspx?contentid=132044&nodeid=40158&culture=en_US&contentlan=2.
- Cuentas, Mirna Ángela & Anai Linares Méndez** (2007): *Guía Práctica de Diálogo Democrático. Capítulo 2: Basic Concepts and Facilitators of Democratic Dialogue Processes* (pp. 9–17). UNDP. https://www.oas.org/es/sap/dsdme/pubs/guia_s.pdf.
- Glasl, Friedrich** (1999): *Confronting Conflict: A First-Aid Kit for Handling Conflict*. Stroud: Hawthorn Press. [Para un resumen en español ver <https://docslide.com.br/documents/13-el-modelo-de-escalada-del-conflicto-de-glasl.html>.]
- García, Ed** (2006): *Addressing Social Change in Situations of Violent Conflict: A Practitioner's Perspective*, in: David Bloomfield et al. (eds.): *Social Change and Conflict Transformation*. Berghof Handbook Dialogue No. 5. Berlin: Berghof Research Center, pp. 39-48. http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Handbook/Dialogue_Chapters/dialogue5_garcia_comm.pdf.

- Hemmati, M.** (2007): *Participatory Dialogue: Towards a Stable, Safe and Just Society for All*. United Nations. [http://www.un.org/esa/socdev/publications/prtcprty_dlg\(full_version\).pdf](http://www.un.org/esa/socdev/publications/prtcprty_dlg(full_version).pdf).
- Owen, Harrison** (2008): *Tecnología de espacio abierto: Guía del usuario*. Traducción tomada de <https://rotondaaconcagua.files.wordpress.com/2012/12/espacio-abierto-manual.pdf>.
- Owen, Harrison** (2008): *Open Space Technology: User's Guide*. Oakland/California: Berrett-Koehler.
- Paffenholz, Thania** (2014): *Broadening Participation in Peace Processes. Dilemmas & Options for Mediators*. Mediation Practice Series. Center for Humanitarian Dialogue. http://www.hdcentre.org/uploads/tx_news/MPS4-Broadening-participation-in-peace-processes.pdf.
- Papagianni, Katia** (2014): *National Dialogue Processes in Political Transitions*. Discussion Paper (No. 3). Civil Society Dialogue Network. http://www.hdcentre.org/uploads/tx_news/National-Dialogue-Processes-in-Political-Transitions.pdf.
- Pruitt, Bettye & Katrin Käufer** (2001): *Dialogue as a Tool For Peaceful Conflict Transformation*. Civil Scenario and Civic Dialogue Workshop. UNDP. [http://www.hkm.nu.ac.th/Document/Dialogue/3.Dialogue\(Fullpaper\).pdf](http://www.hkm.nu.ac.th/Document/Dialogue/3.Dialogue(Fullpaper).pdf).
- Pruitt, Bettye & Philip Thomas** (eds.) (2008): *Diálogo Democrático – Un Manual para Practicantes*. Apéndice 2: Opciones y herramientas de proceso. Perspectiva general (pp. 217-227). Publicado por ACIDI, IDEA, OAS y PNDU. https://www.oas.org/es/sap/dsdme/pubs/dial_%20demo_s.pdf.
- Pruitt, Bettye & Philip Thomas** (eds.) (2007): *Democratic Dialogue – A Handbook for Practitioners*. Appendix 2: Process Options and Process Tools—An Overview (pp. 104–137). CIDA, IDEA, OAS, UNDP. http://www.idea.int/publications/democratic_dialogue/loader.cfm?csmodule=security/getfile&pageid=19459.
- Ropers, Norbert with Beatrix Austin, Anna Köhler & Anne Kruck** (eds.) (2017): *Basics of Dialogue Facilitation*. Berlin: Berghof Foundation. http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Other_Resources/Ropers_BasicsofDialogueFacilitation.pdf.
- Ropers, Norbert** (2004): From Resolution to Transformation. The Role of Dialogue Projects, in: Alex Austin et al. (eds.): *Transforming Ethnopolitical Conflict*. The Berghof Handbook. Wiesbaden: VS Verlag, pp. 255-269. http://image.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Handbook/Articles/roppers_handbook.pdf.
- Schirch, Lisa & David Campt** (2007): *The Little Book of Dialogue for Difficult Subjects*. Intercourse, PA: Good Books.
- Seeds for Change**: Facilitation Tools for Meetings and Workshops. UK. <http://seedsforchange.org.uk/tools.pdf>.
- Sumbeiywo, Lt. General Lazaro** (2009): *To be a Negotiator: Strategies and Tactics*. Mediation Support Project. <http://www.css.ethz.ch/publications/pdfs/To-Be-a-Negotiator.pdf>.
- Susskind, Lawrence et al.** (eds.) (1999): *The Consensus Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- USAID, OEA, Trust de las Américas Radio & Nederland Training Centre** (2011): *Manual para jóvenes facilitadores*. Programa Armando Paz, Construcción de una cultura de paz con los jóvenes en Centroamérica a través de los medios, el arte y el diálogo social. <http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=fbwjWFL2QM%3D>.
- Whitfield, Teresa & Thania Paffenholz** (2013): *Managing Peace Processes. Towards More Inclusive Processes*, Chapters 1 and 2 (Vol. 3). African Union. <https://www.hdcentre.org/wp-content/uploads/2016/07/AU-Handbook-Volume-III-Making-Processes-Inclusive-July-2013.pdf>.
- Wolleh, Oliver** (2011): *The Sixth Day*. Coloured Pencil Report No. 4. Berlin: Berghof Foundation. http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Other_Resources/SC_Coloured_Pencil_Report_No4.pdf.
- Wuestehube, Ljubjana & Dirk Splinter** (2017): *From Shared Truths to Joint Responsibility*. Training Manual for Mediators and Dialogue Facilitators. Berlin: inmedio.

Berghof Foundation

La Fundación Berghof es una organización independiente, no gubernamental y sin ánimo de lucro que apoya a las partes implicadas en el conflicto en sus esfuerzos por lograr una paz sostenible mediante la construcción de paz y la transformación de conflictos.

Nuestra visión

Nuestra visión es la de un mundo caracterizado por las relaciones pacíficas entre personas que han superado la violencia como medio para lograr el cambio político y social. Si bien consideramos que el conflicto forma parte integral de la vida política y social, también pensamos que la violencia en un conflicto no es inevitable.

La transformación de conflictos requiere el compromiso de las partes y de aquellos/as que están más afectados/as por la violencia. También requiere el conocimiento, las habilidades, los recursos y las instituciones que puedan ayudar a convertir eventualmente los conflictos violentos en colaboración constructiva y sostenible.

Nuestra visión se construye sobre la convicción de que los/las impulsores/as del cambio pacífico solo prosperarán, si existen espacios apropiados para la transformación de conflictos, en los cuales puedan actuar como tales.

Nuestra misión

La Fundación Berghof contribuye a un mundo sin violencia, al apoyar a las partes interesadas y actores de un conflicto en su esfuerzo por lograr una paz sostenible, a través de la construcción de paz y transformación de conflictos.

Al hacerlo, confiamos en los conocimientos, habilidades y recursos disponibles en las áreas de investigación de conflictos, apoyo a la paz y educación de paz, las cuales nos esforzamos por desarrollar cada vez más. Basados en los principios de nuestro enfoque, trabajamos en conjunto con socios/as y donantes para facilitar la creación de mecanismos de apoyo inclusivo, procesos y estructuras, que esperamos permitan a las partes interesadas y a los actores en conflicto, comprometerse recíprocamente de forma constructiva y desarrollar respuestas no violentas a los retos relacionados con sus conflictos.

»Creación de espacio para la transformación de conflictos«

Contact

Berghof Center: Berghof Foundation, Altensteinstrasse 48a, 14195 Berlín, Alemania
Teléfono: +49 (30) 844154 - 0; Fax: +49 (30) 844154 - 99

Berghof Foundation Peace Education & Global Learning: Georg Zundel Haus,
Corrensstrasse 12, 72076 Tubinga, Alemania
Teléfono: +49 (7071) 920510; Fax: +49 (7071) 920511

www.berghof-foundation.org



**Berghof Foundation
Operations GmbH**
Altensteinstraße 48a
14195 Berlin
Alemania
www.berghof-foundation.org
info@berghof-foundation.org

**Berghof Foundation
Peace Education & Global Learning**
Corrensstr. 12
72076 Tübingen
Alemania
www.berghof-foundation.org
info-tuebingen@berghof-foundation.org