



# GUÍA PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS INSTANCIAS DE DIÁLOGO DEMOCRÁTICO

ESTRATEGIA TERRITORIAL  
PARA LA GESTIÓN EQUITATIVA Y SOSTENIBLE  
DEL SECTOR HIDROCARBUROS.



# ESTRATEGIA TERRITORIAL

PARA LA GESTIÓN EQUITATIVA Y SOSTENIBLE  
DEL SECTOR HIDROCARBUROS.

## Programa Naciones Unidas para el Desarrollo- PNUD

**Fabrizio Hochschild**  
Representante Residente

**Arnaud Peral**  
Director de País

**Inka Mattila**  
Directora de País adjunta

**Fernando Herrera Araujo**  
Coordinador Área de Pobreza y  
Desarrollo Sostenible

## Estrategia Territorial para la Gestión Equitativa y Sostenible del sector Hidrocarburos

**José Ricardo Puyana**  
Coordinador Nacional

**Camilo Duplat**  
Líder Prevención de Conflictos y Diálogo  
Democrático

**Eduardo Ramos**  
Profesional Senior Prevención de  
Conflictos y Diálogo Democrático

## Agencia Nacional de Hidrocarburos- ANH

**Mauricio De la Mora**  
Presidente

**Carlos Mantilla**  
Vicepresidente de Contratos Hidrocarburos

**Patricia Londoño**  
Gerente Seguridad, Comunidades y Medio  
Ambiente

## Ministerio de Minas y Energía

**Tomás González**  
Ministro

**Carlos Fernando Eraso**  
Viceministro de Energía

**María Victoria Reyes**  
Jefe de Oficina de Asuntos Ambientales y  
Sociales

## Ministerio del Interior

**Juan Fernando Cristo**  
Ministro

**Carlos Roberto Ferro**  
Viceministro Asuntos Políticos

## Ecopetrol

**Juan Carlos Echeverry**  
Presidente

**Jaime Bocanegra**  
Vicepresidente de Desarrollo Sostenible  
y Ambiental

**María Tonelli**  
Directora de Gestión Social

**Diagramación**  
Seisilustres S.A.S.

**Impresión**  
Seisilustres S.A.S.

### ADVERTENCIA:

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de PNUD. Sin embargo, con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por utilizar el clásico masculino genérico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a todos/as, hombres y mujeres, abarcando claramente ambos sexos.

Las opiniones expresadas en este manual son de exclusiva responsabilidad del proyecto y no comprometen al PNUD, como tampoco a las demás entidades que auspiciaron su elaboración.

---

# ESTRATEGIA TERRITORIAL

PARA LA GESTIÓN EQUITATIVA Y SOSTENIBLE  
DEL SECTOR HIDROCARBUROS.

---



# GUÍA DE FUNCIONAMIENTO DE LAS INSTANCIAS DE DIÁLOGO DEMOCRÁTICO AVANZA



## INTRODUCCIÓN

La conflictividad social en el sector de hidrocarburos ha venido incrementándose de manera importante durante los últimos años en Colombia. Una de las causas fundamentales tiene que ver con la falta de entendimiento y la ausencia de un diálogo de calidad entre la institucionalidad pública, las comunidades locales y las empresas del sector de hidrocarburos. Respondiendo a esta necesidad, en el año 2013 el Ministerio del Interior y la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH) pusieron en marcha la iniciativa Avanza, con el objetivo de promover la participación ciudadana a través de procesos de diálogo tripartito entre comunidad, industria y gobierno para construir visiones conjuntas y concertar acciones que fortalecieran el territorio como un bien común en las regiones donde opera la industria de hidrocarburos.

Dando continuidad a esta iniciativa, en el marco la Estrategia Territorial para la Gestión Equitativa y Sostenible del Sector Hidrocarburos, que lidera la ANH, el Ministerio del Interior y el Ministerio de Minas y Energía, con el acompañamiento técnico del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se viene promoviendo la conformación de las instancias de diálogo democrático Avanza, donde comunidad, industria y gobierno puedan encontrarse y dialogar acerca de los temas relevantes de su territorio y su relacionamiento con el sector de hidrocarburos, adoptando metodologías propias de la práctica de diálogo democrático del PNUD.

La guía para el funcionamiento de las instancias de diálogo democrático Avanza presenta de una forma amena y concisa la finalidad de las instancias de diálogo y ofrece una serie de pautas y criterios orientativos, de carácter flexible, para su conformación y correcto funcionamiento. En este sentido, son los participantes de estas instancias los que tienen que definir su composición y modo de actuar en función de las especificidades y necesidades de su territorio.



La Guía está estructurada en cinco secciones que abordan distintos aspectos de las instancias de diálogo: la primera, su visión; la segunda, su arquitectura y representatividad; la tercera, su marco de actuación; la cuarta, las pautas de comportamiento de sus representantes, y la quinta, el rol de los facilitadores dentro del proceso.

Para el desarrollo de la Guía se tuvieron en cuenta diferentes publicaciones sobre la materia como “Diálogo Democrático-Un Manual para Practicantes”, realizado por el PNUD, la Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos (SG/OEA) y el Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA Internacional) y la “Guía Práctica de Diálogo Democrático”, realizada por la Organización de Estados Americanos y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo; así como documentos e infografías desarrolladas por el Ministerio del Interior, insumos de expertos internacionales en diálogo y aprendizajes de la visitas a campo en siete de las regiones con operación de hidrocarburos en Colombia.

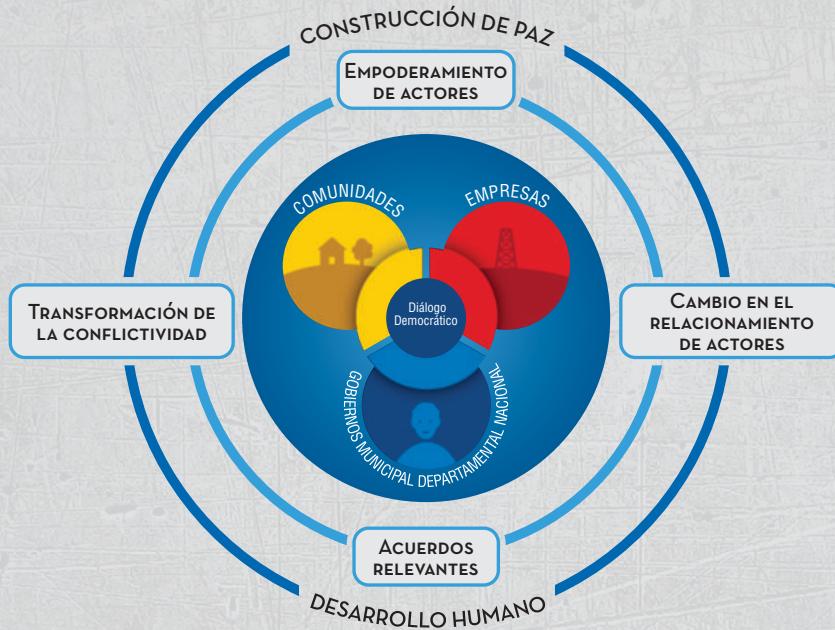
## 1) VISIÓN Y PROCESO DE LAS INSTANCIAS DE DIÁLOGO:

Las instancias de diálogo son un espacio de encuentro, basado en el diálogo Democrático<sup>1</sup>, entre las comunidades locales, la institucionalidad pública y las empresas del sector de hidrocarburos; cuya visión es la de considerar el conflicto como una oportunidad para transformar las relaciones humanas, generando nuevos entendimientos y visiones compartidas, que permitan reducir la conflictividad social, y promover el desarrollo humano en las regiones donde opera la industria de hidrocarburos.

---

<sup>1</sup> El término Diálogo Democrático proviene del documento “Diálogo Democrático-Un Manual para Practicantes” (2008), realizado por el PNUD, la Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos (SG/OEA) y el Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA Internacional). Disponible en: [http://www.undp.org/content/dam/undp/library/crisis%20prevention/Spanish/sp\\_democratic\\_dialogue.pdf](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/crisis%20prevention/Spanish/sp_democratic_dialogue.pdf)

## GRÁFICO 1. VISIÓN DE LAS INSTANCIAS DE DIÁLOGO



## CUADRO 1. DEFINICIÓN DEL DIÁLOGO DEMOCRÁTICO

El Diálogo Democrático es “un proceso de genuina interacción mediante la cual los seres humanos se escuchan unos a otros con tal profundidad y respeto que cambian mediante lo que aprenden. Cada uno de los participantes en un diálogo se esfuerza por incorporar las preocupaciones de los otros a sus propias perspectivas, aun cuando persista el desacuerdo. Ninguno de los participantes renuncia a su identidad, pero cada uno reconoce la validez de las reivindicaciones humanas de los demás, y en consecuencia actúa en forma diferente hacia los otros<sup>2</sup>.”

<sup>2</sup> Organización de Estados Americanos y Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. 2013. “Guía Práctica de Diálogo Democrático”, pp.9. Disponible en: [https://www.oas.org/es/sap/dsdme/pubs/guia\\_s.pdf](https://www.oas.org/es/sap/dsdme/pubs/guia_s.pdf)

## FASES DE LAS INSTANCIAS DE DIÁLOGO DEMOCRÁTICO

La conformación y funcionamiento de las instancias de diálogo democrático Avanza siguen un proceso metodológico o ruta de implementación que se divide en cuatro fases. No obstante, conviene señalar que esta ruta de implementación es flexible, que tiene en cuenta factores como la existencia de experiencias de diálogo previas, de manera que su implementación pueda adaptarse las necesidades de cada territorio. A continuación, se detallan las fases:

- 1) **Análisis de condiciones para el diálogo:** Esta es una fase de diagnóstico donde se busca analizar si existen las condiciones previas para la conformación de las instancias de diálogo en cada municipio priorizado. Las acciones que se incluyen en esta fase tienen que ver con:
  - Análisis de la conflictividad que se presenta en el territorio. Este análisis se hace a partir de fuentes secundarias de información como actas o acuerdos firmados previamente, notas de prensa, informes investigativos y académicos, etc., y fuentes primarias en los territorios a partir de entrevistas y reuniones con la institucionalidad pública, las empresas de hidrocarburos con operación en la zona y las comunidades locales. El objetivo de estos encuentros será corroborar y fortalecer la información ya recogida de forma participativa e incluyente, teniendo como resultado la validación o identificación, por parte de los agentes del territorio, de los problemas claves que generan conflictividad en la región y las medidas concretas que consideran podrían contribuir a la prevenir y transformar dicha conflictividad.

La herramienta principal para la recolección de esta información es la ficha de información territorial que permite identificar temáticas o factores generadores de conflictividad a partir de unas categorías definidas, y que es el principal insumo para diseñar acciones acordes con la oferta institucional del Gobierno Nacional en temas como empleo, inversión social o educación, que posteriormente son concretadas en planes de acción a nivel municipal. Los temas identificados y la oferta institucional aplicable se socializan en las comunidades en la etapa de fortalecimiento de actores.

- Identificación y análisis de experiencias o iniciativas de diálogo previas. Con el fin de aprovechar u optimizar estos procesos y no duplicar esfuerzos, se sugiere que se identifique la existencia de iniciativas de diálogo en el territorio, haciendo un análisis de su actividad, efectividad y avance, a fin de valorar si es posible que la Estrategia se incorpore a estos escenarios fortaleciéndolos en los aspectos metodológicos y operativos que se requieran para un mejor funcionamiento.



## FASES DE LAS INSTANCIAS DE DIÁLOGO DEMOCRÁTICO

- Mapeo de actores sociales relevantes en el territorio. Este ejercicio busca analizar las percepciones predominantes de actores relevantes acerca del sector de hidrocarburos y su operación en el departamento o región en mención. Se sugiere seguir la metodología de **Stakeholder Analysis** implementada por el PNUD a nivel internacional para procesos similares, que se basa en la compilación y levantamiento de información mediante entrevistas y revisión de fuentes secundarias y su posterior organización y análisis, a fin de caracterizar los actores sociales y sus agendas frente al sector de hidrocarburos.
  - Identificación de necesidades formativas y de información en comunidades, industria y gobiernos locales. Con el fin de establecer procesos de interacción simétricos y sostenibles en el tiempo entre los diferentes actores, es necesario fortalecer sus capacidades a través de procesos formativos e informativos en aquellas materias relacionadas con aspectos fundamentales del diálogo democrático, gobernabilidad y gestión pública, aspectos técnicos del sector, entre otros. Se sugiere que desde los primeros espacios de acercamiento con las comunidades, los gobiernos locales y la industria se inicie la identificación de estas necesidades de manera que pueda articularse la oferta requerida, en el marco de la implementación del programa Lidera.
- 2) **Fortalecimiento de actores:** Durante esta etapa se desarrollan reuniones independientes con la comunidad, las autoridades locales y las empresas del sector de hidrocarburos con el fin de fortalecer y generar capacidades desde múltiples perspectivas. Para ello se desarrollarán las siguientes acciones:
- Socializar y validar los temas identificados, en la fase de análisis de condiciones para el diálogo y la oferta institucional diseñada en función de las temáticas identificadas. Como ya se mencionó estos temas se concretarán en acciones mediante un plan de acción resultado del proceso.
  - Presentar las instancias de diálogo democrático Avanza como el mecanismo que le permitirá a los tres actores (comunidad, industria y gobierno) participar de manera ordenada y estructurada en la solución de las problemáticas que generan conflictividad. Con base en la Guía para el funcionamiento de las instancias de diálogo democrático, se define cuál es la misión y el cometido de las instancias de diálogo, quiénes deben pertenecer a éstas y las “reglas de juego” que regirán las Instancias, junto con un marco de actuación. Además, se definen las competencias y las funciones de la figura del facilitador y de la secretaria técnica.



- Identificar los actores y sus representantes ante las instancias de diálogo. La comunidad, la industria de hidrocarburos y la institucionalidad pública tanto a nivel nacional y local estarán representados en cada una de las instancias de diálogo por los delegados que elijan para tal fin. Durante este proceso contarán con el acompañamiento de un facilitador que los apoyará y guiará en la elección de sus representantes.

Paralelamente a estas actividades, el programa Lidera a cargo del Ministerio de Minas y Energía, iniciará el desarrollo de las actividades formativas e informativas dirigidas al fortalecimiento de actores en los diferentes temas previamente identificados en la fase anterior y que incluyen los talleres de regionalización sobre aspectos técnicos del sector hidrocarburos. A través de Lidera se canalizará toda la oferta formativa e informativa que se requiera para fortalecer y generar capacidades en los actores tanto locales, como nacionales, públicos y privados, de manera que cuenten con los elementos necesarios para lograr un óptimo funcionamiento de las instancias de diálogo, así como una participación a nivel individual con las calidades necesarias para lograr dar respuestas a las necesidades de los territorios.

- 3) **Implementación del diálogo democrático:** Con el fin de dar un carácter más formal a las actividades en el marco de las instancias de diálogo democrático, se recomienda que se convoquen a los representantes de la institucionalidad pública, la comunidad y las empresas del sector para que participen en el acto de implementación del diálogo democrático. Se sugiere la firma de un acta de constitución y manifestación de voluntades, así como la definición de aspectos organizacionales, como periodicidad de las reuniones, grupos de trabajo temáticos, responsables de los planes de acción, etc.

La primera tarea de la instancia de diálogo democrático será consolidar un plan de acción que dirija su operación. Como punto de partida para este plan de acción podrán retomar las temáticas identificadas y la oferta institucional que fue construida en la fase de análisis de condiciones para el diálogo, y que fue previamente socializada con todos los actores, y a partir de allí definir acciones concretas, tiempos de ejecución, responsables e indicadores de seguimiento. Así mismo, podrán definir los momentos en los que se requiere convocar a otros actores sociales o entidades del nivel nacional o local que no hacen parte de la Instancia, pero que para tratar un tema específico es necesaria su participación.

Cuando en el territorio existan escenarios de diálogo y la decisión haya sido incorporarse a los mismos, se buscará adaptarse a la dinámica que tenga el escenario y se procurará su fortalecimiento en temas tanto metodológicos como operativos, de manera que se logren concretar acciones medibles y con resultados claros, como sucede con los planes de acción.



- 4) **Seguimiento:** Los representantes de las instancias de diálogo, con el apoyo de la secretaría técnica y del facilitador, deben hacer seguimiento a los planes de acción establecidos. Asimismo, harán reportes y elaborarán actas como soporte de su actuación, avances y resultados. Toda la información generada dentro de las instancias de diálogo será registrada en una plataforma de información geográfica que contará con un módulo especial para recepcionar toda la información relacionada con la conflictividad social en el sector de hidrocarburos.

## GRÁFICO 2. FASES PARA LA CONFORMACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS INSTANCIAS DE DIÁLOGO



## CUADRO 2. PRINCIPIOS RECTORES DEL DIÁLOGO DEMOCRÁTICO

### PRINCIPIOS RECTORES DEL DIÁLOGO DEMOCRÁTICO<sup>3</sup>

La **inclusividad** se refiere a la forma de reunir en el diálogo a todos aquellos actores del territorio que representan los diferentes grupos poblacionales, gremios, posiciones e intereses. En contextos de conflictividad social, es importante asegurar la participación de los actores partes del conflicto, ya que son ellos mismos quienes deben trabajar en su solución. La inclusividad es importante en contextos donde ha habido exclusión ya que el proceso de diálogo permitirá dar voz a aquellos actores que normalmente no son considerados en procesos de toma de decisiones. La inclusividad es un factor fundamental para legitimar todo proceso de interacción social.

La **apropiación compartida** se relaciona con el compromiso que los participantes adquieren con el proceso al creer verdaderamente en él; es decir, los actores consideran que es un diálogo significativo y genuino en el que vale la pena participar. Esto supone que los actores asumen la responsabilidad del devenir del proceso.

La actitud de **aprendizaje** tiene que ver con escuchar con apertura y reflexionar sobre lo que los otros dicen y piensan, respetando sus ideas. Se trata de escuchar para aprender y comprender mejor la problemática que está al centro del diálogo; y si cabe cambiar de paradigma, es decir aceptar que la percepción de uno puede no ser la correcta, o que otros puntos de vista, aunque distintos, pueden ser igual de válidos y legítimos como los de uno.

El **reconocimiento como iguales** está relacionada con la empatía (estar dispuestos a ponernos en el lugar del otro) y la autenticidad (expresar lo que realmente uno es y piensa). Esto implica reconocerse como pares. Se dice que cuando los participantes comienzan a esforzarse por comprender al otro, se planta la semilla del diálogo.

La **sostenibilidad** consiste en la búsqueda de soluciones sostenibles y duraderas. En este sentido, aunque pueda haber acciones a corto plazo, las cuales en determinados momentos son necesarias, el diálogo al buscar transformar o solucionar los conflictos requiere medidas a medio y largo plazo.

La **buena fe** se refiere a que el diálogo no debe incluir intenciones ni agendas ocultas y los participantes deben compartir con honradez sus conocimientos y ser pacientes, flexibles y tolerantes. Los participantes respetan la confianza construida en el diálogo, así como la información generada en estos espacios, y por lo tanto no serán utilizadas inadecuadamente para ganar poder. Esto implica que algunos temas, por su sensibilidad, deban tratarse de forma confidencial dentro de estas Instancias.

<sup>3</sup> Los principios aquí descritos son una adaptación, para las instancias de diálogo, de los originales, se pueden consultar en la “Guía Práctica de Diálogo Democrático”. Disponible en: [https://www.oas.org/es/sap/dsdme/pubs/guia\\_s.pdf](https://www.oas.org/es/sap/dsdme/pubs/guia_s.pdf)

## 2) ARQUITECTURA Y REPRESENTATIVIDAD:

La conformación de las instancias de diálogo deben cumplir con dos criterios fundamentales: inclusividad y legitimidad. Las instancias de diálogo deben constituir un “microcosmos” del sistema social del territorio, y esto implica la inclusión de diversos actores, tomando en consideración criterios como género, edad, grupos indígenas y minorías étnicas, actividades socio-económicas, población rural y urbana, entre otros. Asimismo, los representantes de los diferentes actores deben ser designados de manera legítima por cada actor y representar sus intereses ante la instancia de diálogo.

### CRITERIOS DE REPRESENTATIVIDAD

**Género:** Se entiende que tanto los hombres y las mujeres están representados de forma equilibrada y compensada en estas instancias. En este sentido se considera fundamental la presencia de la mujer en estas Instancias.

**Edad:** Todos los segmentos, por edad, de la población deben ver representados sus intereses en estas Instancias ya sea de forma directa o delegada en el caso de la infancia o de menores de edad.

**Grupos indígenas y minorías étnicas:** Aquellos grupos que tradicionalmente no han tenido un suficiente reconocimiento social a sus necesidades y especificidades deben estar reconocidos en estas Instancias.

**Actividad socio-económica:** Aquellos sectores económicos más representativos de la sociedad deben estar representados en las Instancias.

**Población rural y urbana:** La población urbana y rural deben estar representadas en función de cómo está distribuido geográficamente el territorio y de las áreas de influencia del sector de hidrocarburos.

Como se mencionó con anterioridad, las instancias de diálogo estarán conformadas por representantes de la institucionalidad pública del nivel nacional, departamental y local, representantes de la empresas de hidrocarburos y representantes de la sociedad civil. Para facilitar los procesos de toma de decisiones, se recomienda de forma orientativa, un número moderado de participantes, con el fin de hallar un balance entre representatividad y operatividad en estas Instancias. Sin embargo su composición será determinada de acuerdo a las necesidades de cada territorio.

Asimismo, las instancias de diálogo tendrán una secretaría técnica, bajo la coordinación del Ministerio del Interior, quien tendrá entre sus funciones: realizar las convocatorias a reuniones de las instancias de diálogo, redactar actas y memorias de las reuniones, y alimentar con información el Sistema de Información Geográfico (SIGETH)<sup>4</sup> para la gestión de la conflictividad social en el sector de hidrocarburos.

No obstante, si bien las instancias de diálogo son el vehículo operativo de la Estrategia para acordar temas entre los actores y construir planes de acción para abordar de manera efectiva las problemáticas y las oportunidades del territorio, éstas no son el único escenario de participación y de diálogo. De acuerdo a los temas acordados, la instancia de diálogo podrá convocar escenarios ampliados de participación en dónde converjan todas aquellas personas interesadas en el tema, expertos técnicos, instituciones responsables, y observadores para garantizar el avance y los resultados esperados.

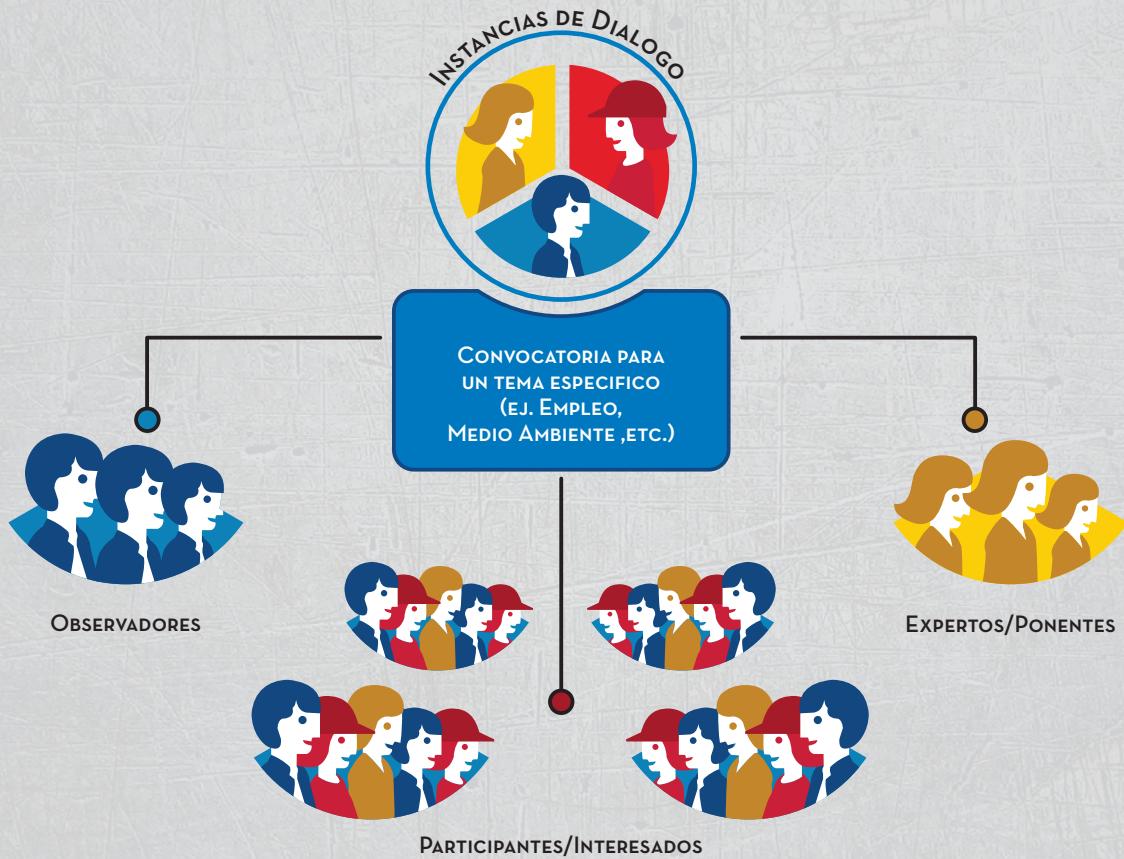
La participación de expertos técnicos y de las instituciones especializadas garantiza un mayor nivel de información, y mayor eficiencia en el logro de los resultados.

---

<sup>4</sup> El SIGETH es una plataforma tecnológica para la gestión de información de la Estrategia Territorial. Esta plataforma incorpora un módulo Avanza, para la gestión, seguimiento y monitoreo de las instancias de diálogo, que facilita el acceso en tiempo real a los acuerdos, planes de acción y alertas que se generen en el marco de su actuación. De igual forma, esta plataforma es una herramienta de articulación con las diferentes instancias del Gobierno Nacional que busca agilizar las respuestas del Gobierno ante los diferentes temas identificados en las instancias de diálogo.



### GRÁFICO 3. ESCENARIOS AMPLIADOS DE PARTICIPACIÓN Y OTROS ROLES EN EL DIÁLOGO DEMOCRÁTICO



**Nota:** La participación en las instancias de diálogo es voluntaria y en este sentido los representantes de los actores que acuerden participar, deberán firmar una carta comprometiéndose con su disponibilidad a cumplir las normas y fines establecidos en la Instancia de Diálogo. En este aspecto, esta Guía propone, de forma orientativa, unas “reglas de juego” y un marco de actuación, pero son las propias instancias las que deben proponer estas reglas de relacionamiento y de funcionamiento, una vez se haya instalado el diálogo.

### 3) MARCO DE ACTUACIÓN:

*¿Qué hacen las instancias de diálogo?*

**Promover el diálogo** democrático como herramienta para transformar la conflictividad socio-ambiental, y promover el desarrollo humano en el territorio.

**Canalizar alertas tempranas sobre situaciones generadoras de conflicto.** En este sentido, las instancias de diálogo reciben y analizan las incomodidades, inquietudes y requerimientos de los actores, previos al desencadenamiento de crisis<sup>5</sup>.

**Generar acuerdos de interés dentro del marco normativo vigente** en temas como medio ambiente, empleo, inversión social, infraestructura, etc.

**Diseñar, gestionar, monitorear y evaluar planes de acción** que aborden las problemáticas y potencialidades del territorio en torno al sector de hidrocarburos<sup>6</sup>.

**Convocar escenarios ampliados de participación ciudadana, empresarial e institucional** en función de las temáticas identificadas, donde puedan converger la comunidad interesada, organizaciones especializadas, expertos técnicos, empresas, institucionalidad pública y observadores según los acuerdos.

**Coordinar y gestionar ante las instituciones del gobierno nacional, regional y local,** las gestiones requeridas para el logro de los planes de acción y demás requerimientos acordados en el marco de la instancia de diálogo.

---

<sup>5</sup> Las alertas tempranas serán registradas en el Sistema de Información Geográfico (SIGETH).

<sup>6</sup> Los planes de acción serán registrados en el Sistema de Información Geográfico (SIGETH).

**Comunicación y difusión** de los avances y resultados alcanzados dentro de las instancias de diálogo. Este elemento es clave porque permite visualizar ante la comunidad los progresos realizados por las instancias de diálogo, lo que ayuda a mitigar la conflictividad socio-ambiental. Los medios de comunicación son un actor clave en este proceso, y se deberá acordar al interior de la instancia de diálogo la información a ser difundida al público en general.

### **¿Cómo lo hacen?**

**Disponibilidad de información.** Los actores deberán proveer a la instancia de diálogo la información necesaria para justificar sus posiciones y peticiones, esto con el fin que todos sus miembros puedan comprender los problemas y temas planteados.

**Transparencia responsable.** La transparencia es una de las bases de las instancias de diálogo. No obstante, la información generada en éstas debe ser utilizada solamente para el propósito aquí descrito, y no será extensible para otros objetivos como procesos judiciales o administrativos.

**Toma de decisiones por consenso.** A efectos de lograr consenso, respecto de una decisión o recomendación, es pertinente hacer una serie de aclaraciones: Consenso significa el acuerdo general de todos los participantes sobre un tema, una recomendación o decisión. Si un participante, está en desacuerdo sobre una determinada cuestión debe exponerlo y argumentar la razón para este desacuerdo. Asimismo, deberá proponer alternativas u opciones y el resto de participantes deberán considerar cómo conciliar esas diferencias.

Cuando un acuerdo provisional se alcanza, los representantes tienen el derecho de llevarles el acuerdo a sus representados o autoridades de mayor jerarquía. Una vez se legitima el acuerdo –si necesario- se entiende que este es obligatorio tanto para los representantes como para los representados. Si no se logra llegar a un consenso, los participantes quedan libres de cualquier obligación o compromiso a este respecto.

Si los participantes llegan a un acuerdo, pero este no recoge todo los puntos previstos, pueden redactar, de común acuerdo, un documento que describa las áreas de desacuerdo, las faltas de información que impidan los acuerdos, y si fuera pertinente un procedimiento para alcanzar un acuerdo en las cuestiones pendientes.

**Planificación.** La secretaría técnica, con ayuda de los facilitadores elaborará un cronograma de trabajo interno, en donde se establezcan la periodicidad de las convocatorias de la instancia diálogo, lugar y duración de las reuniones, las temáticas a abordar, y la construcción del plan de acción.



#### 4) CONSTRUCCIÓN DE LAS “REGLAS JUEGO” DE LOS REPRESENTANTES DE LAS INSTANCIAS DE DIÁLOGO:

A continuación, a modo orientativo, se recogen una serie de pautas de urbanidad, con el fin de establecer un diálogo constructivo y enriquecedor, bajo la premisa ineludible del respeto mutuo.

- ✓ Respetar los turnos de los usos de la palabra.
- ✓ Escuchar y no interrumpir al otro.
- ✓ No excederse en el uso de la palabra ni del tiempo de intervención acordado.
- ✓ Respetar la integridad personal de los otros participantes.
- ✓ No efectuar ataques personales.
- ✓ Respetar los acuerdos alcanzados, sean de proceso, de avance o de fondo.
- ✓ No utilizar demoras como táctica para evitar resultados no deseados.
- ✓ Afrontar los desacuerdos como problemas a resolver y no como batallas a ganar.
- ✓ Respetar el modo acordado para dar a conocer la información sobre los acuerdos.
- ✓ Señalar si se están violando las reglas de funcionamiento.

#### 5) ROL DE LOS FACILITADORES EN EL PROCESO DE DIÁLOGO DEMOCRÁTICO:

El facilitador tendrá que crear el espacio de confianza para los miembros de las instancias de diálogo. Asimismo, será el encargado de la conducción metodológica del proceso y participará en el diseño del proceso. El facilitador es la persona o grupo de personas que ayuda a que la instancia de diálogo cumpla un objetivo, realice una tarea o llegue a un acuerdo. En este sentido el rol del facilitador **no es decidir, por el contrario es facilitar el marco de la toma de decisiones.**

El facilitador asume una amplia gama de funciones que comprenden desde moderar hasta asistir en el diseño o conducción de actividades de las reuniones.

Dentro de este contexto, el facilitador:

- ✓ Está al servicio del grupo.
- ✓ Es imparcial en la discusión.
- ✓ No favorece los intereses o perspectivas de los participantes.
- ✓ Tiene a su cargo el diseño y el desarrollo de las etapas del diálogo democrático.
- ✓ Ayuda al grupo a definir una agenda y mantener el consenso en ella.
- ✓ Mantiene al grupo enfocado en tareas comunes.

- ✓ Establece un clima cooperativo y de respeto a las reglas de juego.
- ✓ Protege a los individuos de los ataques verbales.
- ✓ Alienta y equilibra la participación.
- ✓ Aclara, resume y verifica los consensos para los acuerdos.
- ✓ No critica o expresa puntos de vista.
- ✓ Evita forzar el proceso o hablar mucho.
- ✓ Mantener un intercambio fluido y preciso de información entre los participantes.
- ✓ Ayudar a los representantes a convertir las posiciones en intereses, preocupaciones, necesidades y expectativas.
- ✓ Responder efectivamente ante las situaciones de crisis o bloqueo.
- ✓ Ayudar a establecer plazos de tiempo, adecuados y realistas.
- ✓ Estudiar y asimilar la información extensa o técnica.

En una primera fase, el rol de facilitador de las instancias de diálogo será asumido por un especialista del PNUD. Una vez consolidados los procesos de diálogo el rol de facilitador será transferido a un profesional debidamente formado en diálogo del Ministerio del Interior.

## GRÁFICO 5. EL ROL DE LOS FACILITADORES





**ESTRATEGIA TERRITORIAL**  
PARA LA GESTIÓN EQUITATIVA Y SOSTENIBLE  
DEL SECTOR HIDROCARBUROS.

