



Procuración
Penitenciaria de la Nación
"En defensa de los DD.HH de las personas privadas de su libertad."



Guía para la facilitación del diálogo en contextos de encierro

Procuración Penitenciaria de la Nación (PPN)
Programa específico Marcos de Paz (MdP)

Índice

1. Bienvenida a facilitar	3
2. El marco de nuestra tarea	6
3. Los valores del diálogo y sus practicantes	22
4. Los objetivos del diálogo	26
5. Practicantes del diálogo, sus roles y sus competencias	34
6. La escucha y la pregunta	42
7. Generando contexto para el diálogo	46
8. Procesos, ciclos y círculos de diálogo	50
9: Círculos de diálogo dinámico y buenas prácticas para la facilitación del diálogo	57
10: Registro, evaluación, aprendizaje y cuidado	70
Anexo 1. Ficha de registro (modelo)	78
Anexo 2. Modelos de Minuta	80

1. Bienvenida a facilitar

A través de este documento intentamos ofrecer orientación y ayuda para el ejercicio de intervenciones como facilitadores del diálogo en contextos de encierro; pensando especialmente en quienes conformamos el equipo de facilitadores del diálogo del programa Marcos de Paz (MdP), así como en las personas que participan de nuestros ciclos de formación y acción para la facilitación del diálogo.

Este documento también podría ser de utilidad para otras personas y equipos que se dispongan a realizar experiencias de diálogo, colaboración y participación en instituciones de privación de la libertad y eventualmente en otro tipo de espacios.

Esta guía es el producto de la sistematización de una trayectoria de experiencias de intervención tras varios años de existencia de Probemos Hablando y Concordia, los dos dispositivos del programa MdP de la Procuración Penitenciaria de la Nación (PPN).

Se trata de mecanismos participativos y colaborativos para la prevención de la tortura que este organismo puso en marcha, como una nueva modalidad de monitoreo preventivo, que lleva adelante como parte de un sistema nacional e internacional.

Las primeras experiencias de diálogo Probemos Hablando y Concordia se remontan al año 2015, en que se desarrollaron por primera vez en la Unidad de ingreso (o “Unidad 24”) del Complejo Federal de Jóvenes Adultos de Marcos Paz.

Desde entonces, estos círculos de diálogo entre pares se fueron desarrollando a lo largo de sucesivas “fases”, durante las cuales el programa fue adquiriendo sus rasgos actuales.

En todo este tiempo, hemos venido practicando la facilitación del diálogo y reflexionando acerca de esta actividad o tarea humana, que es tanto el núcleo del programa MdP como el objeto de esta guía.

El propósito de este documento es servir como un mapa conceptual que nos ayude a orientarnos en el desarrollo de esta labor, especialmente cuando nos encontramos con lo inesperado. Agregamos algunas herramientas de probada utilidad (que esperamos ampliar) y les invitamos a conformar una comunidad de reflexiones en base a nuestras experiencias como practicantes del diálogo.

a. Nos

La PPN, también conocida como *la procuración* o *la procu*, es una institución estatal que cumple la función de una defensoría de los derechos humanos y mecanismo de prevención de la tortura y otros malos tratos en la República Argentina, especialmente en las cárceles y otros reclusorios del ámbito federal, ubicados en todo el territorio, de acuerdo a las leyes 25.875 y 26.827.

La PPN es la institución que sostiene y convoca el programa Marcos de Paz, la que coordina y da continuidad al programa, la que a través de su mandato y facultades legales hace posible el acceso a los lugares de privación de la libertad.

A través de un equipo especializado, la PPN convoca y promueve la formación constante de personas de todo el país, en muchos casos operadores de instituciones públicas vinculadas con los derechos humanos y los lugares de encierro, profesionales vinculados con los grupos vulnerados, emprendedores sociales, educadores, etc., con distintas formaciones, edades, saberes y experiencias.

Una vez formadas para realizar esta tarea, esas personas se integran a equipos que llevan adelante ciclos de intervenciones en un determinado lugar, a lo largo de semanas, meses y años. De forma regular, paciente, constante, visitan las cárceles para que el diálogo pueda existir.

Somos facilitadores, siempre en plural, tratando de aplicar a nuestras relaciones el mismo método que vamos a proponer: el diálogo abierto, democrático, sincero.

Si somos capaces de vivir la experiencia del diálogo en la gestión de nuestros equipos, como grupos humanos formados por iguales, nuestra propuesta hacia los habitantes de la cárcel y sus trabajadores puede ser verdaderamente auténtica. Debemos ser capaces de probar y dejarnos afectar por las mismas experiencias que habremos de proponer más tarde a otras personas para conocer sus posibilidades y confiar en ellas.

Quienes facilitamos el diálogo lo hacemos por una decisión personal, que nos ha traído hasta aquí, para realizar esta tarea. Nos hemos propuesto hacerlo, nos disponemos y nos preparamos para ello, a menudo debemos hacer gestiones a ese fin, convencer; y nos unimos a otras personas diferentes que comparten el mismo propósito, colaboramos y participamos.

b. Nuestra tarea

Facilitar consiste en ayudar a construir colaborativamente, junto a los integrantes de cada comunidad carcelaria, un espacio para que dialoguen entre sí las personas privadas de libertad, Probemos Hablando; intentando que las personas puedan ejercer el derecho humano a la palabra. Y ayudando a conformar, también, el espacio “Concordia”, en colaboración con las autoridades del Servicio Penitenciario, para que dialoguen libremente las personas que se desempeñan como agentes de esa institución. Esos diálogos entre pares son los pilares de distintos caminos, que los grupos y comunidades van definiendo y transitando a su modo.

Entendemos por diálogo a una forma particular de estar juntos en que se valora que todas las personas puedan hablarse y escucharse con genuino afán de comprenderse.

Para llegar a esos diálogos, debemos primero realizar un trabajo de pre diálogo, dirigido a proponer y conformar los encuentros, criar confianza, conocer gente, escuchar, preguntar, invitar.

El formato principal de las reuniones que proponemos es el círculo de diálogo dinámico; que suele tener una duración de alrededor de dos o tres horas.

Según los casos, los grupos se van conformando y reconfigurando, especialmente

en los sectores de ingreso. La participación siempre es voluntaria.

Luego de dos ciclos de Probemos Hablando y dos de Concordia, en 2015; al año siguiente, en colaboración con otras instituciones públicas y expertos del ámbito de la “resolución alternativa” de conflictos, se trabajó en el marco de la Regla N° 38 de Nelson Mandela. Esa y otras experiencias ayudaron a definir algunos aspectos clave de esta intervención que llamamos facilitación del diálogo.

En base a ello, en 2017 la PPN puso en marcha el programa específico Marcos de Paz (MdP), con la misión de crear un equipo amplio y diverso de facilitadores para intervenir en la unidad federal de “jóvenes adultos”.

Desde entonces, nuestra práctica se ha basado en crear el marco más propicio posible para que se dialogue. Ya que sólo viviendo la experiencia de ser escuchado, de encontrar en las palabras de otras personas la clave para entendernos. Al dialogar podemos sentir comunidad, al sufrir y al reír. Compartir proyectos, encontrar respuestas, ayudarnos, sentir alivio.

Del desarrollo del diálogo surge la “apropiación” del espacio compartido y del método por parte de las personas participantes, así como los efectos que va teniendo esta práctica en el plano personal y en el grupal.

Las transformaciones, según creemos, comienzan a ocurrir cuando el diálogo es el espacio o el catalizador de una serie de efectos que se proyectan en cuatro planos o direcciones: la relación entre las personas que están dialogando, la construcción del espacio de diálogo como tal; los vínculos con terceras personas y el diálogo interno de cada sujeto.

Las transformaciones surgen en quienes protagonizan el diálogo, básicamente porque encuentran en éste algunas posibilidades que antes no habían tenido: poder pedir ayuda, vislumbrar nuevos puntos de vista, conocer mejor a ciertas personas, descubrir sus propias potencialidades, sentirse agentes de cambio.

La utilización del diálogo como método para resolver conflictos por parte de las personas que viven y trabajan en las cárceles es un indicador clave que permite prever transformaciones favorables a los derechos humanos. Pero no es el único aspecto de las personas y de los grupos que se ve afectado por la práctica del diálogo.

Nuestra tarea como facilitadores es acompañar el diálogo durante el tiempo que sea necesario, del modo más adecuado a las circunstancias y a las personas de cada comunidad, para que esa apropiación pueda tener lugar. Para que el diálogo se incorpore, en lo posible, a la vida de esas personas.

Vamos a proponer un espacio para dialogar, especialmente, haciendo preguntas que invitan a participar, a escuchar atentamente, a pensar desde lugares nuevos. Quienes facilitan el diálogo abren posibilidades de expresión, brindan espacios, no los ocupan; invitan a opinar con libertad, para lo cual se abstienen de juzgar, calificar o pontificar. No debaten ni imponen sus ideas o saberes. Sólo cuidan que el diálogo acontezca. Para eso, escuchan y proponen, y vuelven a escuchar...

Las personas que facilitan el diálogo, sobre todo, respetan mucho a las personas a las que invitan a dialogar, y confían en ellas. Creen sinceramente en que es posible, a través de la palabra, lograr que las personas accedan a más derechos,

se comuniquen, se conozcan, se entiendan mejor y logren encontrar formas de evitar la violencia.

2. El marco de nuestra tarea

La actividad que llevamos adelante desde el programa MdP no ocurre “en el vacío”, sino que es un fruto de una trayectoria en materia de derechos humanos que hemos venido transitando en la República Argentina desde 1983 en adelante. La PPN ha cumplido su propio proceso de desarrollo, a lo largo de treinta años de existencia; la mitad de los cuales han sido como organismo independiente; y los últimos diez como mecanismo para la prevención de la tortura.

Esa trayectoria y la normativa que nos sirve como sustento institucional convergen con un sistema carcelario, como el federal, cuyas cualidades propias determinan, en muy considerable medida, el espacio social en el cual vamos a intervenir como facilitadores.

a. La prevención de la tortura en los derechos humanos

Luego de la Segunda Guerra Mundial, las naciones del mundo y los Estados integrantes de la recientemente formada Organización de las Naciones Unidas (ONU), establecieron una serie de principios y disposiciones de derecho internacional conocidos como “los derechos humanos”. El primer documento en que se plasmó de manera sistemática este nuevo consenso ideológico y jurídico fue la Declaración Universal de los Derechos Humanos, aprobada en 1948.

Siguiendo los lineamientos de la “Declaración Universal”, se establecieron otros pronunciamientos y tratados internacionales, leyes nacionales e instituciones de aplicación de diverso orden y características. Algunos de ellos, con la intención de ampliar o extender los derechos ya declarados, otros para incluir situaciones o a grupos especialmente vulnerados; otros, para reforzar su aplicación concreta, etc.

En la actualidad, los derechos humanos conforman un amplio conjunto de conceptos jurídicos y lineamientos que expresan una filosofía humanista, según la cual ninguna autoridad (y en particular los Estados) pueden llevar adelante iniciativas que vulneren ciertos derechos básicos, que corresponden a todo ser humano (tales como la vida, la libertad, la integridad física, el derecho a un juicio justo, etc.), sin distinción alguna; sin importar la nacionalidad, origen social, etnia, creencia, etc.

El principio en que se basa todo este sistema jurídico se encuentra contenido en el artículo 1 de la mencionada declaración: “Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros”.

La “Declaración Universal”, a la vez, estableció en su artículo 5 que: “Nadie será sometido a torturas ni a penas o tratos crueles, inhumanos o degradantes.”

La prohibición de los malos tratos, así como los derechos humanos que corresponden a las personas privadas de libertad, fueron materia de sucesivas

declaraciones; tanto a nivel internacional (por parte de la ONU) como regional (en Europa, América, etc.).

Entre esa normativa, se destaca la Convención contra la Tortura, que fue aprobada en 1984. Este tratado internacional, además de prohibir el uso de la tortura -sin autorizar excepciones ni admitir pretextos-, estableció la obligación de los “Estados Parte” de tomar medidas legislativas, administrativas, judiciales o de otra índole que resulten eficaces para impedir los actos de tortura en todo su territorio (artículo 2).

En base a esa disposición y teniendo en cuenta que la tortura -pese a todo- siguió siendo un fenómeno extendido y muy presente en todo el mundo, se aprobó un nuevo tratado: el Protocolo Facultativo de la Convención contra la tortura (el *Protocolo*), que entró en vigencia en el año 2007.

Esas normas, junto a un completo catálogo de derechos humanos, conforman un aspecto crucial de la tarea que llevamos adelante promoviendo el diálogo desde el programa Marcos de Paz. En primer término, porque la Procuración Penitenciaria de la Nación (PPN) fue creada por la Ley 25.875, con una expresa orientación por los derechos humanos.

Se fijó para este organismo la misión de proteger los derechos humanos de todas las personas privadas de su libertad. Para lo cual se estableció que debía realizar visitas a los lugares de detención y ejercer las funciones que son característica de un “ombudsman” o defensor del pueblo. Para lo cual, se dotó a la PPN de una considerable autonomía funcional con relación a los organismos a los cuales debe controlar.

Diez años después de su creación como organismo independiente, en 2013, a través de la Ley 26.827, la PPN recibió el mandato de “mecanismo de prevención de la tortura”. A partir de entonces, este organismo se incorporó formalmente al sistema establecido a nivel internacional por el mencionado *Protocolo* y -a nivel nacional- se integró al sistema de prevención de la tortura creado por la citada ley para todo el territorio y jurisdicciones de nuestro país.

Las disposiciones del Protocolo Facultativo y los organismos que forman parte del sistema establecido por ese tratado (incluida la PPN), tienen como misión prevenir toda clase de malos tratos (es decir, vulneración de derechos) en toda clase de lugar de encierro.

El Protocolo, a diferencia de la Convención de 1984, no se limita a registrar y revisar conductas, sino que se propone evitarlas. Lo cual implica que tanto el órgano del tratado -el Subcomité para la Prevención de la Tortura- como las instituciones nacionales que lo complementan y acompañan, deben lograr que ciertos hechos que son altamente probables (y que calificaríamos como tortura y los malos tratos si ocurrieran) no ocurran, o dejen de suceder; o que se transformen para generar menos daño y menos sufrimiento humano.

Bajo esos parámetros, podría decirse que, si estos mecanismos no son capaces de impactar sobre la realidad, logrando que ésta se transforme en favor de un escenario más favorable a la vigencia de los derechos humanos, fracasan en su misión institucional.

En función de ello, está claro que la tarea de los mecanismos debe ir mucho más allá de la observación o la constatación de violaciones a los derechos humanos que ya hayan sucedido. Deben comprometerse con la búsqueda del cambio. Deben mirar el presente, pero pensando sobre todo en el futuro.

Desde ese punto de vista, todos los medios y estrategias pueden y deben colaborar en la misión de los mecanismos, empezando por las visitas independientes con enfoque preventivo.

b. La trayectoria de la PPN en prevención de malos tratos

Como toda historia, la de cómo llegó la PPN a utilizar el diálogo como forma de prevenir la tortura y otros malos tratos, podría empezar en diversos lugares y seguir distintos trayectos. Una forma de contar esta historia es comenzando por, había una vez... un Sr. Rodríguez, que nació y vivió toda su vida en un barrio muy pobre de los alrededores de la ciudad de Buenos Aires. En el año 2007 tenía casi 50 años y se dedicaba a la venta ambulante en los trenes y colectivos porteños. Ese año, mientras trabajaba, fue detenido por la Policía Federal y acusado de estar vendiendo mercadería robada. El juzgado de instrucción ante el cual declaró creyó su versión de los hechos. Por ello, ordenó su excarcelación, previo pago de una fianza de 500 pesos de ese entonces (algo menos de U\$S 200). Como Rodríguez y su familia no tenían esa suma, debió pasar cerca de un mes y medio en la cárcel de Devoto, “en carácter de procesado”.

Entre la medianoche del 2 y la madrugada del 3 de julio de 2007, Rodríguez llegó a Devoto y recibió “la bienvenida”: ni bien el camión entró a la cárcel empezaron los gritos, insultos, golpes y amenazas; contra Rodríguez y otros siete detenidos. Cuatro agentes del Servicio Penitenciario los hicieron descender del camión, mirar al piso, bajar la cabeza, correr... Entre otros insultos y advertencias, Rodríguez escuchó que un agente le gritaba, muy cerca de su oreja: “acá sos un trapo. No valés nada. Sos mierda. La concha de tu madre”[sic]. El grupo de “procesados” fue conducido a un recinto llamado “la leonera”, en donde los hicieron parar con la cara contra una pared, Mirando para abajo y con las manos atrás. Allí empezaron a golpearlos con patadas, puñetazos y bastones. Esa golpiza, regada de insultos de todo tipo, se mezclaba de vez en cuando con las risas de los agentes, que no se hablaban entre ellos, pero parecían festejarse ciertos golpes e insultos. Luego los dejaron solos, en “la leonera”, por algo más de una hora. Para luego volver, otra vez, a lo mismo. Los llevaron hasta un pasillo cercano, en donde los pusieron de nuevo contra la pared, mirando para abajo, con las manos atrás.

Durante cerca de media hora, nuevamente golpes, amenazas, insultos. Les pegaron en las costillas, la espalda, los codos, las piernas, los tobillos. Durante todo ese tiempo, Rodríguez estuvo llorando. Debido a ello, comentó después, los guardias se ensañaron más con él que con los otros. A pocos metros de ellos, había una mesita en la que estaba sentado un oficial del Servicio Penitenciario. De a uno, los “procesados” fueron llevados hasta la mesita, mirando hacia abajo, entre golpes y amenazas. Para ser obligados a firmar un libro. Mientras, el oficial sentado ante el libro, se reía.

Rodríguez no pudo ver la cara de los agentes que lo golpeaban. Apenas, de

rejo, notó que el hombre sentado ante la mesita tenía una estrella en su uniforme. Entre las 3 y las 4 de la madrugada del 3 de julio de 2007, lo subieron al Pabellón 8 de la cárcel de Devoto. No soportaba el dolor en todo el cuerpo, apenas podía moverse, caminar, estar acostado, respirar y comer. Orinaba sangre. Tenía una costilla rota y golpes en todo el cuerpo.

Dos años antes de que Rodríguez conociera ““la bienvenida” estilo Devoto” -las había mucho peores, como por ejemplo en las cárceles federales de Neuquén y Chaco-, el Comité Contra la Tortura de Naciones Unidas (el organismo creado por la Convención contra Tortura) había examinado el caso argentino y señalado “(…) *la existencia de una gran cantidad de denuncias y alegaciones de tortura en las cárceles federales (...) y al mismo tiempo la ausencia total de sentencias contra los responsables.*”

Hacia mediados de 2007, existía una situación de impunidad total ante este tipo de violaciones de los derechos humanos. Ningún agente del Servicio Penitenciario Federal (SPF) había sido imputado –y mucho menos procesado, juzgado o condenado- por un caso de tortura o malos tratos contra presos.

En ese entonces, los funcionarios del sistema de justicia coincidían “off the record” en la existencia de la tortura y los malos tratos en las cárceles federales, pero nadie hablaba de eso en público. Todos creían saber que había bastantes denuncias, pero nadie las había contabilizado o registrado. Por supuesto, nadie podía recordar siquiera un solo caso de maltrato carcelario que hubiera dado lugar a una imputación o acusación. Y nadie creía que esa situación pudiera cambiar.

Quienes trabajaban en la PPN eran plenamente conscientes de que la tortura y los malos tratos físicos eran moneda corriente -“una práctica regular”- en las cárceles federales, pero la institución no tenía una estrategia para abordar ese problema.

Durante aquel año 2007, dicha estrategia comenzó a adquirir forma. Por un lado, la PPN llevó adelante una encuesta entre los presos, específicamente dirigida a la cuestión de la tortura, que abarcó a cerca del 10% de la población detenida en las cárceles federales. Los resultados de ese trabajo indicaban que los malos tratos físicos funcionaban como un recurso habitual para el gobierno de las cárceles federales, que éstos afectaban en especial a los jóvenes, que había prácticas habituales como las bienvenidas y que muchos de los casos no eran denunciados en la justicia por temor a represalias y porque ello “no servía para nada”[sic].

En diciembre de 2007 se llevó adelante una presentación preliminar de los resultados de esa investigación. Lo cual dio lugar a la publicación de un artículo, en un diario de Buenos Aires, que daba cuenta de algunos de sus más destacados hallazgos. La reacción del SPF, a pesar de que estaba a cargo de un Director Nacional civil, por primera vez en su historia, consistió en la negación de esos datos, la acusación de que el informe de la PPN carecía de toda “seriedad” y que tenía una “intencionalidad política”. Agregando que no había pruebas de semejante situación y -en particular- que no había condenas en la justicia.

El grueso de los operadores del sistema de justicia (jueces, fiscales y defensores oficiales) se alineó en esa negativa del Director del SPF y el Ministerio de Justicia

y Derechos Humanos. A principios de 2008, una portavoz autorizada de “la familia judicial”, además de negar la existencia de prácticas de tortura regulares en las cárceles federales, sintetizó claramente las razones por las cuales el sistema de justicia no podía admitir semejante realidad: “no sería posible sin la complicidad de jueces, fiscales y defensores oficiales”.

Aquella polémica provocó que la palabra TORTURA comenzara a ser mencionada por los responsables del sistema de justicia, aunque sólo para negarla en el presente y circunscribirla al pasado dictatorial. Fue entre finales de 2007 y comienzos de 2008, 25 años después de que nuestro país recuperara la democracia.

Aquella divergencia fundamental hizo crecer la hostilidad entre el SPF y la PPN; y provocó diversas acciones de parte del Poder Ejecutivo destinadas a impedir que la PPN pudiera desarrollar sus tareas.

La negativa tajante y cerrada respecto del problema de la tortura por parte de la administración penitenciaria y de los operadores del sistema de justicia, aduciendo que “no hay condenas”, puso en el centro del debate el problema de la impunidad.

Mientras se mantuviera la impunidad, todo seguiría igual. Y probablemente la PPN sería además capturada por las autoridades que debía controlar. En ese contexto, los funcionarios de la PPN diseñaron e implementaron una estrategia de lucha contra la impunidad, que en parte se basó en las enseñanzas que habían empezado a dejar casos como el del Sr. Rodríguez.

Ese plan de acción tenía como prioridad la lucha contra la tortura, ya que se trataba de la más grave vulneración de los derechos humanos que veníamos registrando. Algunos de los principales aspectos de esta estrategia fueron:

- *El Protocolo para investigar y documentar malos tratos:*

En base a nuestra experiencia y tomando como base el “Protocolo de Estambul” -guía de Naciones Unidas para investigar tortura-, se diseñó un procedimiento que fue implementado desde septiembre de 2007. Allí se indicaba el modo de obtener pruebas -en especial médicas, fotográficas y testimoniales- y se establecía, en particular para los hechos en que había sólo una víctima, que la denuncia judicial sería presentada por la PPN si –y sólo si- se contaba con el “consentimiento informado” de la persona afectada. Estableciéndose, a la vez, que para los casos en que no había autorización de la víctima para denunciar ante la justicia, podríamos contactarla para llevar adelante una investigación “con reserva de identidad” (sin denuncia); lo cual nos permitiría reunir información sobre un universo de casos que hasta entonces había permanecido invisible (la cifra negra) y que representó alrededor de la mitad de los investigados durante los años siguientes. Se trató de una decisión muy valiente en ese contexto, porque el “sentido común vigente” en ese entonces decía que la obligación legal de denunciar carecía de excepciones. Tal es así que la implementación de esa línea de trabajo motivó que el SPF denunciara al Procurador Penitenciario por “omisión de denuncia” (reiterada) ante la justicia federal. Causa en la cual resultó

sobresedió algún tiempo después.

- *El Registro de Casos Judiciales de tortura:*

En 2007 organizamos el primer registro de casos Judiciales de tortura existente en el ámbito federal argentino. Mediante el cual reunimos información acerca de todas las causas por malos tratos a detenidos -en cárceles, comisarías, destacamentos, etc.- que supuestamente habían sido perpetrados por agentes federales. Este registro, que fue creciendo con el tiempo, llegó a tener cobertura nacional gracias al esfuerzo de un equipo de mujeres muy jóvenes y dedicadas. Y permitió tener una fotografía de los casos que llegaban a la justicia y, lo que es más importante aún, de la respuesta de ésta. A partir de la información que se fue reuniendo en la “ficha 4” del registro, se identificaron malas prácticas en materia de investigación de la tortura, que se hicieron públicas en distintos informes; indicando que eran la causa inmediata de la impunidad.

- *Litigio en casos de malos tratos y tortura:*

Los procesos judiciales tienen “partes” que compiten por influir sobre las decisiones de los jueces. Rápidamente, quedó en evidencia para nosotros que los fiscales, en general, no cumplían adecuadamente la función de acusar, proponer prueba y sostener posiciones favorables a la verdad y la responsabilidad penal de los autores de la tortura. En vista de ello, además de aportar las pruebas que surgían de nuestro protocolo de malos tratos, empezamos, cada vez más, a intervenir en las investigaciones proponiendo y opinando. A partir de 2008, asumimos en algunos casos el rol de “querellantes”, según la facultad prevista en la ley orgánica de la PPN. Esta tarea fue crucial, ya que logramos revertir numerosas decisiones favorables a la impunidad, básicamente apelando ante instancias superiores y ejerciendo un contrapeso imprescindible a las estrategias de ocultamiento del SPF y -en muchos casos- de los propios jueces y fiscales.

- *Incidencia sobre los fiscales:*

Elaboramos informes sobre algunas de las peores prácticas de los fiscales federales en esta materia y las presentamos al Procurador General de la Nación. A quien también propusimos la creación de una fiscalía especial para investigar la tortura y un protocolo especial que sirviera de guía para estos casos. Esa guía fue efectivamente aprobada en el año 2010. Y en 2013, bajo una nueva titular, el Ministerio Público Fiscal creó una oficina especial para actuar en estos casos.

- *Apoyo Internacional y de la sociedad civil:*

Nos aliamos con los principales actores de la sociedad civil argentina interesados en la defensa de los derechos humanos y con la Asociación Para la Prevención de la Tortura (APT), una de las principales organizaciones no gubernamentales de carácter internacional que promueven el Protocolo facultativo. Lo cual nos permitió compensar, en parte, el “ninguneo”, la oposición y los ataques que recibimos de las demás instituciones del estado Argentino.

- *Lucha por las facultades y la independencia de la PPN:*

Dimos una dura lucha, política y judicial, contra distintos intentos del SPF por impedir o retrasar nuestro ingreso a las cárceles y/o a ciertos sectores; así como contra el uso de teléfonos celulares y de cámaras fotográficas para registrar los

casos de tortura y la obtención de informes.

- *Publicación de manuales y reglamentos.:*

Hicimos públicos nuestros manuales de actuación y los métodos que usamos para llevar adelante nuestras investigaciones, como un medio para dar más legitimidad a nuestras afirmaciones y a los datos que publicamos.

- *Procedimiento de Fallecimientos:*

Establecimos un procedimiento para investigar los casos de fallecimientos en prisión, en base al que se había creado para casos de malos tratos. Mediante este nuevo protocolo, se intentó cumplir compromisos internacionales vigentes, que obligan a investigar de manera adecuada e independiente todas las muertes que ocurren bajo custodia (incluso las que se catalogan como “naturales”).

- *Publicación de Investigación sobre Tortura:*

Continuamos llevando adelante investigaciones y encuestas sobre las prácticas de tortura, que se publicaron en diversas oportunidades y formatos.

- *Programas de capacitación:*

Organizamos, junto a las principales universidades del país y con apoyo internacional, programas de capacitación acerca de visitas a lugares de detención y lucha contra la tortura y otras violaciones de derechos humanos. Lo cual nos permitió dar a conocer nuestra labor y nuestros métodos, legitimándolos incluso ante representantes de instituciones que habían venido negando la tortura.

- *Hábeas Corpus Correctivos Colectivos:*

Interpusimos acciones judiciales mediante las cuales denunciemos “situaciones estructurales” de “agravamiento ilegítimo de las condiciones de detención” y maltrato, tales como el aislamiento prolongado en celdas individuales, las requisas violentas, las condiciones de alojamiento inadecuadas, la falta de atención a la salud, la deficiente alimentación, etc. Así buscamos que los jueces reconocieran tales situaciones de hecho –luego de recibir prueba al respecto- y ordenasen medidas para que se resolvieran esos problemas generales. Esta línea de trabajo fue enormemente exitosa para demostrar situaciones de violaciones de los derechos humanos -que antes eran negadas-, su extensión y en muchos casos sus causas. A la vez que nos permitió una mejor y más rica interacción con los jueces penales, especialmente con los federales competentes para conocer casos provenientes de los dos grandes complejos penitenciarios federales (Ezeiza y Marcos Paz).

Según se indicó, hasta el año 2007 no existían agentes penitenciarios federales imputados o procesados por hechos de tortura y, obviamente, tampoco condenados.

Menos de una década después, esa impunidad absoluta había dejado de existir. Hacia mediados de 2016, al menos 181 agentes penitenciarios habían sido imputados por tortura. De ellos, 102 habían sido llamados a prestar declaración indagatoria, 70 agentes estaban procesados, de los cuales 7 cumplían prisión preventiva; mientras que 10 ya habían sido condenados.

En muchos de esos casos, la figura penal aplicada fue la de tortura, que tiene previstas penas de entre 8 y 25 años de prisión. Fueron juzgados y condenados directores, integrantes de los servicios médicos y jefes: en más de la mitad de los casos, los imputados, procesados y condenados eran agentes que cumplían funciones de responsabilidad. A quienes, en más de una oportunidad, se acusó por no impedir la tortura, por tolerarla, ocultarla y/o no denunciarla.

Las primeras condenas ocurrieron hacia mediados del año 2015. Una de ellas fue la que recayó sobre el responsable jerárquico principal de la “bienvenida” que había sufrido, ocho años antes, el Sr. Rodríguez (los demás agentes participantes quedaron impunes).

Entre 2011 y 2013, mientras iba cambiando la situación de impunidad ya señalada, las instituciones nacionales responsables de la privación de la libertad fueron abandonando el discurso de negación de la tortura y empezaron a reconocer este fenómeno, su extensión y su gravedad. Ello trajo como consecuencia la creación por parte de los distintos poderes del Estado y los ministerios públicos, en algunos casos de forma más decidida y sincera que en otros, diversos programas, actividades y oficinas expresamente dedicados a la lucha contra la tortura.

El testimonio más gráfico y definitivo del cambio de actitud de las autoridades nacionales argentinas respecto del problema que venimos mencionando fue la “Campaña Nacional contra la Tortura”, llevada adelante durante el año 2013 con la intervención de casi todas las instituciones que cinco años antes habían negado el problema. El lema de esa campaña, que conmemoraba los 200 años de la destrucción de los instrumentos de tortura ordenada por la “Asamblea del Año 1813”, fue: *“CADA VEZ QUE SE TORTURA RETROCEDEMOS 200 AÑOS”*.

c. Un abordaje de los derechos humanos mediante la colaboración y la participación

De acuerdo a lo que reflejan las estadísticas de la PPN sobre malos tratos y lo que expresan nuestros interlocutores en los espacios de diálogo, “el ingreso de los derechos humanos” en las cárceles federales, que se registró durante la etapa que venimos describiendo, ha provocado cambios considerables.

En particular, se han vuelto mucho menos habituales y cruentas las golpizas propinadas directamente por agentes del SPF a los presos. Ello vino acompañado, sin embargo, por nuevas formas de gestionar el orden, basadas en las mismas premisas.

Por un lado, se han establecido sistemas basados en la existencia de pabellones (módulos, unidades, etc.) destinados particularmente al castigo, en que la violencia perpetrada por la mano de otros presos no parece encontrar límites.

Los criterios para entrar y salir de esos lugares, generalmente, se encuentran teñidos de una arbitrariedad que puede llegar a ser criminal, cómplice y favorecedora de la violencia “entre internos”. Éstos, por su parte, son tanto víctimas como reproductores de la matriz autoritaria y violenta que orienta la gestión de estas cárceles. Se trata de una modalidad característica de las

instituciones totales, de una “zona gris”, en la cual los internos realizan (con mayor o menor conciencia) parte del trabajo de disciplinar a los presos.

A la vez que persiguen intereses propios, en un contexto de enorme inseguridad y escasez, los presos suelen obedecer y reproducir ciertos códigos y valores compartidos por la población o por cierta parte de ella. De estos se desprenden ciertas formas de comportamiento que basan en la violencia la jerarquía que cada sujeto ostenta en la sociedad carcelaria.

Muy a menudo, una amplia gama de acciones reflejas, creencias y costumbres forman parte de los círculos de la violencia. A veces, las personas se dejan llevar por arrebatos de ira que surgen de una prolongada sumatoria de frustraciones; o por intoxicaciones de todo tipo, por mandatos culturales externos a la prisión, por prejuicio o por venganzas personales.

La violencia entre las personas privadas de libertad, a la vez, debe ser vista como parte de un complejo entramado de relaciones; en el marco de las cuales, reaccionar ante ciertos estímulos de manera violenta es la forma de expresar una identidad. Un mensaje a la comunidad acerca de quién es cada uno/a o quien aspira a ser y la capacidad de poner límites a la deshumanización que pretendan imponer los demás (García, 2020).

Vale la pena destacar que, incluso en un escenario en que no existiera intervención directa de los agentes estatales en la violencia “entre presos”, quienes la sufren deben ser consideradas como víctimas de violaciones de los derechos humanos. Sobran argumentos jurídicos para sostenerlo y los organismos internacionales y regionales coinciden en ello.

Ello surge del deber que el Estado tiene de asegurar (en general) la vida y los derechos de las personas que encierra en sus cárceles. A la vez que del alcance que la normativa internacional y nacional confieren a la figura jurídica que conocemos como tortura. La cual se aplica tanto a los actos y situaciones cometidos directamente por funcionarios públicos, como a los que cometan otras personas (en este caso otros presos) con su consentimiento expreso o tácito. Lo cual es particularmente obvio cuando nos encontramos ante situaciones ampliamente conocidas por las autoridades públicas y reiteradas en el tiempo.

Durante el año 2014, la PPN constató la existencia de un conjunto de situaciones en las cuales el SPF había “renunciado” o se mostraba francamente incapaz de ejercer acciones eficaces para garantizar una convivencia razonablemente pacífica en diversos pabellones, especialmente en el Complejo Penitenciario Federal para Jóvenes Adultos de Marcos Paz.

Ello no se tradujo, sin embargo, en la adopción de iniciativas dirigidas a cambiar la situación. Sino en una serie de intentos por responsabilizar (en términos del derecho penal y de “costos políticos”) a ciertas personas o autoridades; particularmente en penitenciarios. Lo cual produjo muchas actuaciones judiciales y ninguna acción eficaz para prevenir el gran sufrimiento humano que estas situaciones venían provocando.

La “delegación” de la violencia, desde los penitenciarios hacia los presos (y en especial hacia ciertos grupos que controlan ciertos pabellones) es una hipótesis

plausible, que suele comprobarse en ciertos casos. Se trata de situaciones en que existe una verdadera “tercerización de la violencia”, en que las potestades disciplinarias y el ejercicio de la fuerza se organizan desde arriba hacia abajo, en clara violación de toda la normativa jurídica; como un modo de mantener la violencia y la impunidad, usando a ciertos presos como agentes perpetradores.

Esas situaciones, sin embargo, casi nunca se dan en “estado puro”. Principalmente, porque los códigos y valores que comparten la mayoría de las poblaciones privadas de libertad reprueban totalmente que un preso “haga de policía”. De lo cual se desprende que las situaciones en las cuales los presos verdaderamente “trabajan para el servicio”, suelen ser inestables o limitarse a sectores puntuales, en que los presos que actúan como “delegados” pueden ser protegidos por las autoridades que los reclutan mediante su segregación del resto de la población.

En muchos casos, la violencia que los presos ejercen contra sus pares es percibida como algo propio; que nada tiene que ver con los penitenciarios. Esta mirada encuentra sustento en la división apuntada entre *los internos* y *la policía*, que censura toda colaboración de los primeros con los segundos, especialmente si tiene como objetivo la injerencia de la autoridad sobre la convivencia de los prisioneros. Bajo esta perspectiva, lo que pasa “de la reja para adentro” es una cuestión de los presos.

En muchas situaciones de la realidad, los “referentes” de los pabellones mantienen equilibrios complejos e inestables con las autoridades. Son buscados por éstas como interlocutores, lo cual puede traerles tanto problemas como “beneficios”. Cuanto más obtengan de sus vínculos con los jefes penitenciarios, más sospechosa será su situación ante sus pares. Si obtienen “beneficios” para el pabellón, pueden consolidarse. Etc.

Esa complejidad que en la práctica presentan las relaciones carcelarias, la presencia de muchos mandatos que operan a nivel inconsciente, el contexto de escasez que todo lo condiciona, los valores que se comparten y defienden, etc., nos hablan de la presencia de factores recurrentes; de riesgos sistémicos que no tiene sentido adjudicar a individuos puntuales. Acaso puede tenerlo desde una mirada penalista, pero no desde una perspectiva restaurativa.

La justicia restaurativa es un proceso dirigido a involucrar, dentro de lo posible, a todos los que tengan un interés en una ofensa particular, e identificar y atender colectivamente los daños, necesidades y obligaciones derivados de dicha ofensa, con el propósito de sanar y enmendar los daños de la mejor manera posible (Zehr, 2007).

En base a lo dicho, es posible que una parte muy considerable de la incapacidad, ineficacia o aquiescencia de las autoridades públicas para hacerse cargo de la seguridad y la custodia de las personas que habitan las cárceles, no provenga de acciones u omisiones deliberadas de funcionarios específicos, sino de las situaciones estructurales en las cuales dichos individuos se encuentran inmersos.

Entre los factores que favorecen situaciones regulares de malos tratos en los lugares de encierro, incluidos los malos tratos entre presos, podemos mencionar la “cultura institucional” o la “cultura de la organización” (podríamos hablar de las

prisiones en general, de ciertas prisiones o de una cárcel o espacio en particular).

Se trata de un factor relevante, porque:

Tiene una influencia directa sobre el comportamiento de todas las personas dentro de un lugar de detención, tanto aquellas que forman parte del personal a cargo del lugar como de las personas detenidas. La forma en que se desarrolla la cultura puede tener un impacto positivo o negativo en la vida de las personas privadas de libertad. Más concretamente, la experiencia indica que cuando ciertas actitudes y valores son adoptados como normas culturales, pueden derivar en un comportamiento que infrinja la dignidad y los derechos de las y los detenidos, haciendo así, que aparezcan los factores culturales de riesgo que pueden desencadenar la práctica de la tortura y los malos tratos” (RPI y APT, 2013).

La cultura vigente en una institución u organización, incluidas las que se especializan en la privación de libertad, puede ser definida como:

“el producto de un proceso dinámico por el cual los miembros de una organización aprenden las respuestas que deben dar a situaciones problemáticas. La cultura tiene que ver con las suposiciones y creencias que comparten los miembros de una organización y que a menudo son la clave explicativa de comportamientos o situaciones que pueden parecer en ocasiones previsibles y, en otras ocasiones, sorprendentes. Es decir, se puede entender por cultura organizativa los comportamientos observados de forma regular en la relación entre los individuos que forman parte de una organización, los valores dominantes aceptados, la filosofía que orienta la política de la organización hacia los empleados y los ciudadanos, las reglas de juego para moverse y progresar dentro de la organización, etc. La esencia del enfoque de cultura organizativa reside en considerar a las organizaciones como sociedades relativamente autónomas dotadas de sus propios procesos de socialización, de normas y estructuras sociales. A nivel general una cultura organizativa se edifica mediante la articulación de mitos, valores e ideología” (Ramió, 1999).

Ese conjunto altamente estable, pero a la vez cambiante y difícil de precisar, determina cuáles son las actitudes compartidas acerca de lo que es importante dentro de la organización encargada de la detención. Asimismo, la cultura establece cómo se resuelven los problemas y qué tipo de comportamiento es el aceptable (RPI y APT, 2013).

En las “instituciones totales”, como las cárceles o los hospitales de salud mental, en donde la gente está aislada de la sociedad por un período considerable de tiempo y comparte en su encierro una rutina diaria administrada formalmente (Goffman, 2001, pág. 17), los grados de autonomía de la cultura de la organización tienden a ser superiores a los que observamos en organizaciones

más abiertas.

Lo anterior nos permite proponer la hipótesis de que la cultura institucional puede ser un factor explicativo de primer orden para comprender las conductas de sus miembros, incluidas las que resultan contrarias a la dignidad y derechos de las personas privadas de su libertad.

Las instituciones penitenciarias de nuestro país, en general, han sido moldeadas en un determinado contexto histórico, de acuerdo al modelo que ofrecían las fuerzas armadas, en el seno de una sociedad nacional dividida por la Guerra Fría. Una sociedad que -en general- tendía a percibir y naturalizar la presencia de una guerra interna.

La democratización del Estado, que comenzó a desarrollarse en nuestro país desde 1983, ha tenido un impacto tardío y aún incompleto en las cárceles. Aunque es innegable que se han registrado avances, las cárceles siguen siendo “zonas” de no derecho.

Las relaciones entre penitenciarios se encuentran regidas, en principio, por la “obediencia debida”; que es interpretada como un deber de subordinarse y acatar la autoridad, aún cuando imparta órdenes ilegítimas. A lo cual se suma el mecanismo -habitual en todas las instituciones de encierro- consistente en privar a los recién ingresados de todo (desde la mínima seguridad hasta la comida), para luego administrar todo bien (aún el más básico) como una recompensa que se ofrece a cambio de acatamiento y obediencia.

Ese mismo modelo “cuartelero”, que se aprende cuando se aprende a ser penitenciario, se intenta aplicar a las relaciones entre la institución carcelaria y los presos. En este caso, reemplazando las principales amenazas que son propias de las instituciones castrenses (como la deshonra pública y la expulsión), por otras que se ciernen sobre el cuerpo de los destinatarios y sobre la anhelada libertad.

El militarismo puro de hace algunos años ha devenido en algo bastante distinto, a lo largo de los años. Los cambios en la sociedad y en el resto del Estado han modificado el escenario carcelario, en parte humanizándolo; pero a la vez volviéndolo más complejo e inauténtico. Varios aspectos de su vida interna se judicializan o son intervenidas desde otras instituciones del Estado y desde la sociedad civil. Las cárceles se han vuelto, con el correr del tiempo, menos uniformes, verticalistas y predecibles.

Como en otros ámbitos de nuestra sociedad, el principio de autoridad se ha vuelto una forma caduca de conducción, que logra efectos sólo a muy corto plazo, en el plano formal y/o en el ámbito represivo. Pero carece de toda eficacia para articular políticas y soluciones que lleguen a implementarse y sostenerse en el tiempo. Especialmente, porque las personas (funcionaria/os y ciudadana/os), que debieran acatar y poner en marcha las órdenes dejan de comprometerse con los resultados de sus acciones.

Como otras instituciones públicas, las cárceles han devenido en “anarquías organizadas”, en el marco de las cuales las personas individuales y los grupos adquieren mayores márgenes de maniobra, pero en contextos de gran incertidumbre. El principio de autoridad rige formalmente, en la realidad manda el

que está presente y es capaz de evitar que otros se le impongan.

Existe una sensación de control. De que es posible que los delitos sean descubiertos y penados. Existe una posibilidad de “quedar empapelado” por la actuación -jurídica- de algún actor externo: el poder judicial, un fiscal, una comisión, la procuración, etc.), al que se percibe como una amenaza omnipresente, muchas veces sin sentido o injusta. Que induce a no hacer, no estar, no decidir, por el temor a las posibles consecuencias.

Los conflictos siempre se basan en objetivos incompatibles; como los que separan a los reclusos de sus custodios; o a dos presos que aspiran a ocupar el mismo lugar, pretenden el mismo bien, etc. Los conflictos tienen además, componentes de actitud y comportamiento que generalmente están condicionadas por el subconsciente colectivo, la cultura profunda, la cosmología de esa nación, género, clase, etc. (...) La cultura profunda es un almacén de suposiciones, también sobre los conflictos. Los damos por hecho, es normal y natural, los conflictos son así, sin cuestionarlos” (Galtung, 1989).

Mientras que “la violencia directa es un acontecimiento y la violencia estructural es un proceso con sus altos y bajos, y la violencia cultural es una constante, una permanencia (...), que se mantiene básicamente igual durante largos períodos, dadas las lentas transformaciones de la cultura básica” (Galtung, 1989, 12).

En consecuencia, si no cambia la mentalidad que da sustento a la lógica de la subordinación mediante el castigo (que parecen compartir la mayoría de los penitenciarios y los presos con poder de decidir), la violencia y el castigo asumirán mil formas, sin dejar de ocupar un papel preponderante.

Ese cambio cultural, para perdurar, requiere de un cambio análogo en el plano institucional. En vista de ello, esperamos producir cambios democratizadores en las cárceles, promoviendo el reemplazo del castigo, en las normas, las prácticas y en las perspectivas, avanzando en la implementación de acciones y de reformas basadas en la Regla de Mandela Nro. 38; la cual establece: (1). Se alienta a los establecimientos penitenciarios a utilizar, en la medida de lo posible, la prevención de conflictos, la mediación o cualquier otro mecanismo alternativo de solución de controversias para evitar las faltas disciplinarias y resolver conflictos.

Creemos que la adopción de mecanismos compatibles con esta regla puede coadyuvar a un camino democratizador de las prisiones; especialmente si se implementa reconociendo que las cárceles son comunidades en las cuales el conflicto es inevitable. Donde éste no debe ser tapado o reprimido, sino sacado a la luz, para que sus propios protagonistas participen de su transformación o solución. Así como de la prevención de posibles escaladas, crisis y explosiones.

La democratización de los espacios de encierro empieza, según creemos, por “desvelar” los conflictos y reconocer que son sus actores principales los únicos capaces de abordarlos con alguna probabilidad de éxito. Especialmente en un contexto social -como el argentino- en que las políticas públicas tienen un alcance y una eficacia generalmente limitados, las leyes y reglamentos se aplican sólo si conviene, las burocracias son autónomas y el “arreglo” es mucho más efectivo que la norma.

La “vieja escuela” penitenciaria perdura, precisamente, debido a los mencionados factores “ambientales”; así como a la escasa continuidad y profundidad de las iniciativas democratizadoras; o por la vaguedad de las nuevas “soluciones” que se han propuesto para reemplazar el antiguo paradigma.

La “nueva escuela”, se define ante todo -como suele ocurrir- por oposición a la vieja, a la que pretende dejar atrás. Sin dudas se basa en una mirada humanizante e intenta ser restaurativa, aunque en un contexto que además de desfavorecer esa forma de justicia (la restaurativa), la ignora. La nueva escuela se caracteriza, además, por el enorme contraste entre la fuerza vital de sus promotoras (y en algunos casos promotores), en comparación con el resignado fatalismo de los que creen que nada puede cambiar.

Probablemente, nuestra sociedad puede aspirar legítimamente a transformaciones duraderas en las prisiones, si las personas que viven y las que trabajan allí se hacen responsables de encontrar sus propias vías de solución a los conflictos y formas más abiertas de gestionar las decisiones, dentro del paradigma de los derechos humanos. Es decir, respetando a todas las personas e incluyéndolas genuinamente.

Durante los últimos años, hemos comprobado que el diálogo ofrece a las personas que lo practican la posibilidad de adquirir nuevas perspectivas, de reflexionar sobre sus propias posiciones y sobre los mandatos a los que se encuentran sujetos, de reconocer sus márgenes de decisión, de establecer nuevas conexiones con las personas y con ellos mismos, de relacionarse con sus problemas a partir de otras miradas y de otras voces. Lo cual promueve transformaciones en la modalidad con la que se relacionan las personas y con la que gestionan sus conflictos.

Esas transformaciones se observan en las relaciones entre las personas y los grupos, a la vez que en la disposición y capacidad individual para comunicarse y establecer vínculos. Estas transformaciones producen cambios favorables en la vigencia efectiva de los derechos humanos en los lugares de encierro, fundamentalmente humanizando las relaciones.

Este nuevo paradigma, que debería reemplazar al militarismo penitenciario y su reflejo entre los detenidos, puede ser visto -como lo ha hecho la PPN- como un aspecto de los muchos desafíos que han identificado las agendas del “gobierno abierto”.

La Alianza para el Gobierno Abierto (OGP por sus siglas en inglés) es una iniciativa que viene desarrollándose desde hace casi una década, cuando varios líderes mundiales y organismos gubernamentales advirtieron la necesidad de promover cambios que adecuen el funcionamiento del Estado y sus relaciones con la sociedad a nuevos estándares, propios de un tiempo distinto, en que la autoridad “soberana” se ha desvanecido en un mar de preguntas acerca de la legitimidad de quienes mandan y las razones para obedecer.

Desde un comienzo, esta iniciativa se ha basado en tres pilares: transparencia, colaboración y participación.

Las agendas reformistas basadas en esos pilares, se han sustentado en la

existencia de organizaciones de la sociedad civil que encauzan y organizan las demandas por mayor transparencia y participación. No existirían sin ese componente esencial que es una sociedad civil demandante y muy atenta al menor indicio de corrupción, de las malas prácticas republicanas y de autoritarismo.

En el caso de los lugares de encierro, como las cárceles, los hospitales psiquiátricos, los hogares para ancianos, las instituciones que ejercen la guarda de las infancias y las adolescencias, los espacios para la retención de migrantes, etc., esa sociedad civil está bastante ausente. Si bien existen organizaciones de la sociedad civil interesadas en la protección y promoción de los derechos humanos de las personas privadas de su libertad, en general, carecen de una presencia constante en los lugares de encierro y generalmente no están conformadas por personas presas, internadas, etc.

En estos casos, esas organizaciones casi nunca pueden actuar de modo directo, debido al carácter cerrado de las instituciones de privación de la libertad. Que no solo impiden el egreso de los “internados”, sino que también son muy reacias al ingreso de ojos y oídos extraños, a la vez que aspiran al monopolio del orden interno y a la asignación de premios y castigos, en base a criterios propios.

La existencia de “organismos independientes que supervisen el ejercicio del poder público, que pueden ir desde las instituciones de Ombudsman (Defensor del Pueblo) para la supervisión de los servicios públicos y el gasto público (oficinas de auditoría) a la fiscalización de los poderes legislativo y judicial”, constituyen en sí mismo “estándares” de gobierno abierto; según lo entiende la iniciativa “Estándares de Gobierno Abierto” (Open Government Standards), citada por Naser y Ramírez Alujas (2014).

En el caso de la PPN, el gobierno abierto es un cauce de crecimiento y consolidación institucional que viene a complementar otro, igualmente relevante, que tuvo comienzo hace más de una década, al entrar en vigencia el Protocolo Facultativo de la Convención Contra la Tortura.

En la condición de mecanismo para la prevención de la tortura, la PPN ha venido cooperando con otras instituciones similares de América Latina, habida cuenta la común pertenencia al sistema establecido por el OPCAT y la similitud de los desafíos y oportunidades que nuestra tarea nos impone.

En esa línea, la PPN organizó el primer encuentro “Organismos de control y Gobierno Abierto” (OCyGA), celebrado en Buenos Aires a mediados de 2015. Entre otras cuestiones, los mecanismos de prevención de la tortura reunidos en ese encuentro coincidieron en favorecer la participación ciudadana y la cooperación entre las autoridades estatales y otros actores, tanto en el plano interno como internacional. Siendo de enorme riqueza el conjunto de experiencias que fueron mencionadas durante el desarrollo de taller en materia de participación ciudadana para la prevención de la tortura, incluidos los planes estratégicos de los MNP, la elaboración de sus presupuestos, la realización de inspecciones e investigaciones, etc.

Al crearse el programa específico Marcos de Paz en el año 2017, la PPN tuvo en cuenta los principios del gobierno abierto, así como lo dispuesto por la Regla de

Mandela 38 (punto 1), que promueve la implementación de los mecanismos participativos para el abordaje, la prevención y la transformación de los conflictos en los espacios de encierro.

Cabe añadir que la PPN cuenta con autonomía funcional y presupuestaria que le permiten adoptar normativa interna y mecanismos de funcionamiento propios (Leyes 25.875 y 26.827), lo cual le ha permitido innovar en materia de vinculación con la ciudadanía, bajo los parámetros citados. Lo cual ha incluido, en el caso del Programa Marcos de Paz, la puesta en marcha de un programa de voluntariado social (2019) bajo las disposiciones de la ley 25.855.

Conforme a esos parámetros normativos, la PPN ha venido desarrollando sucesivos ciclos de formación y acción para la facilitación del diálogo; cuyo motor es y será la participación ciudadana.

Además del aporte de personas que integran la sociedad civil y dedican su tiempo a causas públicas como una forma de aportar a una sociedad más justa, también contaremos con la participación -en los mismos términos y por los mismos motivos- de muchas personas que tienen responsabilidades en organismos estatales y -desde ahí o desde donde pueden- intentan aportar a la coordinación y la sumatoria de todos los esfuerzos posibles en favor de los derechos humanos, a menudo más allá de sus deberes u obligaciones.

Esa fuerza vital de la participación proviene de la riqueza que aporta la presencia de personas de muy diversos orígenes y saberes, que ostentan diferencias y una total independencia de criterio unas respecto de otras; y que pese a ello -o quizá debido a ello- pueden reunirse, colaborar y aportar. Desde el programa Marcos de Paz recibimos esa participación con mucha responsabilidad y el mayor respeto.

Para dar cabida a esa participación, tomamos como punto de referencia la Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública (CIPCGP); un documento marco de referencia a nivel iberoamericano en esta materia.

Creemos que la incorporación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión de las actividades de la PPN, así como en la de los organismos directamente responsables de los lugares de encierro, supone una forma a través de la cual puede ser posible recrear los vínculos de confianza entre las autoridades públicas (por un lado) y la ciudadanía en general (CIPCGP, punto 1.e).

Ello resulta imprescindible, especialmente, en comunidades tan cerradas como las cárceles; donde la participación puede llegar a permitirle a los integrantes de la comunidad, la posibilidad de reforzar su posición como miembros plenos y sujetos de derecho, expresarse, defenderse y colaborar, poniendo a disposición sus propias experiencias y saberes para que sean aprovechados; fomentando cambios en la cultura castrense que impregna este tipo de organizaciones (CIPCGP, punto 4).

Referencias:

Galtung. Johan (1989) *Violencia cultural*, RED GERNIKA.

García, Gisela Patricia “Violencia carcelaria : una mirada sobre las violencias expresivas entre personas privadas de su libertad en cárceles de la provincia de Buenos Aires”, Universidad Nacional de Quilmes.

Goffman, Erving (2001) Internados. Ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales; Amorrortu editores, Buenos Aires.

Naser, Alejandra y Ramírez Alujas, Álvaro (2014) “Plan de gobierno abierto Una hoja de ruta para los gobiernos de la región”; Cepal, Naciones Unidas, Santiago de Chile

RPI y APT (Reforma Penal Internacional y Asociación para la Prevención de la Tortura) (2013), “Prevenir la tortura y los malos tratos: cambios en la cultura de los lugares de privación de libertad”; RPI, Londres/Ginebra.

Ramió, Carlés (1999) “Corrientes neoempresariales versus corrientes neopúblicas: cultura administrativa, valores públicos y credibilidad social. Un planteamiento radical”, en Instituciones y Desarrollo nº 5, diciembre. Instituto Internacional de Gobernabilidad, UOC, Barcelona.

Zehr, Howard (2007) El pequeño libro de la justicia restaurativa.

3. Los valores del diálogo y sus practicantes

La experiencia de campo vivida a lo largo de estos años nos ha permitido ‘destilar’ una serie de valores que se evidencian como aquel *ideal amplio que inspira una modalidad de hacer* la tarea que hacemos. Una especie de ‘telón de fondo’, de ‘clima’, de ‘mística’ u ‘horizonte’ que, al devenir un componente esencial de nuestra identidad grupal, se hace inseparable de nuestro estilo de facilitar el diálogo.

Ese estilo de facilitar el diálogo y los valores que declaramos deben servirnos para llevar adelante una práctica honesta y coherente, sin dobles discursos. Decir lo que hacemos y hacer lo que decimos, viviendo la propuesta humanista que promovemos, legitima nuestro rol como facilitadores y colabora con el diálogo.

Los valores que hemos definido nos permiten sumarnos y multiplicar nuestros esfuerzos. La formulación de los mismos ha sido el fruto de una reflexión grupal inspirada en numerosas conversaciones mantenidas en distintos círculos de diálogo con personas privadas de libertad, con agentes penitenciarios y con otras personas.

Los valores inspiran la acción dialógica en la medida en que son asumidos por todo el grupo de facilitadores. Decisión libre y comprometida que, para poder ser sostenida a lo largo del tiempo, necesita de la fortaleza y perseverancia que brinda una consideración delicada y valorativa del otro.

En este sentido, nuestra tarea de facilitación del diálogo se ubica *en el corazón mismo de lo humano*. Desde el punto de vista individual, porque promueve el desarrollo de una persona fortalecida en todas sus dimensiones -particularmente, en aquella que se manifiesta esencialmente constitutiva de su naturaleza: el *ser libre-* y desde el punto de vista social, porque motiva el diálogo y el encuentro en un contexto comunitario signado por un tejido social complejo.

Como ya se expuso, no contamos con un procedimiento establecido para avanzar en esta tarea. Aquí brindamos una elaboración conceptual basada en nuestra experiencia práctica que, suponemos, puede ayudar para que los equipos a cargo de facilitar el diálogo tomen decisiones y desarrollen acciones autónomas y coherentes con los fines del programa.

“...dialogar no significa aceptar lo que es injusto. Hablar con el otro no es igual a la claudicación de los ideales o derechos. Dialogar es una forma de comunicación que se centra en comprender al otro, en lugar de intentar convencerlo de que tú tienes la razón. El diálogo no se trata de aceptar lo inaceptable, de justificar crímenes, ni de olvidar, sino que entender el punto de vista del otro y también decirle todo lo que tú tienes que decir” (Manual Nansen para Facilitadores de Diálogo y Transformación de Conflictos, 2018, pág. 5).

Esta elaboración conceptual incluye una serie de valores, que enunciamos como orientaciones generales en base a las cuales las personas que integran nuestro equipo están llamadas a comportarse y a tomar decisiones.

Cuando la conducta de las personas responsables de promover y de facilitar el diálogo o las características de las conversaciones y los encuentros se apartan de esos valores, el diálogo se resiente y, por lo tanto, se ve afectada la credibilidad y legitimidad de nuestra propuesta y de nuestro programa. Es decir, nos distanciamos de nuestra identidad y nos acercamos a un ‘simulacro de diálogo’.

Creemos que si adecuamos nuestra conducta a estos valores y el diálogo se inspira en ellos, más allá de la complejidad que siempre plantean las relaciones entre las personas y los condicionantes institucionales, es altamente probable que logremos promover y facilitar una conversación cercana al *ideal*: que es un diálogo plena y sinceramente humano y democrático.

Al hablar de ideal nos referimos a una modalidad o ‘estilo’ de diálogo al cual nuestro programa aspira. Esta *imagen ideal* se basa en una serie de exigencias que, según entendemos, todo círculo de diálogo debe encarnar, asumir y realizar para poder alcanzar su finalidad.

Todo ideal, en este sentido, contiene unos *valores* y, por lo tanto, inspira una ética que nos motiva y nos impulsa interiormente a realizar acciones congruentes con nuestro propósito.

Se trata de valores que brindan a nuestras intervenciones un sentido integral y expresamente basado en ideales ampliamente compartidos y unánimemente reconocidos. Ellos nos permiten valorar cada acto, cada aporte, cada palabra.

Los valores nos orientan. Nos ponen en camino. Nos susurran las respuestas y las preguntas adecuadas para cada momento. Nos permiten vislumbrar el ‘cómo’.

Todo se vitaliza a partir de los valores, porque nos permiten cultivar nuestra identidad y nos reúnen como equipo. Brindan estabilidad y seguridad a nuestra tarea. A tal punto que, cuando nos alejamos de ellos, sufrimos, nos desorientamos, nos perdemos.

Los valores que se presentan a continuación pueden agruparse en torno a tres niveles o dimensiones. La primera de ellas indica valores amplios y/o esenciales que están llamados a caracterizar toda relación humana. Son ellos los valores de

humanidad, igualdad e inclusividad. Esta primera dimensión se encuentra en la base de nuestra tarea; la contextualiza, la inspira y crea las condiciones necesarias para su realización.

● **Humanidad**

A pesar de las divisiones que nos separan como integrantes de distintos grupos o categorías (sociales, étnicas, legales, etc.), podemos reconocernos como semejantes: somos seres humanos. La conciencia de un origen común, nuestros parecidos en el sufrimiento y en el amor, nos hermanan y nos permiten pensar en un destino compartido. Nuestra común humanidad nos permite sentir compasión por otros e interés por ver las cosas como ellos. Y hace posible unirnos para vivir más libres y seguros. Podemos sentir un ‘nosotros’, que es la base del respeto y de la posibilidad de convivir y colaborar.

● **Igualdad**

Como semejantes, podemos sentir la necesidad de afirmar el valor igualdad; que no debe implicar que se anulen las diferencias, pero sí que los que están arriba bajen de sus posiciones de privilegio y que los de abajo asciendan hasta ocupar el puesto que les corresponde como seres humanos.

● **Inclusividad**

La inclusividad abraza la diversidad y enfatiza la importancia de crear un entorno en el que cada persona es, y se siente, respetada y valorada en su singularidad. Se trata de un valor que reconoce nuestra humanidad compartida y, al mismo tiempo, celebra las diferencias que enriquecen nuestra sociedad. La inclusión implica una actitud de apertura y empatía, fomentando un diálogo que acoge y da voz y rostro a todas las personas.

En el segundo nivel de nuestro sistema de valores incluimos aquellos que atraviesan específicamente las relaciones humanas que se instauran en un círculo de diálogo realizado dentro del ámbito carcelario. Hablamos de los valores de respeto, confidencialidad, apropiación compartida, aprendizaje y perspectiva a largo plazo (o “largoplacismo”).

● **Respeto**

De la aceptación de la igualdad y diversidad surge, también, el respeto mutuo. Cada ser humano es valioso y necesita ser delicada y respetuosamente considerado. Su palabra expresa, siempre, aquella autenticidad y originalidad que lo define como persona única e irreplicable. El respeto profundo por sus tiempos, sus procesos, sus búsquedas e inquietudes, sus problemáticas, pensamientos, sentires, decisiones, ideas, sentires, decisiones, pensamientos y deseos, es un elemento indispensable al momento de potenciar el crecimiento de un círculo de

diálogo que anhela el desarrollo armónico de sus posibilidades. No requiere que estemos de acuerdo en todo, pero nos insta a aceptar y valorar la individualidad y la libertad de los demás.

● **Confidencialidad**

La fluidez de la palabra se alcanza gracias a la igualdad, el respeto y la inclusividad, que se asocian con la seguridad individual que el grupo nos brinda. No hay seguridad si las palabras que decimos pueden ser usadas en nuestra contra. En tal caso, somos menos participativos y sinceros. Nos inunda la desconfianza y no hay diálogo verdadero. Crear un espacio libre de amenazas es una necesidad imperiosa del diálogo al que aspiramos, y ello depende de la credibilidad del acuerdo de confidencialidad vigente entre quienes se juntan a conversar.

● **Apropiación compartida**

Quienes toman parte de un círculo de diálogo conforman una “comunidad de la palabra”, que se extiende a los frutos que surjan y crezcan en nuestras conversaciones. Los avances, tanto como las dificultades, pertenecen a todos. Esto refuerza nuestra unión y la posibilidad de colaborar con transparencia.

● **Compromiso por el aprendizaje**

La experiencia del diálogo juega un papel fundamental como motor para el aprendizaje, ya que fomenta una comprensión más profunda y enriquecedora de diversos puntos de vista y experiencias. Es necesario reconocer este aspecto dinámico y relacional del aprendizaje. A través del intercambio constructivo de ideas y la escucha activa, el diálogo promueve una reflexión crítica y la reconsideración de nuestras percepciones, pensamientos, emociones y acciones con respecto a la realidad. Al exponernos a diferentes perspectivas y opiniones, nos vemos desafiados a cuestionar nuestras propias creencias y a ampliar nuestra comprensión del mundo que nos rodea. Es en la interacción con otros que podemos reformular y reconstruir nuestro entendimiento del mundo y de nosotros mismos.

● **Perspectiva de largo plazo (largoplacismo)**

Compartir la palabra y las emociones que ella suscita va creando un clima grupal de intimidad; de amistad. A medida que el nivel de encuentro humano se profundiza, los participantes del círculo de diálogo van contagiándose sus búsquedas e inquietudes, sus anhelos y proyectos. Adquieren la capacidad de acompañarse, de pensar juntos y de prever, así, las consecuencias de ciertas conductas y decisiones. Se hacen más conscientes y responsables de sus vidas. Nace de esta manera, en ellos, la posibilidad de avanzar en la comprensión común del futuro, por difícil e incierto que sea; de abandonar conductas individualistas y oportunistas para comprometerse activamente con los demás.

En la tercera y última dimensión, destacamos el valor de la:

- **Libertad.**

Se trata de un valor central; en él desemboca nuestra práctica. Cuando la vivencia de los valores anteriormente mencionados es real y compartida, entonces nuestra propuesta de diálogo se transforma, para sus participantes, en un ámbito de libertad: en una experiencia humana y libre que los ‘rescata’ de la soledad y el silencio de sus celdas y de sus puestos.

El derecho humano a la palabra no puede estar sujeto a restricciones, salvo a las reglas que la propia comunidad del círculo de diálogo se impone en base a sus propios valores y normas de conveniencia.

Nadie puede ser obligado a hablar ni a decir cosas que no quiera; tampoco a callar lo que desea expresar, ni a permanecer o a salir de una reunión por haber manifestado sus opiniones. Nadie debe ser sometido a juicios o a consecuencias debido a la libre expresión de su pensamiento o de lo que siente.

En un contexto como el carcelario, la libertad se puede vivir como una realidad concreta al ejercerse el derecho humano a la palabra. Esto es posible en el seno de una comunidad basada en valores comunes.

4. Objetivos del diálogo

Si los valores mencionados en el punto anterior son *ideales* que impulsan e inspiran una *modalidad de hacer* nuestra tarea, los objetivos que presentamos aquí se proponen para ‘achicar la distancia’ entre el cotidiano-real: lo que efectivamente se vive en el ámbito carcelario; y el cotidiano-posible o ideal: una serie de condiciones existenciales que, en dicho contexto, se vuelven posibles a través del diálogo.

De este modo, los objetivos buscan ahondar en aquellas situaciones humanas que forman parte de la convivencia y de la vida cotidiana de las personas privadas de libertad (carencias, miedos, búsquedas, conflictos, ansiedades, esperanzas, anhelos, etc.) intentando que las mismas, a través del ejercicio del diálogo, puedan expresarse, desplegarse y verse transformadas.

Las personas responsables de facilitar el diálogo se encaminan, así, a una serie de resultados ideales, esperables, que en caso de verificarse contribuirán a crear y criar humanidad en los contextos de encierro.

a. Los objetivos de la PPN, el programa MdP y sus facilitadores

El diálogo es un proceso adaptativo, cuyo éxito depende de la calidad de las conversaciones y de la escucha. Quienes se embarcan en un proceso de diálogo, inician un viaje a tierra incógnita. Igual que cuando vamos a lugares que no conocemos, no se trata sólo de llegar a destino, sino que la travesía en sí nos enseña cosas que no sabemos (Manual Nansen para Facilitadores de Diálogo y Transformación de Conflictos 2018, pág.5)

El objetivo institucional de la PPN es proteger los derechos humanos de todas las personas privadas de su libertad por cualquier motivo en jurisdicción federal, y prevenir la tortura y los malos tratos en lugares de detención dependientes de las autoridades nacionales de la República Argentina.

Ante el problema recurrente de la violencia entre presos, de la que resultan habituales y graves violaciones de los derechos humanos en nuestras cárceles, la PPN decidió avanzar en la creación de un dispositivo que fuera capaz de reducir la incidencia de los riesgos asociados a ese fenómeno, tales como: las rivalidades entre grupos, los círculos de violencia y de venganza, los rituales y métodos violentos para dirimir las disputas, los mitos, la incomunicación, los prejuicios, la arbitrariedad, la desidia o falta de intervención temprana ante la escalada de los conflictos, los métodos represivos para 'apagar' demandas, etc.

La tarea de promover el diálogo entre las personas privadas de libertad y las que trabajan en las cárceles se inscribe en el mandato de la PPN como mecanismo independiente para la prevención de la tortura. En función de ello, los objetivos institucionales que enmarcan al programa MdP son los siguientes:

1. Prevenir violaciones a los derechos humanos (en especial la tortura y otros tratos y penas crueles, inhumanos o degradantes).
2. Lograr una reducción de la violencia en las relaciones entre los detenidos.
3. Lograr una reducción y una racionalización del uso de la fuerza por parte de las y los agentes penitenciarios.

Según nuestra experiencia, en ciertos casos, pueden lograrse avances concretos en los objetivos mencionados a través del diálogo. Sabemos que existen conversaciones que transforman positivamente a las personas tanto en sus perspectivas y conductas individuales, como en sus relaciones y prácticas sociales; en la forma en que viven sus acuerdos y sus diferencias; en el modo de afrontar sus conflictos y en las capacidades que disponen para gestionarlos.

Sabemos, por experiencia vivida, que una conversación segura, abierta, flexible, igualitaria, no competitiva, reflexiva, profunda, transformadora, auténtica, inclusiva, paciente, docente y confidencial, crea comunidad entre las personas participantes. Y es justamente en ese marco comunitario donde las personas se humanizan; se enriquecen y fortalecen unas con la ayuda de las otras. Despuntan una calidad de diálogo que permite la posibilidad de pensar y de sentir con el otro. Se trata de experiencias que unen y que ayudan a comunicarse, sin perjuicio de las diferencias. En este sentido, el diálogo, al practicarse, va criando vínculos comunitarios y va estableciendo las bases para una convivencia más colaborativa.

En este sentido, el desarrollo de nuestra tarea nos ha enseñado a confiar en las aptitudes que todos los seres humanos tenemos para el entendimiento mutuo y la cooperación. Nos ha permitido descubrir que cuando la práctica del diálogo está facilitada por personas que forjan una escucha respetuosa y neutral con relación a los conflictos, nace una auténtica comunidad de palabra. La denominamos así porque consideramos que el intercambio producido en la intimidad del diálogo va, paulatinamente, haciendo nacer una común-uniión de vida -de sentimientos, de esperanzas, de deseos- promotora de humanidades abiertas, sensibles al otro y

fuertemente comunitarias.

Contamos con la fortaleza que nos confiere la convicción de que el diálogo permite que esas aptitudes humanas-comunitarias se cultiven y se internalicen en la vida de quienes lo practican. Como ya hemos afirmado, el diálogo es el espacio necesario para ejercer el derecho humano a la palabra y, a la vez, el modo de avanzar en transformaciones democráticas en las personas, en sus relaciones y en las instituciones de encierro. La palabra, de este modo, se convierte en una herramienta para ejercer todos los derechos. Deviene un medio y una forma de acceder a la justicia, entendida ésta como una situación de vida en la cual el ser humano es capaz de ejercer sus derechos de forma efectiva.

Nuestra confianza se basa en experiencias compartidas con personas privadas de libertad y con autoridades y agentes de las unidades penitenciarias que, sin dudas, son capaces de cambiar sus puntos de vista y sus formas de actuar cuando tienen la oportunidad de ejercer el derecho humano a la palabra, de reflexionar y emanciparse, en lo que les sea posible, de 'su destino' y de los mandatos que las oprimen.

Por ello nos hemos propuesto hacer todo lo necesario para aumentar las probabilidades de que el diálogo ocurra, acontezca. Se realice a través de encuentros que brinden la posibilidad de ejercitar el derecho humano a la palabra. Este incluye la posibilidad de expresarse como persona, única, original, digna de respeto; y, a la vez, la posibilidad de formar parte de una comunidad capaz de escuchar dicha originalidad, genuina y respetuosamente. Esa escucha ofrece a las personas la posibilidad de experimentar, adoptar o desarrollar sentimientos, actitudes, habilidades y capacidades que son propias de esta clase de experiencias. Quizá, apropiándose de ellas para toda su vida.

Por todo lo mencionado, la tarea que lleva adelante el programa MdP -que, sin duda, es muy amplia- dirige su atención, prioritariamente, hacia lo grupal. La expresión auténtica de la riqueza personal es abordada desde el tamiz de la grupalidad. Esta crea conciencia individual, en cuanto que despierta en el sujeto la posibilidad de una mirada nueva sobre la propia realidad personal. En este sentido, es el dinamismo circular de la palabra grupal, a través del diálogo, lo que brinda al sujeto la posibilidad de una autocomprensión nueva; de una reformulación subjetiva original; tal vez, hasta ese momento, nunca pensada. Es por esta razón que a nuestro dispositivo medular lo denominamos círculo de diálogo dinámico.

Se trata de encuentros dirigidos a promover la escucha entre pares, y que desarrollamos con sus respectivos nombres propios que son a la vez poderosas ideas fuerza: **Probemos Hablando**, círculos de diálogo dinámico entre personas privadas de libertad y **Concordia**, círculos de diálogo dinámico entre personas que se desempeñan como agentes penitenciarios.

b. Objetivos del diálogo

La práctica del diálogo ayuda a las personas y a los grupos a visibilizarse y a legitimarse. La palabra funciona como una herramienta para acceder a derechos y

para gestionar conflictos. Por eso también ayudamos a tender puentes promoviendo y organizando, como parte de la tarea del programa MdP, todo tipo de encuentros y conversatorios, espacios de diálogo bilaterales y multilaterales, actividades culturales y de formación, tales como capacitaciones en métodos de resolución de conflictos y gestión colaborativa, talleres destinados a promover la posibilidad de expresarse, actividades dirigidas a facilitar el acceso a derechos, a repensarse desde un enfoque integral de género, a tomar conciencia sobre la propia salud, el cuidado personal y grupal, etc. Tales propuestas dependen de las circunstancias, intereses y necesidades de las personas que protagonizan el diálogo.

El ejercicio del derecho humano a hablar y a ser escuchado confiere a las personas la posibilidad de confiar, volverse confiables y confiar en sí mismas. De entender al otro, de aceptarlo, de comprenderlo y de ponerse en su lugar. Y quizá, para ciertas personas, en ciertos contextos y bajo ciertas condiciones, es un modo de adquirir la capacidad y el hábito de hacerse responsables de las propias acciones y decisiones, de sus efectos y especialmente de lo que provocan en los otros. La palabra reúne, congrega, humaniza y hermana.

Las modalidades de intervención dialógica mencionadas tienen como finalidad generar cambios en las relaciones entre todas las personas que integran las comunidades carcelarias y en la gestión de éstas: por lo tanto, entre internos, y entre internos y penitenciarios.

Específicamente, esperamos producir cambios democratizadores en las cárceles promoviendo la implementación de acciones y de reformas basadas en la Regla de Mandela Nro. 38, para evitar violaciones a los derechos humanos y mejorar el acceso a todos los derechos.

Las acciones que desarrollamos y los cambios que esperamos ayudar a transitar en el mundo carcelario se inscriben en una teoría. Es decir, a un conjunto de ideas o creencias acerca de cómo se transforma la realidad debido a la práctica del diálogo.

Dicha teoría reúne algunos de los conceptos principales sobre el tema que se presentan en el Manual para Practicantes del Diálogo Democrático. Desde un comienzo, ese compendio de aprendizajes basados en la práctica del diálogo ha servido como base y orientación para planificar y desarrollar la tarea a la que nos venimos refiriendo. El abordaje del diálogo democrático para conflictos sociales propios de ese manual y una subsiguiente guía, fueron materia de un taller organizado por la PPN y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en 2016. Así como de otras actividades compartidas.

Estamos persuadidos de que la reducción de la violencia puede surgir como resultado de un cambio transformador de una masa crítica de individuos, de sus conciencias y actitudes, de sus comportamientos y destrezas.

Las transformaciones individuales que ocurren en el proceso de diálogo se convierten en la fuente de cambio de grupos sociales, de instituciones y de la sociedad en general. Al tiempo que los cambios favorables en su contexto permiten a las personas dejar atrás ciertas actitudes y comportamientos.

También creemos firmemente que el diálogo contribuye a derribar el aislamiento, la polarización, la división, el prejuicio y los estereotipos entre los grupos y las personas.

El diálogo es una herramienta esencial para derribar barreras y construir conexiones entre quienes están divididos, enfrentados, resentidos, encerrados dentro de sí mismos, traumatizados, dolidos, lastimados u obligados a no ser ellos mismos.

El diálogo es un método que permite intervenir en los conflictos de manera preventiva, evitando que escalen y logrando la reducción de las tensiones. Su práctica habitual ayuda a construir redes que permiten anticipar situaciones y sostener comunicaciones entre los actores. Permite construir confianza e iluminar las causas de conflictos recurrentes; abrir la posibilidad de una búsqueda colaborativa y creativa sobre las posibles soluciones y su forma de implementación.

Durante los últimos años, hemos comprobado que el diálogo ofrece a las personas que lo practican la posibilidad de adquirir nuevas perspectivas -de reflexionar sobre sus propias posiciones y sobre los mandatos a los que se encuentran sujetos; de reconocer sus márgenes de decisión; de establecer nuevas conexiones con las personas y con ellos mismos; de relacionarse con sus problemas a partir de otras miradas y de otras voces- promoviendo, así, transformaciones en la modalidad con la que se relacionan las personas y con la que gestionan sus conflictos.

Esas transformaciones se observan en las relaciones entre las personas y los grupos, a la vez que en la disposición y capacidad de los individuos para comunicarse y establecer vínculos. En este sentido, se trata de transformaciones que producen cambios favorables en la vigencia efectiva de los derechos humanos en los lugares de encierro, humanizando. Y que resultan susceptibles de ser observadas cada día, a lo largo del tiempo.

Es imprescindible, para que estas transformaciones ocurran, que las personas que participan de los diálogos se apropien de estos espacios y experimenten el ejercicio del derecho humano a la palabra como una realidad posible.

El que pretendemos promover y facilitar es un tipo de diálogo que hace posible un proceso de internalización responsable de conductas y, por ende, posibilita profundas transformaciones individuales y grupales.

Sabemos de la complejidad de situaciones y posibilidades que ofrece la cárcel. A pesar de ello, creemos que, en términos generales, la modalidad de trabajo que describe esta guía resulta aplicable. Nuestra mayor certeza radica en dos realidades: la sólida *experiencia de campo* llevada adelante por nuestro equipo y la capacidad de *conversar* que todos los seres humanos poseemos.

Así, si todo lo mencionado con relación al diálogo y sus efectos acontece, podremos afirmar, sin duda, que ha existido un ejercicio *real* del derecho humano a la palabra. Este incluye la posibilidad de expresarse como persona, única y original y, a la vez, la posibilidad de formar parte de una comunidad capaz de escuchar dicha originalidad, genuina y respetuosamente.

Esa escucha ofrece a las personas la posibilidad de experimentar, adoptar o desarrollar sentimientos, actitudes, habilidades y capacidades que son propias de esta clase de experiencias. Quizá, apropiándose de ellas para toda su vida.

Con el correr del tiempo y la ayuda inestimable de nuestros maestros, hemos logrado precisar y agrupar una serie de objetivos específicos, restaurativos, que esperamos ver cumplidos -en las personas y en sus vínculos- como consecuencia inmediata de la práctica del diálogo.

En función de ello, nos proponemos que las personas participantes:

1. Se sientan seguras en el espacio de diálogo,
2. puedan acordar grupalmente las reglas para el espacio de diálogo, y cumplirlas,
3. se sientan parte del espacio y
4. sientan que éste les pertenece;
5. hablen,
6. se escuchen,
7. se respeten
8. se pongan en el lugar del otro;
9. sean más responsables de sus actos,
10. sean más capaces de controlar sus reacciones,
11. se atrevan a torcer “su destino” y
12. aprendan a equivocarse;
13. puedan conversar para prevenir y resolver sus conflictos,
14. colaboren entre sí y con otros,
15. accedan a más derechos mediante el uso de la palabra y
16. puedan comunicarse más y mejor con sus familias.

Estos objetivos son permanentes en nuestro Programa, y se orientan a distintas cuestiones relacionadas entre sí. Un primer grupo alude a la recepción y adhesión de las personas participantes a las condiciones de un diálogo democrático (1 a 4). El segundo grupo de objetivos se enfoca en las relaciones entre los participantes durante el diálogo (5 a 8). El tercer grupo se refiere al foro interno de cada persona que participa del diálogo (9 a 12) y, finalmente, el cuarto a sus relaciones sociales (13 a 16).

Creemos que un avance en cualesquiera de estos 16 objetivos favorece la posibilidad de hacerlo en los restantes.

Los mencionados “16 objetivos permanentes” de nuestros ciclos y nuestros encuentros para el diálogo deben complementarse y combinarse, a la hora de definir las intervenciones de cada equipo de facilitación, con algunos objetivos concretos a los cuales podemos denominar -para diferenciarlos de los permanentes- objetivos específicos para los encuentros. Son objetivos y fines que

los facilitadores se proponen alcanzar durante una jornada o un período breve, según las necesidades y los desafíos que enfrenta el diálogo en cada caso y en cada momento. Son objetivos, generalmente, definidos por los equipos en función de la necesidad de sortear los obstáculos que presenta el desarrollo del diálogo. Como puede ser: “lograr la asistencia en tiempo de las personas participantes”, si se han registrado problemas en esta materia; o “hacer circular la palabra”, si existen pocas personas que acaparan el uso de la palabra en las reuniones de un grupo; o “informar sobre ...”, si el equipo de facilitadores asumió, en una reunión anterior, el compromiso de averiguar sobre determinada situación o trámite, para aportar esa información en un encuentro subsiguiente.

Los objetivos que hemos planteado, al igual que las intervenciones que asumimos como facilitadores del diálogo y las que esperamos ocurran de parte de las personas de las comunidades carcelarias, tienen como finalidad el logro de una serie de resultados transformadores.

Esos resultados pueden ser observados en la interacción cara a cara, cuerpo a cuerpo, que propone la facilitación del diálogo, tal como la practicamos desde el programa Marcos de Paz. Las personas participantes tienen una clara visión acerca de sus propias vivencias y las de su entorno inmediato. Por lo que es altamente probable corroborar los avances y los retrocesos en varios de los objetivos señalados.

En la tabla que sigue, se enuncian los objetivos y los resultados que se espera alcanzar con relación a cada uno.

Objetivos permanentes del diálogo propuestos desde MdP y resultados esperados

Objetivo	Resultados inmediatos		Resultados mediano y largo plazo	
	Resultado principal (esperado)	Resultado secundario (posible)	Resultado principal (esperado)	Resultado secundario (posible)
Que las personas que participante del diálogo (1) se sientan seguras en el espacio de diálogo,	Aumentar su confianza en la actividad dialógica de la que participan	Incrementar su confianza en las personas que actúan como facilitadoras	Aumentar la confianza de la comunidad en el diálogo	Aumentar la confianza interpersonal entre las personas y grupos que integran la comunidad
(2) puedan acordar grupalmente las reglas para el espacio de diálogo y cumplirlas	Conformar un marco adecuado para que circule la palabra en el espacio	Ofrecer un modelo de convivencia basado en el respeto, el compromiso y la aceptación de las diferencias	Difundir la práctica de los acuerdos colaborativos y los valores del diálogo	Inspirar otros espacios de colaboración
(3) se sientan parte del espacio	Desarrollar entre las personas participantes una identidad colectiva asociada al diálogo	Despertar o activar una vocación o elección personal por el diálogo	Crear y potenciar una cultura del diálogo	Extender esta práctica a otros espacios sociales
(4) sientan que el espacio les pertenece	Fortalecer la posibilidad de que las	Acoger las propuestas y	Habilitar la multiplicación de	Extensión de la práctica del

	participantes cuiden y ayuden a desarrollar el diálogo	proyectos de las personas participantes	experiencias de diálogo a través de la promoción que hagan las personas practicantes	diálogo a otros espacios sociales
(5) hablen	Habilitar y dar cabida a la expresión libre y democrática de las personas participantes	Visibilizar problemas y situaciones que afectan a las personas y sus derechos	Desarrollar en las personas competencias para expresarse de forma asertiva y respetuosa	Desarrollar habilidades blandas entre las personas
(6) se escuchen	Desarrollar competencias para una escucha genuina y activa	Democratizar el ejercicio de la palabra como lugar de poder	Incrementar la capacidad para la escucha genuina en el seno de la comunidad	Mejorar y ampliar las capacidades de las personas para comprender su entorno social
(7) se respeten	Desarrollar relaciones basadas en el reconocimiento y la aceptación de las otras personas, más allá de sus diferencias	Humanizar e igualar los vínculos entre las personas participantes	Colaborar con el desarrollo de actitudes, prácticas y hábitos comunitarios compatibles con una convivencia respetuosa y pacífica	Colaborar en la construcción de relaciones interpersonales más humanas
(8) se pongan en el lugar de otro	Desarrollar la capacidad para empatizar con otras personas	Promover el conocimiento y la aceptación de otros puntos de vista	Fortalecer los lazos comunitarios y reducir las hostilidades	Enriquecer a las personas participantes incrementando sus capacidades para convivir
(9) sean más responsables de sus actos	Desarrollar el sentido de responsabilidad sobre las consecuencias de sus actos por parte de las personas participantes	Incrementar la confianza interpersonal y la convivencia grupal	Colaborar en la adopción de conductas de vida y decisiones responsables entre las personas participantes	Promover actitudes de vida maduras y el ejercicio de una ciudadanía responsable
(10) sean más capaces de controlar sus reacciones	Desarrollar entre las personas participantes el conocimiento de sus emociones y la revisión de los mandatos culturales que impulsan la adopción de acciones violentas	Generar nuevas actitudes y recursos entre las personas participantes	Colaborar en la reducción de las situaciones de violencia directa	Aumentar los recursos personales para evitar las conductas violentas
(11) se atrevan a torcer "su destino"	Desarrollar la capacidad de fijar y seguir objetivos personales	Colaborar para que las personas desarrollen un plan de vida	Colaborar en la adquisición de recursos para evitar la reproducción de conductas disvaliosas, como las adicciones y el	Colaborar en la adopción de conductas de vida respetuosas de las demás personas y de las leyes

			ejercicio de la violencia	
(12) aprendan a equivocarse	Desarrollar la capacidad de aceptar los propios errores y la vocación por restaurar los daños causados	Promover prácticas restaurativas entre las participantes y/o con terceras personas	Extender y promover la reflexión sobre la propia experiencia y las consecuencias de las acciones y las decisiones	Colaborar en la resocialización de las personas participantes
(13) puedan conversar para prevenir y resolver sus conflictos	Desarrollar la disposición y las capacidades para la práctica del diálogo en el seno de la comunidad	Colaborar en la conformación de mesas de negociación y otros espacios de diálogo en el seno de la comunidad	Promover la adopción de prácticas y mecanismos permanentes para la prevención y la resolución de conflictos	Extender la práctica del diálogo a los espacios sociales en los cuales deban desenvolverse las personas participantes del diálogo
(14) colaboren entre sí y con otros	Desarrollar competencias para el trabajo en equipo y la negociación	Promover y apoyar proyectos de las personas participantes	Desarrollar y promover la colaboración en el seno de la comunidad	Ampliar los espacios de colaboración y participación en la sociedad
(15) accedan a más derechos mediante el uso de la palabra	Desarrollar capacidades y condiciones para gestionar el acceso a los derechos mediante el diálogo	Crear canales permanentes que permitan el ejercicio de los derechos	Incrementar el acceso a los derechos en el seno de la comunidad	Reducir la incidencia de la judicialización de los conflictos y las medidas de fuerza
(16) puedan comunicarse más y mejor con sus familias	Desarrollar la comunicación de las personas participantes con sus seres queridos	Provocar un alivio en los padecimientos de quienes son familiares de las personas participantes	Colaborar con las personas participantes para que mejoren sus relaciones familiares	Extender los beneficios del diálogo a las familias de las personas participantes

5. Practicantes del diálogo, sus roles y sus competencias

“Cualquiera que sea la situación desde la que una persona pase a desempeñar el rol de practicante de diálogo, la esencia de su trabajo será cultivar una sensación compartida de apropiación de la iniciativa de diálogo y sus resultados. Esto significa asegurar que las personas se involucren y se sientan incluidas, y que se las aliente a participar activamente en el proceso. Es en estas circunstancias que el enfoque dialógico cobra mayor importancia práctica”

Diálogo Democrático. Manual para practicantes, pág. 67

Los roles y las competencias que presentamos definen funciones y comportamientos que caracterizan, en nuestro programa, el accionar de quienes

practican el diálogo. Ambos se encuentran inspirados en los valores ya mencionados, y motivados por los objetivos ya presentados.

Los roles nos hablan de aquellos 'lugares' que brindan claridad organizativa, permitiendo una estructuración flexible, adaptativa y viva de nuestra tarea grupal.

Las competencias, por su parte, aluden a una capacidad operativa y definen con claridad una serie de comportamientos individuales y grupales. Estas competencias, al practicarse, nos permiten -a nosotros, practicantes del diálogo- experimentar 'en carne propia' aquella novedad transformante que el diálogo provoca cuando es buscado y construido con delicadeza humana y respeto mutuo.

La interiorización consciente de cada uno de estos roles y de cada una de estas competencias, siempre en desarrollo, se transforma en una fuerza vital que sostiene nuestra actividad grupal.

a. Los roles

Según nuestra experiencia, la *gente de afuera* puede funcionar como catalizadora de una posibilidad siempre latente, pero improbable: el diálogo. Por eso promovemos intervenciones a cargo de personas que no integran la comunidad de encierro. Ya que resulta bastante improbable que una comunidad carcelaria marcada por una visión penalista pueda alcanzar por sí misma, de forma espontánea, un diálogo que cumpla con todos los valores que asociamos al diálogo transformador.

La llegada de quienes vienen a promover y proponer el diálogo es una novedad que abre los ojos y los oídos. En primer lugar, porque se observa un interés del afuera por el adentro; o de los que están en un "sector de conducta" por la suerte de quienes viven en "la villa". Ese interés ayuda a las personas a sentirse valoradas y capaces.

Estos terceros sólo deben preocuparse porque el diálogo se produzca y por hacer lo posible para que sus participantes lo acojan como una posibilidad concreta.

Para ello, los de afuera debemos renunciar a toda pretensión de saber qué es la cárcel y qué debería hacerse en ella y con ella. Estamos llamados a ahondar, solo, en la experiencia del diálogo. Y sólo podemos hacerlo dialogando.

A las personas que llevan adelante esta tarea de visitar lugares de encierro promoviendo el diálogo, que invitan a otras personas a conversar y/o procuran ayudarlas y acompañarlas en ese camino, los denominados en esta guía *practicantes del diálogo*, sin perjuicio del rol que desempeñen.

Esta misión que nos proponemos como practicantes requiere, para ser efectiva, de la realización de una serie de tareas específicas. Ellas nos han llevado a definir cuatro roles, en función de los cuales los practicantes del diálogo se organizan para desempeñar su labor.

Dichos roles son 1) facilitador/a, 2) referente de coordinación, 3) consultor/a y 4) promotor/a del acceso a derechos.

Cada equipo de facilitación se integra por, al menos, dos personas que se han capacitado y han practicado para cumplir el rol de facilitador/a del diálogo. Tarea medular de nuestro programa.

El núcleo de nuestra experiencia se centra en facilitar, en particular, los encuentros que denominamos círculos de diálogo dinámico. Quienes cumplen el rol de *facilitadores* deben colaborar para que estos encuentros puedan ocurrir y para que allí se ejerza el derecho humano a la palabra. Su tarea es central durante los encuentros; y, por ende, para nuestro programa. Les corresponde la mayor responsabilidad; sus acciones tienen la mayor significación.

Debido a ello, quienes se desempeñan como facilitadores, tanto en los encuentros como fuera de ellos, deben esforzarse más que el resto por encarnar los valores que hemos presentado y por llevar adelante una actuación coherente con ellos y adecuada a los objetivos que nos proponemos.

Dentro de la mayoría de nuestros equipos, existen personas que, además del rol de facilitador/a, cumplen el de *referente de coordinación*, que tiene a su cargo la interlocución institucional del programa MdP con las autoridades. Este asume la responsabilidad de asegurar el debido registro de las demandas y peticiones tanto de las personas privadas de libertad como de las autoridades. Las personas que desempeñan este rol son 'la cara visible' de nuestro programa y, por lo tanto, les corresponde también una gran responsabilidad en los resultados.

Quienes desempeñan el rol de *consultor/a* tienen a su cargo colaborar para que el equipo de facilitación pueda reflexionar, mejorar su desempeño y superar los obstáculos que se presentan. Dichos aportes son realizados a través de una serie de reuniones llevadas a cabo tanto durante el período en el que se desarrolla el proceso de diálogo como, así también, una vez que éste ha finalizado. El asesoramiento brindado por las y los consultores se manifiesta, por lo tanto, particularmente importante a fin de sostener la viabilidad y el enriquecimiento de la tarea.

El rol de promotor/a de derechos lo atribuimos a las personas y equipos externos a nuestro programa, que se suman a nuestras actividades con la finalidad de que las personas puedan acceder a sus derechos y/o ejercerlos. Aportan al diálogo como parte de una red de contactos de colaboración integrada por instituciones y personas, cuyo eje son los derechos humanos, y ofrecen información, asesoramiento, capacitación y escucha destinados al enriquecimiento humano de las personas que participan del diálogo.

b. Las competencias

El modo en que estas personas actúan en el desarrollo de sus roles es clave para que exista un diálogo como el que pretendemos. En muchos casos las personas aprenden el diálogo viendo cómo lo practican los otros; y especialmente los facilitadores, que inevitablemente se transforman en modelos para muchas personas. En este sentido, pueden funcionar como ejemplo de buenas prácticas y como figuras inspiradoras; o, por el contrario, como una fuente de señales contradictorias, generadoras de inseguridad y desconfianza.

Para guiar a las personas que practican el diálogo, hemos ofrecido los valores y los objetivos del diálogo al que aspiramos. Así como una teoría acerca de cómo se transforman las relaciones y las personas mediante el diálogo. Complementamos ahora esos conceptos con un pequeño conjunto de competencias que hemos venido construyendo especialmente para esta guía.

Llamamos competencia al desempeño observable de las personas que actúan como practicantes del diálogo. Se trata de un actuar cercano al ideal, que se ofrece como una guía para la reflexión y la autoevaluación de los practicantes y los equipos.

Para elaborar esta conceptualización, llevamos adelante un ejercicio grupal consistente en señalar -en base a nuestra experiencia- las actitudes y las acciones que serían propias de personas y equipos que desarrollan su labor de modo coherente con los valores y los objetivos propuestos para el diálogo.

Luego, esas prácticas y actitudes fueron revisadas y agrupadas. Esto nos permitió caracterizar **tres competencias básicas** que definen al buen practicante del diálogo:

1) el trabajo en equipo: es aquella competencia que permite a las personas que practican el diálogo ser capaces de colaborar eficazmente con otras, comprometiéndose, buscando complementarse y completarse con humildad, para mejorar constantemente los resultados de la tarea común, mejorando la coordinación y las relaciones interpersonales entre los integrantes de los equipos, su comunicación y su confianza.

2) el cuidado y apoyo del diálogo: es aquella que permite a las personas que practican el diálogo ser capaces de promover, constantemente, un sentimiento de común-uniión (comunidad) entre las personas que participan del diálogo.

3) la escucha genuina y activa: es aquella que permite a las personas que practican el diálogo ser capaces de subjetivizar a la persona hablante. Es genuina en cuanto es capaz de reconocer y recepcionar su originalidad. Es activa en cuanto incluye y aspira a comprometer a todas las personas participantes del diálogo en una comunidad de sentidos.

Ninguna de las competencias puede desarrollarse verdaderamente sin las otras. Conforman una suerte de trilogía.

Se trata de comportamientos observables, que se pueden evocar y formular como propuestas de acción. De ahí que sea posible postular un conjunto de buenas prácticas y actitudes favorables al diálogo, que son la expresión concreta de estas competencias.

Esos comportamientos se apoyan y complementan, conformando un modo de hacer las cosas y de estar con las personas que, pensamos, constituye la novedosa especificidad de nuestro enfoque. Ese modo de hacer y de estar se basa en una modalidad de ser. Consideramos imposible una práctica del diálogo que no esté atravesada por una auténtica entrega y compromiso con la tarea, con las personas involucradas, con nuestros valores, con nuestros objetivos y con el equipo que integramos.

Nuestro modo de ser es esencialmente grupal y busca, para ser confiable y

eficaz, caracterizarse por la persistencia y la coherencia. Trabajamos en **equipos de facilitación**, que son pequeños grupos de facilitadores que asumen la responsabilidad de planificar y desarrollar un ciclo de diálogo determinado. Esos equipos, que desempeñan su labor con gran autonomía, integran a su vez un conjunto más amplio, integrado por todas las personas que practican el diálogo bajo la coordinación del programa MdP. A todos esas personas corresponde colaborar con muchas otras para que el diálogo se vuelva posible y produzca los efectos que esperamos.

Los efectos que atribuimos al diálogo sólo se producen si se dan las condiciones para una interacción real, comprometida, constructiva y profunda entre las personas. Lo cual requiere muchas horas de trabajo compartido por parte de los equipos de facilitación para sumar todas las capacidades y esfuerzos en la dirección más adecuada.

Se trata de una tarea que no puede realizarse de forma individual. Y que tampoco puede ser, como ya se dijo, la aplicación individual de una regla general. La conducta de nuestros practicantes debe ser la mejor que el equipo pueda dar, dadas las circunstancias, en base a nuestros valores y objetivos, tomando en cuenta las competencias que postulamos.

Esa ausencia de un libreto único, hace indispensable que los equipos de facilitación puedan funcionar horizontal y autónomamente; a fin de colaborar efectivamente al diálogo y al desarrollo de sus potencialidades.

La conformación de un grupo comprometido con la tarea se apoya en individualidades seguras y fuertes que opten, libremente, por una entrega comprometida. Por eso consideramos que otra labor muy necesaria para el adecuado desempeño del rol de facilitador es animarnos a dialogar con nosotros mismos. Particularmente acerca de nuestras motivaciones y aspiraciones.

Una de las conclusiones importantes a las que deberíamos aspirar mediante ese diálogo interno se vincula con la naturaleza y la extensión del compromiso que estamos dispuestos a asumir con los equipos de facilitación que integramos, con el desarrollo de nuestra tarea, con los espacios de diálogo y con sus participantes.

Como se expuso anteriormente, quienes facilitan el diálogo deben hacerlo de acuerdo a objetivos, valores y competencias, cuya realización se concreta mediante acciones y formas de estar presente entre las personas. A partir de nuestra experiencia como equipo podemos ahora, después de mucho tiempo de trabajo en campo, enunciar como un compendio de buenas prácticas para la facilitación del diálogo y de actitudes que favorecen su desarrollo.

Proponemos el mencionado compendio como una herramienta que puede servir, fundamentalmente, para el autoexamen de las personas y los equipos responsables de facilitar el diálogo; así como para identificar obstáculos y para trabajar en su superación.

Podrá observarse que las buenas prácticas y actitudes favorables se han agrupado en torno de las tres competencias básicas ya enunciadas (trabajo en equipo, escucha activa y genuina, y apoyo y cuidado del diálogo). Podrá observarse, también, que algunas de las prácticas y actitudes se asemejan mucho

a otras, al punto de confundirse. Esto evidencia que las competencias son, apenas, una herramienta para aproximarnos a la caracterización de lo que podríamos llamar “el comportamiento ideal” en materia de facilitación del diálogo.

● Trabajo en equipo.

Las acciones y actitudes de las facilitadoras que asociamos actualmente con esta competencia son las siguientes:

1. Reconocen sus prejuicios personales, se comprometen a trabajar sobre ellos e intentan superarlos.
2. Cuidan y enriquecen las relaciones interpersonales a fin de potenciar el trabajo grupal.
3. Comprenden el momento del otro y se abren a su novedad potencial (no atienden a lo que el otro ‘es y da’, aquí y ahora, sino a aquello que, con la ayuda del grupo, ‘puede llegar a ser y a dar’).
4. Confían en el grupo y en sus tiempos. Tienen paciencia y saben esperar a sus integrantes. Intuyen los liderazgos naturalmente positivos y los promueven.
5. Accionan de manera flexible. No se aferran a un plan establecido cuando éste no da resultado, y son capaces de cambiar la estrategia a tiempo.
6. Apuestan al grupo y trabajan con él. Planifican grupalmente las tareas y las desarrollan siguiendo pautas y denominadores comunes.
7. Evitan llevar a la práctica iniciativas individuales. La viabilidad y utilidad de toda iniciativa es siempre conversada, previamente, en el equipo.
8. Formulan intervenciones oportunas y cuidadosas en función de lo que el grupo necesita, dejando de lado sentimientos y aspiraciones personales.
9. Generan afinidad con todos e impulsan el acercamiento y el conocimiento de las personas: su forma de pensar, sus habilidades y virtudes, sus defectos y limitaciones.
10. Impulsan el intercambio de opiniones y distintos puntos de vista: saben hacer silencio, escuchar, prestar atención y abordar las diferencias que pudieran suscitarse en el seno del grupo. Promueven consensos y acuerdos.
11. Impulsan intercambios horizontales brindando participación a todos; legitimando a todos.
12. Optimizan la comunicación: generan diálogo y provocan reflexión grupal.
13. Respetan y valoran a todos, impulsando el desarrollo de la originalidad personal de cada uno.
14. Procuran mejorar el funcionamiento grupal con diferentes estrategias de intervención.
15. Cultivan la autocrítica grupal: saben reconocer el error, las debilidades y falencias de la tarea realizada grupalmente, y corregirse.
16. Atienden el punto de vista del compañero, sin juzgar ni menospreciar sus ideas y opiniones. Por el contrario, tienen la capacidad de reconocer que la idea de la otra persona puede ser mejor que la suya.

17. Fortalecen y mantienen la mística grupal: apoyan a los compañeros en el desarrollo de la tarea común, y brindan apoyo emocional ante situaciones difíciles.
18. Buscan ser creativos y desinhibidos; formulando una idea tras otra y las ofrecen al grupo.
19. Se comportan con humildad, buscan conocer sus limitaciones y sus habilidades. Evitan actitudes soberbias y arrogantes.
20. Sus acciones y actitudes buscan ser empáticas y solidarias: receptivas y acogedoras. Sus intervenciones son simples y abiertas.

● **Escucha activa y genuina**

Las acciones y las actitudes que asociamos con esta competencia son:

1. Reconocen a las personas y se abren a escucharlas. Demuestran cercanía y empatía. Comprenden distintos puntos de vista.
2. Promueven la creación de espacios para el despliegue y el encuentro de significados donde los participantes pueden o no estar de acuerdo.
3. Buscan que los participantes reflexionen sobre sus trayectorias y acciones, a partir de un proceso de reflexión y pensamiento propio.
4. Reconocen y trabajan sobre sus propios pensamientos, emociones, prejuicios y estados de ánimo para evitar que éstos se conviertan en obstáculos al momento de comprender a las personas.
5. Se comprometen con el espacio de diálogo e intentan promover la confianza con relación a dicho espacio.
6. Tienen una presencia consciente y activa: escuchan con todo el cuerpo, mantienen el contacto visual, observan con atención los gestos y la actitud corporal de las personas.
7. Mantienen una permanente atención y conexión con lo que ocurre. Responden siempre que se los convoca a brindar una opinión o se les consulta sobre alguna temática en particular.
8. No interrumpen el discurso del otro.
9. Garantizan y protegen la confidencialidad de las conversaciones.
10. Se comportan con discreción manifestándose confiados en la dinámica propia de cada grupo, y en sus tiempos.
11. Cultivan la paciencia: esperan el momento adecuado; no fuerzan las cosas.
12. Trabajan por lograr un entendimiento común sobre ideas y conceptos, sobre compromisos y acuerdos. Los abordan como parte de un devenir, en un espacio de co-construcción.
13. No juzgan. No emiten valoraciones. No se manejan a partir de estereotipos. Respetan la humanidad de todas las personas; dan valor y legitimidad a todas las voces.
14. No toman partido en las discusiones y debates. Evitan imponer razonamientos

o ideas propias; temas de interés o perspectivas personales. Sólo expresan sus opiniones ante la necesidad de mantener la igualdad entre todos y el compromiso con el espacio. Sus intervenciones, siempre, abren la conversación.

● **Apoyo y cuidado del diálogo**

Las acciones y las actitudes de las facilitadoras que asociamos con esta competencia son:

1. Se presentan y aclaran sus objetivos y los métodos que vienen a proponer. Invitan a las personas a compartir sus dudas y/o creencias acerca del espacio, y a dialogar sobre ellas buscando un significado común.
2. Formulan una propuesta clara y sencilla acerca del encuadre y las reglas de juego del encuentro (humanidad, respeto; escucha; confidencialidad; libertad; igualdad para expresarse; etc.). Invitan a los participantes del diálogo a formular un acuerdo sobre estas reglas (la construcción común de estas reglas resulta fundamental).
3. Promueven un diálogo democrático donde todas las voces tienen un espacio. Reconocen las relaciones de poder entre los participantes, y no las exponen. Se dirigen respetuosamente a todas las personas y las tratan por igual; no juzgan ni califican.
4. Cuando exponen sus ideas son claros, pero no tajantes. Permiten el disenso de ideas, haciendo del mismo una fortaleza del diálogo.
5. Con una presencia delicada y responsable, cada vez que lo consideran necesario, re-encuadran el curso del diálogo.
6. Exponen sus sentimientos y sus dudas con honestidad, manteniendo una permanente conexión con los climas grupales y las emociones de las personas participantes del diálogo.
7. Procuran que el espacio físico invite al encuentro entre los participantes, y que las interferencias o molestias externas no afecten al diálogo.
8. Invitan siempre a la reflexión colectiva a partir de los casos individuales, promoviendo la búsqueda de una comprensión común de las palabras y los sentimientos de cada participante.
9. No interrumpen el uso de la palabra, pero intervienen para evitar agresiones y desvíos respecto al encuadre. En el caso que se presenten expresiones o acciones agresivas entre los participantes, buscan el modo de pacificar la situación a través de intervenciones restauradoras del diálogo.
10. Realizan preguntas que abren nuevas perspectivas personales y brindan a las personas la posibilidad de interpretarse desde un lugar distinto.
11. Apoyan y animan a todas las personas a expresarse y a participar, respetando los tiempos de aquellos que solamente quieran estar presentes en silencio.
12. Aceptan las críticas y opiniones contrarias a las suyas, incorporándolas a sus reflexiones.

13. Se comportan con coherencia. Sólo prometen aquello que pueden cumplir, y piden disculpas cuando no pueden hacerlo ofreciendo las explicaciones necesarias.

14. Son capaces de reconocer las situaciones que implican riesgos para la seguridad de las personas que integran el equipo de practicantes o los participantes del diálogo, evitando incurrir en acciones temerarias. Son capaces de reconocer los límites que son inherentes a nuestra función de practicantes, especialmente ante las dinámicas grupales e institucionales que nos preocupan, pero no podemos desterrar

Las prácticas y actitudes mencionadas permiten hacernos una idea de la tarea que corresponde a las personas que actúan como facilitadoras del diálogo. Como se ha dicho, debe ser una labor orientada por valores y objetivos. Las competencias pretenden sistematizar un comportamiento deseado, conforme a esos valores y objetivos, en tres planos convergentes que enmarcan el desenvolvimiento de nuestra labor.

Cualquiera de las acciones enunciadas, para desarrollarse con genuino apego a nuestros valores e ideales, requiere de una decisión individual y grupal previa, importantísima, que es necesario tomar con plena conciencia: *confiar*.

Sólo es posible practicar exitosamente el diálogo para las personas que son capaces de creer, sincera y desinteresadamente, en las demás personas y en sus posibilidades.

En el caso de quienes pretendan ser facilitadores, ello implica confiar en sus equipos y en sus colegas, en las personas que participan o van a participar del diálogo, en sus posibilidades y en su futuro.

6. La escucha y la pregunta

Si hay una actitud particularmente significativa en nuestra tarea como facilitadores es la actitud de escucha. La escucha que valora y respeta; que descubre a las otras personas en su novedad; que nos pone en un lugar distinto; que nos abre posibilidades inesperadas.

Nuestra experiencia nos dice que, en la escucha, las personas encuentran algo de particular valor. Muchas veces nos han dicho: “ya, que haya alguien que nos escuche, para nosotros es un montón...”. Se juega, ahí, un *algo* que no sabemos muy bien de qué se trata... Lo que sí sabemos es el valor simbólico que la palabra lleva ínsito en sí misma: la palabra siempre inicia pensamiento; promueve acción; descubre sentido; provoca movimiento y dinamismo; permite la epifanía de un sujeto humano.

Por eso el que sabe escuchar, escucha más de lo que el otro dice. Escucha lo no dicho en lo dicho. Escucha lo anhelado; lo buscado: lo deseado. Descubre lo que ni siquiera puede ser conscientemente dicho. Quien escucha va un poquito más allá de la palabra... Se sumerge en el mundo interior del que habla. Busca desenredar, en la trama de palabras pronunciadas, el misterio que allí se

esconde: el del corazón de la persona que habla. Sumergirnos en ese misterio, animarnos a entrar y habitar ese 'lugar sagrado' nos enriquece; nos hace fuertes; nos sensibiliza.

Saber escuchar no es fácil. Exige vaciarnos. Salir de uno mismo. No para recibir al otro, sino para entregarnos al otro. Para brindarnos al otro en el 'aquí y ahora' de ese instante pleno que es el intercambio dialógico.

El que escucha sabe, también, preguntar. Encuentra en la palabra pronunciada la huella de la pregunta. Su indicio; su señal...

El arte de escuchar y el arte de preguntar definen nuestra tarea como facilitadores del diálogo. Ambas, como todo arte, nos contactan con la belleza y el amor humano. En este sentido, tal vez, solo tiene posibilidad de escuchar quien sabe brindarse, a sí mismo, la posibilidad de amar.

a. La escucha como herramienta

"El lenguaje es un testigo del espíritu y un medio de comunicación entre los espíritus; sin él, cada uno de ellos permanece clausurado a la vez en la impotencia y en la soledad. Pero el lenguaje los revela perpetuamente el uno al otro: él les descubre aquello que hay de común entre ellos, que es también, sin que ellos lo sepan, su intimidad más profunda, y lo que tienen de diferente, que sólo los opone en apariencia y para que ellos se enriquezcan mutuamente" (Lavelle L. citado en: Mandrioni H. *Reflexiones filosóficas sobre el espíritu humano*, pp 109-110).

Hemos mencionado la 'escucha genuina y auténtica' como una de las tres competencias principales que deben desarrollar las personas que pretenden practicar y facilitar el diálogo. En este momento nos proponemos concebir a la escucha, a la vez, como una herramienta imprescindible para la facilitación del diálogo.

El modo en que escuchamos determina cómo preguntamos, cómo perciben los demás nuestro compromiso con el espacio de diálogo, con sus valores y con los objetivos que nos proponemos alcanzar. Si no escuchamos ¿cómo pretender que los participantes se escuchen?

Una escucha genuina y activa de parte del equipo de facilitación aporta significativamente al diálogo. Por ello, hemos elaborado un conjunto de cuestiones clave que se vinculan directamente con el ejercicio de las buenas prácticas y actitudes favorables asociadas con esta competencia.

Esperamos que las respuestas que nuestro equipo vaya ofreciendo ante esas cuestiones sean de utilidad. A continuación, se ofrece dicho listado en forma de preguntas:

- ¿Cómo reconocer nuestros propios pensamientos, emociones, prejuicios y estados de ánimo, para trabajar sobre ellos y evitar que se conviertan en obstáculos al momento de comprender a las personas?
- ¿Cómo reconocer y respetar la originalidad de las personas y abrirse a escucharlas con cercanía y empatía, comprendiendo distintos puntos de vista?
- ¿Cómo escuchar a fin de habilitar el despliegue y el encuentro de significados,

de modo que los participantes pueden o no estar de acuerdo?

- ¿Cómo hacer para que los participantes reflexionen sobre sus trayectorias y acciones? • ¿Cómo lograr una presencia consciente y activa?
- ¿Cómo *escuchar* y qué *escuchar* en los gestos y las actitudes corporales de las personas?
- ¿Cómo responder cuando se nos convoca a brindar una opinión o se nos consulta sobre alguna temática en particular?
- ¿Cómo y cuándo hay que interrumpir?
- ¿Cómo garantizar y proteger la confidencialidad de las conversaciones?
- ¿Cómo avanzar en el entendimiento común sobre ideas y conceptos?
- ¿Cómo repasar los compromisos y acuerdos?
- ¿Cómo se ejerce el no juzgar?
- ¿Cómo dar existencia, valor y legitimidad a las voces excluidas?
- ¿Qué actitud debemos tomar ante las discusiones y los debates?
- ¿Cómo abrir una conversación?

b. Las preguntas

Una de las herramientas más importantes para la facilitación del diálogo es la formulación de preguntas. A través de ellas, invitamos a dialogar, ofrecemos espacios en donde ejercer el derecho humano a la palabra y proponemos reflexiones.

En vista de ello, compartimos las siguientes consideraciones, que abordan esta habilidad humana (concebida aquí como instrumento) desde diferentes aspectos: ¿Cómo preguntamos? ¿Con qué objetivos? ¿En qué momento? ¿Qué tipo de preguntas formulamos?

- *¿Cómo preguntamos?*

Es conveniente señalar que la postura adecuada es realizar preguntas desde el lugar del que todo lo ignora, sin dar nada por supuesto, preguntando acerca de lo obvio.

- *¿Con qué objetivos?*

Uno no pregunta para satisfacer una necesidad personal, máxime cuando ejerce un rol de facilitador en un grupo.

Podemos decir que no hay un objetivo unívoco al formular preguntas.

El arte de preguntar puede perseguir varios objetivos. Preguntando buscamos:

a) generar diferencias, es decir generar información que, en principio, no está disponible. b) respuestas nuevas, generando “perturbar” apropiadamente al receptor con el fin de modificar determinado *statu quo*

c) chequear y/o confirmar información que ya conocemos

d) recontextualizar situaciones

e) generar momentos que induzcan a la reflexión, etc.

Para qué hacemos todo esto, de qué manera y en qué momento, es lo que trataremos a continuación, tratando de dar respuesta al tercer y cuarto interrogante planteados.

Como facilitadores tendremos que entrenarnos en el arte de preguntar para tener claridad respecto de la oportunidad y la forma en la que lo haremos.

En principio hay que tener claro el contexto, el tipo de conversación en el que estamos participando y el momento en el que nos encontramos. Es decir, ubicarnos en las circunstancias y el momento que los participantes están viviendo.

Decimos esto, ya que en nuestros círculos de diálogo las conversaciones suelen ser de los más variados tipos. Puede tratarse de un debate, una reflexión, una catarsis, una negociación y es muy probable que necesitemos utilizar distintos tipos de preguntas según el tipo de conversación que se esté desarrollando.

Debemos tener en cuenta, siempre, que las preguntas (y todo lo que hagamos) debe estar orientado a lograr avances en el cumplimiento de los objetivos que nos hemos propuesto a través del diálogo: 1) que se sientan seguras en el espacio de diálogo, 2) que puedan acordar grupalmente las reglas para el espacio de diálogo, y cumplirlas, 3) que se sientan parte del espacio y 4) que sientan que éste les pertenece; 5) que hablen, 6) se escuchen, 7) se respeten y 8) se pongan en el lugar del otro; 9) que sean más responsables de sus actos, 10) sean más capaces de controlar sus reacciones, 11) se atrevan a torcer “su destino” y 12) aprendan a equivocarse; 13) que puedan conversar para prevenir y resolver sus conflictos, 14) colaboren entre sí y con otros, 15) accedan a más derechos mediante el uso de la palabra y 16) puedan comunicarse más y mejor con sus familias.

Para profundizar en el análisis, y ya formulada una clasificación vinculada a los tipos de conversaciones de las que participamos, proponemos una clasificación vinculada a los tipos de preguntas a utilizar, para luego y a partir de ambas clasificaciones abordar el análisis vinculado a la oportunidad en la que los practicantes deberían ir utilizando cada tipo de preguntas.

● Tipos de preguntas:

a. Abiertas

Son aquellas que se formulan para obtener respuestas más detalladas y descriptivas. Se realizan generalmente para que el interlocutor se exprese con la mayor amplitud posible respecto de un hecho, un sentimiento, un estado de ánimo, un deseo, etc.

A este tipo de preguntas solemos usarlas con varios objetivos:

- 1) Iniciar una conversación
- 2) Intentar abrir un discurso poco descriptivo
- 3) Proponer una tormenta de ideas, etc.

b. Cerradas

Son aquellas que se formulan para chequear y/o confirmar información con nuestro interlocutor y, por lo general, buscan una respuesta afirmativa o negativa en relación con una situación que incluimos al formularla.

Con su utilización buscamos chequear y/o confirmar. Son muy útiles cuando necesitamos verificar si hemos entendido bien lo que nuestro interlocutor acaba de manifestar, o cuando necesitamos hacer un repaso de situaciones que pudieron haber generado dudas en una larga conversación.

A modo de ejemplo y a los fines de mostrar los diferentes resultados a los que se puede arribar utilizando unas u otras en determinado momento, podemos señalar que no es lo mismo intentar iniciar una conversación con una pregunta cerrada que con una abierta.

La pregunta abierta nos brinda la posibilidad de obtener mucha más información y de explorar más variedad de caminos en el marco de la conversación que intentamos propiciar.

Pregunta cerrada: ¿Están bien..?

Pregunta abierta: ¿Cómo están..?

c. *Reflexivas*

Son aquellas mediante las cuales se plantea una situación hipotética con el objeto de que su receptor imagine situaciones diferentes a aquellas en las que se aferra habitualmente.

d. *Circulares*

Se formulan con el objetivo de que cada parte pueda ver el otro punto de vista. Se busca la empatía. Ponerse en el lugar del otro. Ayudan a pensar en qué ocurriría si se modifica un comportamiento.

La facilitación exige preguntar lo justo, en el momento adecuado; básicamente para motivar la palabra y que ésta comience a fluir. De ahí en más, no pretendemos “llevar la conversación” a un punto que nos interesa, sino ayudar a las personas participantes a expresarse y escucharse en torno de sus propios intereses, de acuerdo a los objetivos y valores señalados.

7. Generando contexto para el diálogo

La palabra y la escucha a las que aspiramos no tienen lugar en el vacío, sino en el seno de un contexto o encuadre. Llamamos encuadre a una serie de notas que enmarcan nuestro dispositivo de trabajo. Dichas notas no unifican ni estandarizan nuestra actividad. Por el contrario, están siempre en función del fortalecimiento subjetivo -de cada persona- y grupal. En este sentido, dentro del encuadre, cada grupo -y cada persona en él- irá tejiendo su propia experiencia: irá criando su propio proceso de diálogo.

La experiencia acumulada a lo largo de los años nos dice que los círculos de diálogo devienen lugares de descarga: lugares donde se comparten

incertidumbres, ansiedades, broncas, arbitrariedades, injusticias, tanto como anhelos, búsquedas y deseos, a veces imposibles. Expresiones de un mundo interior que no necesariamente buscan una respuesta o una solución concreta y práctica. Pareciera tratarse, más bien, de palabras que lo único que buscan es 'ser escuchadas'; 'ser acogidas' por un otro que deviene significativo por el solo hecho de estar ahí... abierto a una escucha genuina y auténtica. Como si se buscara, justamente, aquello de lo cual se carece, dado el contexto institucional en el que se habita.

De aquí la importancia que damos al encuadre. La intensidad existencial puesta en juego en la variabilidad vital del círculo de diálogo dinámico necesita un marco firme; un borde contenedor; un sostén que permita que la vida se re-construya y fortalezca. Se diga de nuevo, con palabras y sentidos nuevos. De este modo, el encuadre -con sus notas y características- permite a los participantes reubicarse existencialmente en un lugar distinto; para muchos, tal vez, inédito.

a. El encuadre

“¿Cómo sostener un colectivo que preserve la dimensión de la singularidad? ¿Cómo crear espacios heterogéneos, con tonalidades propias, atmósferas distintas, en los que cada uno enganche a su modo? ¿Cómo mantener una disponibilidad que propicie los encuentros, pero que no los imponga, una atención que permita el contacto y preserve la alteridad? ¿Cómo dar lugar al azar, sin programarlo? ¿Cómo sostener una ‘gentileza’ que permita la emergencia de un hablar allí donde crece el desierto afectivo?” Jean Oury, citado por Pál Pelbra, P. (2009) *Filosofía de la deserción, nihilismo, locura y comunidad*. Buenos Aires. Tinta y Limón.

Existen muy diversas formas de comunicarnos, de conversar. Algunas de ellas claramente establecidas en cuanto a las posibilidades y los roles de las personas participantes; como ocurre en una conferencia o un discurso, en una asamblea o en una reunión de equipo. Ciertas formas permanecen estas y existe una cierta distribución de los papeles en la conversación, que casi siempre son el correlato de las relaciones de poder entre los participantes.

El diálogo, como otras clases de conversaciones, cuenta con su propia estructura o columna vertebral; la cual debe, en la medida de lo posible, ser fruto de un acuerdo explícito de las personas participantes y distribuir el poder sobre los contenidos de las conversaciones de manera igualitaria.

Entendemos por “encuadre” la suma de aquellos detalles e intervenciones que conforman una situación o contexto en el que tiene lugar el círculo de diálogo. Que sirven de marco, por lo tanto, para un proceso grupal e individual que se caracteriza por una expresión libre y responsable. Hablamos de aquellas constantes que dan identidad a los encuentros.

Si entendemos el círculo de diálogo como un proceso dinámico y vital, es decir: en movimiento, el encuadre necesita ser comprendido como aquel marco o borde que no cambia; lo invariable dentro de lo cual acontece, se desarrolla y se potencia la vida del círculo. Éste sí cambia, porque es vital y variable.

El encuadre sirve de sostén. De este modo, determina el espacio en cuyo seno suceden los encuentros humanos que denominamos ‘círculos de diálogo

dinámico'. El encuadre es 'lo que siempre está'; lo que organiza; lo que 'estructura' la facilitación del diálogo.

De este modo, incluimos dentro del encuadre:

- El conjunto de factores ambientales (lugar) y temporales (horarios)
- Las reglas y el estilo del diálogo
- Los valores y las competencias de los facilitadores
- Los objetivos del diálogo
- El modo de escuchar y de preguntar. Así como las cualidades propias de quienes participan y acaso su identidad. Incluyendo una singular disposición para escuchar (dando cabida) de parte de las personas responsables de facilitar el diálogo...

Por lo tanto, cuando hablamos de encuadre, hacemos referencia a una situación que enmarca el desarrollo de cada círculo de diálogo y, a la vez, contextualiza cualquier idea, propuesta, iniciativa o trabajo llevado a cabo por nuestros facilitadores como grupo de trabajo.

Las diversas modalidades que el ejercicio del diálogo asume en nuestro programa no son realidades 'puestas a la deriva'. Por el contrario, todas ellas, en sus distintos formatos, se inscriben en un marco particular de institucionalidad (que confiere a nuestra intervención una finalidad de derechos humanos) y acorde con nuestros objetivos.

Los círculos de diálogo dinámico, en particular, son el espacio determinado por el entretendido de una serie de notas o características que conforman nuestro dispositivo de trabajo: este se desarrolla durante un tiempo, en un lugar, sobre la base de unos valores, con una serie de reglas que rigen la conversación y con un grupo de objetivos concretos que orientan a quienes facilitan el diálogo. Es parte del círculo, también, el sentarnos como iguales.

Ese conjunto de personas no está determinado, sino que es acordado. Es decir, la presencia puede variar en cada uno de los encuentros, ya que las personas participan y/o se retiran libremente de cada reunión. Cada una de ellas, al permanecer, participa y es parte de la comunidad que conversa, de sus valores y de sus creaciones.

Ciertamente, la puesta en juego de un espacio de estas características produce efectos. Se van creando las condiciones necesarias para que se constituya grupalidad. Este es otro de los rasgos característicos y determinantes de nuestro trabajo. En esa grupalidad y desde esa grupalidad despunta la producción singular e inédita de cada participante. Comienza a circular, progresivamente, una densidad existencial particular: despunta la intimidad, la confianza, el decir libre, la sonrisa, la comprensión, la escucha atenta, la valorización admirativa del otro. Elementos que, subyaciendo silenciosos y casi inasibles, alimentan el carácter dinámico de la vida grupal y la expresión individual.

En ese sentido, cada participante ingresa al espacio desde su propia realidad e historia personal. Pero es el desarrollo del acontecer grupal lo que brinda, a cada persona, la posibilidad de reconstruirse a través de identificaciones nuevas: brinda a la persona la posibilidad de mostrarse, de escucharse a sí misma y de ser

escuchada, de compartir lo que es, lo que cree ser y/o lo que desea ser, de exponerse a la mirada de otras, de mirar y de ser mirada.

De este modo, una vez instalado el dispositivo de trabajo, se irán dando procesos distintos donde cada persona, de manera grupal, produce y co-construye en libertad.

Desde esta perspectiva entendemos la complejidad y delicadeza de nuestra tarea. Ella nos exige poseer un marco definido y acordado, capaz de sostener un abordaje grupal, vital y creativo. Como un recipiente vacío que se manifiesta dispuesto a recepcionar y alojar -hasta ser llenado aquella originalidad grupal que, aconteciendo en su interior, no le pertenece. Es en este sentido que hablamos de encuadre.

Este encuadre incluye, como uno de sus elementos principales, algo así como un "encuadre interior", propio de las personas responsables de facilitar el diálogo; el cual caracteriza un modo particular de estar y de relacionarse con los otros. Esa actitud y el consecuente hacer cobijan naturalmente al otro, lo invitan, lo reciben, le hacen un lugar, le ofrecen confianza, no lo juzgan.

En ese sentido, el encuadre está llamado a "pegársele" a las personas que practican el diálogo y a nutrir a quienes lo facilitan, hasta constituir para ellas algo así como una suerte de rasgo de personalidad, progresiva y deliberadamente adquirido. Se trataría, entonces, de una identidad que es siempre grupal, en el sentido de que siempre se configura en la pertenencia al grupo. Esto ha sido desarrollado, en nuestro curso, al presentar la competencia 'trabajo en equipo'.

Para construir y reafirmar esa identidad es necesario utilizar palabras sencillas y hablar, siempre, con la verdad. Explicitar claramente nuestro propósito institucional y personal y, ante cada decisión o acción que tomemos, dar a conocer los motivos y los objetivos que nos guían, así como los valores que nos inspiran. Recepcionar las preguntas de cada uno de los participantes, recoger sus propuestas, brindar espacio a sus inquietudes, invitar a expresar y a clarificar las ideas compartidas.

A cada grupo le corresponde hablar, cada vez que sea necesario, acerca del significado y el sentido del encuadre buscando constantemente su comprensión y apropiación comunitaria. A la vez, se hace necesaria la identificación de aquellas conductas que van en su detrimento.

Todo lo anterior implica que eso que llamamos encuadre no se impone. Se ofrece como un espacio que favorece e impulsa la construcción de una identidad grupal. Esto ciertamente, desde el inicio, requiere la voluntad común de quienes participan.

El encuadre se hace explícito, como propuesta, en las palabras y los actos mediante las cuales se presentan los facilitadores del diálogo, proponiendo a los presentes un espacio para ejercer el derecho humano a la palabra.

8. Procesos, ciclos y círculos de diálogo

La constitución y el desarrollo de un círculo de diálogo es un trabajo artesanal. Paciente. Hecho sin apuro, sin ansiedades. Un trabajo que sabe esperar, porque *sabe dar tiempo a los tiempos interiores de los participantes*.

En este sentido requiere, en cada uno de sus momentos (prediálogo / desarrollo / evaluación), una ‘delicadeza humana milimétrica’. Como el bisturí que corta ‘justo ahí’ donde tiene que cortar -ni un milímetro más arriba y ni un milímetro más abajo- también el círculo de diálogo exige a sus facilitadores extrema precisión. Precisión en la percepción de la realidad interior del otro, en la escucha de su necesidad no pronunciada, en la intuición de su deseo, en lo oportuno de la intervención, ya sea a través del silencio o de la palabra. Precisiones que, por otra parte, no son más que la puesta en práctica de aquella otra precisión ya experimentada, tanto por el facilitador como por el equipo de facilitadores, en la observación y el cultivo de su propio mundo interior. De otro modo, resultaría difícil.

Esa precisión -necesariamente flexible- a lo largo de los distintos ciclos de diálogo y a través de ellos, explicita gestos de respeto, de cercanía y de contención. Hace perceptible la sensibilidad y el afecto que sostienen la vitalidad del círculo de diálogo atravesando a todos los participantes.

Si estas condiciones se respetan es muy posible que *el círculo de diálogo se llene de palabras plenas que permitan una experiencia auténtica de libertad*. Experiencia que seguramente, como expresamos en este cuaderno, garantice que el diálogo siga vivo, siempre, en un contexto que particularmente lo dificulta y lo desafía.

a. Sobre criar diálogo

“Los procesos de diálogo se presentan en diversas formas y dimensiones. Ningún diseño de proceso será el adecuado para todo tipo de circunstancias. Más bien existe una variedad de herramientas para escoger, dependiendo del contexto cultural y político de cada caso” (Diálogo democrático - Un manual para practicantes, 2008, pág. 75).

Para producir efectos en las personas y los grupos, el diálogo requiere de un cierto tiempo a lo largo del cual se puedan desarrollar sus potencialidades. El paso del tiempo ayuda a que los espacios de diálogo sean percibidos como seguros y confiables. Cada encuentro es una oportunidad para avanzar hacia el logro de nuestros objetivos y para reafirmar nuestros valores; pero, a la vez, una prueba para nuestra credibilidad y nuestra coherencia.

Nuestra tarea como facilitadores es ayudar a *criar* relaciones de confianza con respecto al diálogo y a sus potencialidades, a la vez que entre las personas que participan del diálogo entre sí y de éstas con el equipo de facilitadores y sus integrantes.¹

El verbo criar, aplicado a las relaciones interpersonales, se incluye aquí en

¹ La expresión “criar vínculos” la escuchamos por primera vez de la boca de uno de los integrantes de la cooperativa Liberté, durante el primer año de la pandemia. A ellos les agradecemos mucho por este y otros aportes.

reemplazo de otros más usuales, como construcción, creación, establecimiento, enriquecimiento y/o desarrollo de relaciones o vínculos. La metáfora de la crianza refiere a dos o más seres vivientes que van elaborando una interacción basada en el cuidado y en la confianza; en las necesidades, pero también en el amor y en la esperanza de que el ser criado pueda crecer y expandir sus potencialidades, lo cual se transforma en la misión y a la postre en la satisfacción de quien cría.

Criar relaciones exige unos tiempos mínimos de ejercicio del encuentro, el conocimiento, el desarrollo y el cumplimiento de la palabra. Por ello, según nuestra experiencia, es aconsejable sostener reuniones semanales, en días y horarios fijos, previstos de antemano. Sin ausentarnos, a menos que sea por razones de fuerza mayor y con el debido aviso. La continuidad de las intervenciones, durante un tiempo prudencial, hace que las personas se apropien del diálogo y que éste impregne la cultura de ese grupo y de ese lugar.

Dicha constancia es un factor clave de nuestro enfoque. Estar presentes permite que nazcan y se críen vínculos, que gane credibilidad el diálogo y nuestro programa, que pueda avanzarse en el cumplimiento de los objetivos del diálogo. Lo cual refuerza nuestra confianza en éste.

Sin duda, dicha continuidad no implica “perpetuidad” en las intervenciones de nuestro equipo; ni, mucho menos, su uniformidad. Nuestra idea es llevar adelante intervenciones acotadas a unos cuantos meses, que denominamos **ciclos de diálogo**; los cuales pueden -o no- dar lugar a una continuidad de las intervenciones a través de nuevos ciclos.

Mediante esas intervenciones esperamos poner en movimiento el ejercicio del derecho a la palabra, ayudando a crear espacios donde ese ejercicio sea posible. Pretendemos que, a partir de ello, el diálogo se desarrolle como un **proceso**. Es decir, como un movimiento hacia la democratización de las relaciones, que se manifieste en una creciente habitualidad del respeto, la escucha y la colaboración, a nivel grupal y comunitario, que pueda volverse -hasta cierto punto- efectivamente cultural e institucional.

Nuestra máxima aspiración es que el diálogo pueda seguir viviendo en las actitudes, en las acciones y en las palabras de aquellas personas que, habiendo participado de nuestros encuentros, han podido hacerlo suyo. Que la palabra (como derecho y como herramienta) “se les pegue”. Beneficiando a su vez a otras personas y grupos con los que se relacionan.

A quienes practican y facilitan el diálogo les corresponde, por lo tanto, desencadenar esa posibilidad. Para ello, proponemos ciclos de actividades de diálogo; es decir, programas de actividades pensados para un tiempo y para un lugar determinados, con un comienzo y un fin.

Cada uno de esos ciclos incluye muchas conversaciones, entre las cuales resultan primordiales los círculos de diálogo, y tiene sus características y su duración. Creemos que el tiempo mínimo depende de lo que el grupo requiera para apropiarse del espacio y generar un clima de confianza donde la palabra ‘hable’ y fluya. A partir de allí, el ciclo podrá extenderse tanto como puedan comprometerse las personas que participen, incluidos quienes tienen el rol de facilitar. Esto último, debido a que la continuidad y el cumplimiento de los

compromisos asumidos, son dos de los pilares fundamentales para generar credibilidad y confianza en el espacio y sus participantes.

En términos ideales, cada ciclo se conforma de tres etapas o momentos básicos:

- 1) el pre diálogo; para la preparación, conocimiento y co-construcción,
- 2) el desarrollo y crecimiento del diálogo, especialmente a través de círculos de diálogo dinámico, y
- 3) la evaluación y el aprendizaje a partir de la experiencia de ese ciclo, para luego volver a empezar, con las mismas o con otras personas.

Si la intervención que efectuamos a lo largo de estos ciclos es lo suficientemente exitosa, las personas se habrán apropiado del diálogo y desarrollarán por sí mismas sus posibilidades. De este modo, nuestra presencia entre ellas será cada vez menos necesaria, ya que estará en marcha “el diálogo como proceso”.

Esos procesos, aún cuando estén en plena marcha gracias al impulso de las propias comunidades carcelarias, probablemente tengan necesidad de alguna clase de apoyo o facilitación de nuestra parte. Especialmente debido a constantes cambios en las personas que viven y trabajan en cada uno de los lugares de encierro; lo cual implica un enorme desafío para todo intento de modificación cultural de un determinado centro penitenciario.

Por ello resulta imprescindible continuar, a lo largo del tiempo, en contacto con los grupos y las personas con las cuales hemos trabajado anteriormente. Es evidente que en ciertos espacios es imprescindible el desarrollo de varios ciclos, quizá a lo largo de algunos años, para que los cambios a los que aspiramos puedan extenderse y consolidarse.

De acuerdo a lo dicho, caracterizamos brevemente los tres momentos de un ciclo de diálogo típico:

b. El pre-diálogo

Siempre que comenzamos un nuevo ciclo de diálogo, pero más aún cuando lo hacemos en un lugar y con personas que no conocemos, es imprescindible acercarnos respetuosamente y con mucha humildad; dejando de lado -todo lo posible- nuestros prejuicios y preconceptos.

Debemos dar lugar a una atención delicadamente dirigida a las diversas opiniones, sugerencias, sensaciones y comentarios de los potenciales participantes (y las autoridades), para poder incorporarlas en la planificación de las actividades. Tiene que importarnos únicamente todo aquello que las personas genuinamente piensan, sienten y expresan.

El diálogo es un método de interacción capaz de producir efectos favorables para la vigencia de los derechos humanos en los lugares de encierro. Sobre todo, como ya dijimos, cuando las personas que allí habitan y trabajan se *apropian* del mismo y lo internalizan.

Para que las personas se apropien del diálogo es importante que participen de su *co-construcción*, como espacio de conversación posible y como método para

resolver conflictos. Se trata de una experiencia que les permite ser autónomos y responsables en el camino que emprenden. Ser parte 'desde el vamos', ser los creadores, es clave para que exista la apropiación.

Debemos tener en cuenta que las personas privadas de libertad y los agentes penitenciarios hacen uso de la prevención de los conflictos, la negociación y la cooperación y la palabra, generalmente en condiciones muy adversas. Por ello, es esencial, desde el comienzo, permitir que esas experiencias afloren; que puedan ser nombradas y legitimadas por sus protagonistas. Del mismo modo que debemos tratar de conocer cabalmente otros intentos de promover el diálogo en ese lugar en particular, así como las experiencias personales que hayan tenido los participantes.

Durante esta etapa de pre-diálogo es preciso reunir información y, a la vez, ofrecer a nuestros interlocutores, de manera clara y coherente, una explicación adecuada acerca de quiénes somos y qué pretendemos. Por ello, proponemos que estos primeros encuentros sean desarrollados tanto con las autoridades del penal, con los equipos o áreas destinadas al tratamiento de las personas privadas de libertad y con éstas; a través de charlas en los pabellones o lugares de trabajo, la realización de reuniones con grupos focales y, especialmente, de entrevistas individuales. Deberán abordarse, en la medida de lo posible, cuestiones como las siguientes: ¿Cuál cree que puede ser la utilidad o el uso del diálogo en este lugar? ¿Con quiénes dialogar y por qué? ¿Cómo podemos avanzar?

A la vez, debemos preguntar a nuestros interlocutores cuáles son las clasificaciones penitenciarias atribuidas a la población de los pabellones, las reglas del lugar, tratando de explorar las creencias y los precedentes que pueden afectar la posibilidad del diálogo. ¿Cuáles son los obstáculos y las limitaciones que son necesarios prever? ¿Cómo podemos sortearlos?

Finalmente, deberán abordarse cuestiones prácticas de gran importancia, tales como la disponibilidad de los espacios físicos, los días y los horarios en los cuales es posible llevar adelante nuestras actividades, las limitaciones reglamentarias que pudieran existir para reunir a distintos grupos, el modo de resolver de forma práctica nuestro ingreso a las unidades y el de los materiales de trabajo (comida, computadoras, etc.), la eventual designación de un agente penitenciario como enlace con nuestro equipo de coordinación, etc.

En lo posible, los resultados de todas estas interacciones deben registrarse y volcarse en informes escritos; aunque manteniendo a salvo la confidencialidad de nuestras conversaciones.

La información recogida se utilizará como insumo para realizar las consultas pertinentes -en caso de ser necesarias-, para las reflexiones del equipo y para planificar y desarrollar las sucesivas actividades.

En base a toda esta tarea es posible elaborar un diagnóstico inicial, que servirá a cada equipo de practicantes para diseñar una propuesta acerca de cómo organizar los encuentros para el diálogo y el modo de articularlos. Dicha propuesta debe incluir decisiones acerca de cuáles serán los grupos invitados a participar, en dónde se harían las reuniones y cuál sería el mejor modo de organizar los encuentros, partiendo del *círculo de diálogo entre pares*, pero

teniendo en cuenta las particularidades del grupo y del lugar.

Todas las interacciones previas que sugerimos tienen como finalidad que el diálogo 'avance sobre seguro'. Para ello es primordial que los practicantes se guíen, siempre, por los valores mencionados y se comporten de acuerdo a las competencias definidas para avanzar en nuestros objetivos. Lo señalado hasta aquí nos permite afirmar que el pre-diálogo es una preparación al diálogo y, a la vez, su primera parte.

El pre-diálogo debiera concluir con una invitación respetuosa a los futuros participantes, con fecha, hora y lugar propuestos para comenzar a dialogar.

c. Desarrollo

Una vez que se toma la decisión de poner en marcha los círculos de diálogo o los encuentros que se consideren más adecuados, se sugiere un mínimo de 4 encuentros destinados al diálogo propiamente dicho, para que la experiencia tenga posibilidades de producir efectos en sus participantes. En lo posible a razón de un encuentro por semana. Es necesario tener en cuenta que, cuando se desarrollan secuencias más extensas, es aconsejable realizar periódicamente un intervalo (cada mes o cada dos meses, por ejemplo) que permita la realización de una reunión del equipo de facilitación.

Estas sucesiones de encuentros y reuniones pueden tener características y finalidades propias, de acuerdo con las circunstancias de los participantes, las capacidades del equipo y el desarrollo que vayan siguiendo las conversaciones. Los objetivos puntuales que los facilitadores se plantean para la realización de cada uno de los distintos encuentros pueden ir modificándose sobre la marcha, según los emergentes, las necesidades y desafíos que se presenten. Los objetivos puntuales definen ciertos pasos concretos que debemos dar para avanzar en los objetivos permanentes, que fueron señalados en la Unidad 4.

Como se dijo, los encuentros más habituales que proponemos se basan en el formato del círculo de diálogo dinámico entre pares. Estos poseen dos versiones principales: *Probemos Hablando*, que está dirigido a personas privadas de libertad, y *Concordia* que está previsto para quienes se desempeñan como agentes penitenciarios.

Otros formatos, como los 'talleres', las 'mesas de diálogo', etc., pueden ser muy útiles en ciertos casos y circunstancias, según el interés y la voluntad de los participantes. Especialmente, en aquellos casos en los cuales el diálogo es visto como una actividad compleja, o demasiado abstracta o sospechosa de no tener efectos prácticos, etc.; lo cual suele ocurrir cuando existen antecedentes decepcionantes en la materia. Más allá de esto, en todas nuestras actividades, de una u otra manera, siempre se dialoga y siempre hay un momento en que el encuentro funciona como un círculo de diálogo.

En base a nuestra experiencia, decimos también que el mejor formato para un ciclo de diálogo o para un encuentro en particular es aquel que sea útil para alcanzar nuestros objetivos. Por ello, resultará de enorme importancia que los ciclos y los espacios sean planificados y desarrollados de acuerdo con la situación

y las circunstancias que experimenta cada grupo, que los facilitadores vayamos al ritmo de los participantes y que nos enfoquemos en lo que realmente les importa.

Casi siempre es posible encontrar algún modo de avanzar que reúna virtuosamente lo que resulta útil y atractivo para los participantes y lo que es adecuado a nuestros valores y coherente con nuestros objetivos. La tarea de los facilitadores es encontrar caminos posibles y acompañar, sin dirigir, a quienes quieran transitarlos.

Como ya se expuso, es mucho más probable que se produzcan los efectos que esperamos del diálogo, si las personas que lo promueven, en particular, los facilitadores, se comportan de acuerdo con las competencias que hemos indicado. Ese modo de ser y de actuar, por sí mismo, aporta significativamente al diálogo, incluso y especialmente durante nuestros primeros contactos.

d. Aprendizaje

A lo largo de todo el ciclo de diálogo, y con más énfasis en la etapa cercana a su finalización, es importante realizar actividades especialmente dirigidas a saber cómo y en qué medida hemos avanzado en el cumplimiento de nuestros objetivos. También en qué medida y cómo nuestras prácticas se han acercado a nuestros valores.

Todo el tiempo es preciso trabajar sobre los obstáculos que enfrentamos y sobre el modo de superarlos.

Estas reflexiones exigen, a menudo, reuniones de los equipos de facilitación, en lo posible acompañados por consultores (facilitadores ajenos a la experiencia de campo de que se trate). Se aconseja también realizar, finalizando cada ciclo, al menos dos visitas dirigidas primordialmente a reunir información útil para contestar a las mencionadas cuestiones. Es decir, para evaluar los resultados del trabajo realizado y para conocer sus efectos.

Para concretar esas evaluaciones es posible organizar círculos de diálogo, talleres o conversatorios, así como realizar entrevistas individuales y encuestas a los participantes, a aquellos con quienes éstos se relacionan y también a las autoridades penitenciarias.

Se espera que estos esfuerzos de evaluación y comprensión puedan dar lugar a informes escritos que puedan ser de provecho para la comunidad de practicantes del diálogo.

Una vez concluido un ciclo de diálogo y conocidos sus efectos y resultados, la coordinación del programa y el equipo de facilitadores, junto a los participantes, decidirán cómo dar continuidad (o no) a las reuniones.

Cada nuevo ciclo que comienza dependerá de las circunstancias -siempre difíciles de prever en el contexto que nos ocupa-, de las decisiones y de los intereses de los participantes. En este sentido, el co-diseño del proceso de diálogo es una actividad constante.

Cada momento, cada etapa, cada ciclo que se construye con cada grupo, se despliega con un ritmo propio que, como facilitadores, debemos respetar y seguir

sin adelantarnos ni distraer a los protagonistas con nuestras propias preocupaciones. Para ello, debemos estar siempre atentos a nuestro propio desempeño y a lo que sucede en los encuentros.

Ofrecemos a continuación un ejemplo de cómo podría planificarse y, eventualmente, desarrollarse un ciclo de diálogo 'tipo', con un plan de actividades organizado en base a una reunión semanal.

PRE DIÁLOGO	1. Entrevistas en profundidad con los futuros participantes y reunión con las autoridades
	2. Entrevistas en profundidad con los futuros participantes y reunión con las autoridades
REUNIÓN DEL EQUIPO DE PRACTICANTES	
DESARROLLO	3. Invitación a los participantes
	4. Círculo de diálogo dinámico
	5. Círculo de diálogo dinámico
	6. Círculo de diálogo dinámico
	7. Círculo de diálogo dinámico
REUNIÓN DEL EQUIPO DE PRACTICANTES	
	8. Círculo de diálogo dinámico
	9. Círculo de diálogo dinámico
	10. Círculo de diálogo dinámico
	11. Círculo de diálogo dinámico
REUNIÓN DEL EQUIPO DE PRACTICANTES	
EVALUACIÓN - APRENDIZAJE	12. Círculo de diálogo evaluativo y reunión con autoridades
	13. Entrevista en profundidad con los participantes
	14. Círculo de diálogo 'cómo dar continuidad'
REUNIÓN EQUIPO DE PRACTICANTES	

9. Círculos de diálogo dinámico y buenas prácticas para la facilitación del diálogo

“Los seres humanos nos hemos congregado en círculos desde los orígenes de nuestro proceso de socialización, ya sea para calentarnos alrededor del fuego, para compartir alimentos, con el fin de abordar situaciones apremiantes, o para celebrar logros. Lo cierto es que los círculos constituyen espacios privilegiados para la comunicación, por propiciar una comunicación directa, inmediata, eficaz, igualitaria, y sobre todo muy humana”

[Manual para Facilitadores de Círculos](#), Kay Pranis.

Como ya fue dicho, nuestros espacios de diálogo primordiales son los círculos de diálogo dinámico. Podríamos llamarlos “círculos de diálogo dinámico entre pares”, para hacer énfasis en que los encuentros a los que nos referimos tienen como protagonistas a personas de la misma o similar condición, estatuto o situación, en el seno de la sociedad carcelaria.

Desde el comienzo, la PPN designa a su propuesta para personas privadas de libertad *Probemos hablando* y a la que construyó junto al Servicio Penitenciario Federal (SPF) se la ha designado *Concordia*. Se trata de nombres propios que intentan mostrar y abordar ambas identidades, como partes constitutivas de la realidad carcelaria.

Más allá de esa división, siempre existen muchas otras que establecen una situación de disparidad entre las personas; que se vuelve problemática cuando es una desigualdad de poder y conlleva un desigual acceso a los derechos o a los privilegios, al bienestar y a los ingresos económicos, etc.

Las jerarquías penitenciarias marcan barreras y establecen disparidades concluyentes. Algo similar ocurre entre los presos, en función de su profesionalización en el delito y en la vida carcelaria, la antigüedad en el sistema penal, la fuerza, las relaciones, el poder económico, el nivel educativo alcanzado, etc.

Podría decirse que todos los presos y agentes son diferentes entre sí. Pero todos están divididos por escalafones y jerarquías que son conocidas y generalmente aceptadas.

Todas esas diferencias y disparidades, sin embargo, están atravesadas por numerosas paridades que surgen de nuestra común condición de seres humanos.

Como humanos, a pesar de las muchas divisiones que contenga el sistema socio institucional en el que vivimos, a pesar de nuestras diferencias personales, nos vemos unidos como hijos, padres, sufrientes de todo tipo, amantes de la música o de los libros, personas que se indignan ante la injusticia (en especial la que padecemos) o que tienen sueños (etc.). Los seres humanos tenemos la capacidad de vernos en nuestros semejantes, de sentir lo que sienten.

En ciertos momentos, los temas de conversación o los ángulos desde los cuales se los aborda, o la metodología para organizar el diálogo, o una circunstancia inesperada, o los estados de ánimo y las singularidades personales (etc.), se combinan para que los seres humanos se sientan iguales y para que, en función

de ello, puedan ser libres mientras dialogan.

En otras situaciones, en cambio, eso no ocurre. La facilitación debería buscar, en esas ocasiones, el modo de restaurar, todo lo posible, la igualdad. Para lograrlo, según creemos, es posible ensayar intervenciones oportunas y de algún modo consensuadas por el equipo de facilitación.

Al intervenir debemos tener en cuenta que no podremos revertir las diferencias que el sistema establece entre las personas que concurren a nuestros espacios de diálogo. Son ellas las que pueden operar sobre esas diferencias, comunicarse a pesar de las divisiones y de las jerarquías.

Nuestra tarea consiste en hacer lo necesario para que puedan encontrarse y dialogar, apropiarse del espacio y de este método para gestionar sus relaciones. Debemos tratar de hacer lo posible para que se respeten, se hablen, se escuchen, se pongan en el lugar de otros; se sientan seguras en el espacio de diálogo, puedan acordar grupalmente las reglas para el espacio de diálogo y cumplirlas, se sientan parte del espacio y sientan que éste les pertenece; sean más responsables de sus actos, sean más capaces de controlar sus reacciones, se atrevan a torcer “su destino” y aprendan a equivocarse; que puedan conversar para prevenir y resolver sus conflictos, que colaboren entre sí y con otros, que accedan a más derechos mediante el uso de la palabra y que puedan comunicarse más y mejor con sus familias.

Debemos tener en cuenta, a la vez, el potencial formidable que puede tener el hecho de que los desiguales, los dispares, quizá como nunca antes, puedan escucharse, hablarse, respetarse, ponerse en lugar de otros, etc.

La desigualdad (en especial la de poder) inhibe el diálogo. Pero el diálogo entre desiguales, cuando se logra, es potencialmente igualador y puede ayudar a criar relaciones que son clave para asegurar la vigencia de los derechos humanos y reducir la arbitrariedad.

a. Sobre los círculos de diálogo

Los círculos de diálogo (a secas) podrían definirse como encuentros voluntarios entre personas que se reconocen como iguales y se respetan como tales. Lo cual da lugar a una interacción entre ellos mediante la palabra y la escucha. Se trata de un dispositivo que puede tener diversos propósitos secundarios, además del diálogo en sí.

Dado que, como mecanismo para la prevención de la tortura, nos inspira un fin de derechos humanos, pretendemos que los círculos de diálogo sean, por sobre todas las cosas, un instrumento al servicio de un mayor acceso a los derechos humanos y un método para conformar y sostener estrategias de prevención de la violencia.

En ese propósito, como se ha dicho, intentamos avanzar en base a valores y objetivos, tratando de poner en acto un conjunto de competencias que nos ayudan a favorecer el ejercicio del derecho humano a la palabra.

El derecho a la palabra nace y se hace en la comunidad humana concreta en la

que estemos, casi siempre a pesar de las instituciones en cuyo interior vivimos.

¿Me escuchan o no me escuchan mis pares?, ¿me respetan cuando hablo?, ¿se ponen en mi lugar cuando les cuento sobre mi sufrimiento y mis alegrías?, ¿sufren conmigo y por mí?, ¿tienen en cuenta mis opiniones?

La comunidad, a pesar, a través y más allá de las jerarquías y los reglamentos, puede actuar en pos del ejercicio del derecho a la palabra. A la vez que puede tratar de anularlo de diversos modos.

Precisamente porque las jerarquías y las diferencias que éstas consagran siempre afectan el desarrollo de nuestro papel como facilitadores del diálogo, es necesario concentrar nuestro esfuerzo en que las personas puedan desenvolverse, desencadenar su potencial, destapar las verdades que tengan, liberar sus capacidades humanas para el diálogo.

Esas capacidades, al encontrar un ámbito propicio, pueden ejercerse y practicarse, dando lugar al ejercicio de este derecho, que es a la vez individual y comunitario.

Al ejercerse el derecho a la palabra, la persona se emancipa de numerosas limitaciones y se vuelve más capaz de ejercer todos sus derechos, se fortalece al adquirir competencias para el diálogo y sentirse reconocido por sus pares, y así puede hacerse responsable de sus actos, de sus reacciones y de sus palabras. Todo eso puede hacerlo si encuentra cabida en otras personas, que a su vez lo habilitan y lo acogen, tal como ella acoge a otras.

Nuestros círculos deben funcionar como un espacio propicio para que ocurra lo dicho, dejando todo el vacío que sea necesario para que las personas participantes puedan llenarlo según sus preferencias y necesidades; viviendo, de este modo, la genuina experiencia de libertad que puede despuntar en estos espacios cuando participamos de su creación y crecimiento.

La circularidad que define este espacio habla de una forma sin vértices o quiebres. El círculo es un símbolo primordial, compartido por diversas culturas de distinto tiempo. Alude a lo celestial, a lo que es completo, lo que cierra en sí mismo.

Como ya se expuso, la denominación “dinámica” que atribuimos a nuestros círculos de diálogo hace referencia a la ausencia de una estructura fija, de un ritual, para su desarrollo. El adjetivo “dinámico” pretende reflejar la capacidad de [autopoiesis](#) que estos espacios deben desplegar para desarrollarse. Lo que está vivo se cambia a sí mismo y es flexible.

Ello se vincula con la búsqueda constante de caminos nuevos para el ejercicio del derecho a la palabra, que los facilitadores deben encontrar junto a las comunidades, para que éstas puedan avanzar en las conversaciones.

Esta flexibilidad no obsta, sin embargo, la necesidad de asegurar una estructura mínima. La cual, siguiendo la metáfora de la biología, definiría el ADN de nuestros espacios y aseguraría una suerte de membrana celular que protege a estos encuentros vivos y los vincula con su entorno.

Como se expuso en la unidad anterior, la parte que permanece constante está

definida especialmente por los valores y los objetivos del diálogo.

A la vez, más allá de lo que pase específicamente en el interior de cada círculo, existe un conjunto de tareas y misiones a cargo de los equipos de facilitación que resultan más o menos ineludibles. Tanto porque confieren a estos espacios su identidad, como porque aseguran las condiciones básicas para su funcionamiento. Dichas tareas y misiones son:

- asegurar todo lo posible el espacio y coadyuvar a la asistencia voluntaria
- dar la bienvenida al espacio y ofrecer un “encuadre”
- proponer y buscar acuerdos sobre las reglas que tendrá el espacio
- proponer al grupo, cuando sea necesario, un “reencuadre” (volver a las reglas del espacio)
- y “cerrar” la reunión incluyendo un repaso de los acuerdos o compromisos del grupo, la cosecha realizada o las cuestiones pendientes... definiendo cuándo volverán a verse.

b. Sobre las dinámicas y la dinámica de los círculos

Podría decirse que el círculo de diálogo típico o básico propone que cada participante, en turnos sucesivos y fijos, realice una intervención basada en la misma consigna que el resto del grupo, usualmente portando el objeto para hablar. La introducción de las dinámicas en estos encuentros altera la circularidad o el orden en que ésta se desenvuelve, proponiendo nuevos planos o dimensiones para el uso de la palabra y el ejercicio de la escucha.

La caracterización dinámica alude, también, a los instrumentos o herramientas de interacción que hemos venido reuniendo para facilitar la comunicación y la colaboración. Esos recursos, que englobamos bajo la denominación *dinámicas* (como sustantivo), se traducen en propuestas que, en momentos determinados, formulamos en el seno de un círculo de diálogo para organizar la participación.

Las dinámicas habilitan nuevas posibilidades para expresarnos sin tener que usar la palabra directa y literalmente, a veces sin enfrentarnos a todo el grupo; lo cual puede -en distintos casos- ser ventajoso para los objetivos del diálogo.

Las dinámicas sirven, además, para igualar a los que hablan y para que surja el potencial y la riqueza de los grupos. Sirven para mostrar realidades del grupo que permanecen ocultas, para habilitar voces que no han podido expresarse y para construir confianza. Se trata de recursos que, adecuadamente usados, potencian y aceleran el diálogo.

Las dinámicas permiten salvar obstáculos y potenciar la expresión, conforme las circunstancias y las posibilidades de cada situación, que deben ser evaluadas por los facilitadores responsables en cada caso. A veces, las dinámicas sirven para cambiar el clima de las reuniones, para sacudirse del frío, para despertarse, para relajarse, para divertirse, para ganar confianza, para que las personas puedan conocerse, etc.

Las dinámicas, como todas nuestras propuestas de diálogo, funcionan cuando los

participantes se apropian de ellas. Lo cual incluye la posibilidad de que los participantes del diálogo reformulen las reglas de juego, las palabras y las consignas y los significados que les proponemos.

Las dinámicas deben ser, ante todo, oportunas. Ubicarse en el tiempo y el espacio como instrumentos útiles a los objetivos del diálogo. De modo que debemos estar dispuestos tanto a improvisar y proponer su uso ante ciertas situaciones que suceden sin que podamos preverlas. Así como descartar dinámicas que hemos planeado de antemano, cuando las circunstancias indican que no debe interrumpirse el diálogo o cuando el clima no es propicio para ellas..

Ambas decisiones requieren de rápidos consensos en el equipo de facilitación responsable, que no es posible construir de la nada. Sólo los equipos muy bien conformados, con experiencia de trabajo en común y mucho conocimiento en el uso de estas metodologías de interacción es capaz de "improvisar" exitosamente en su uso, su reformulación o reemplazo. Para lo cual, de todos modos, siempre será necesario partir de un "catálogo" de dinámicas aprehendido y practicado de antemano.

Tales repertorios conforman un acervo compartido por los equipos de facilitación, que se renuevan constantemente.

En nuestro caso, actualmente practicamos asiduamente varias de las dinámicas conocidas como [estructuras liberadoras](#); una serie de métodos de interacción que mejoran la forma de relacionarse y la confianza, promueven la participación activa de grupos de cualquier tamaño, haciendo realmente posible liberar el potencial de todos.

Dichas estructuras pueden practicarse tanto en el ámbito virtual como en encuentros presenciales. Su práctica, entre otras cosas como método formativo de futuros facilitadores del diálogo, ha resultado para nuestro equipo de significativa importancia. Los principios en base a los cuales proponemos "correr" estas dinámicas son: confidencialidad, escuchar sin juzgar y el silencio es parte del diálogo. Los acuerdos que se proponen para ello son: escuchar con atención, hablar con intención y autorregular el impacto.

Sin perjuicio de lo anterior, como parte del acervo de herramientas que hemos venido conformando, podemos ofrecer las siguientes alternativas, destacando que se trata de un conjunto en permanente crecimiento y renovación. Siendo infinitas las combinaciones, variaciones y secuencias que podemos aplicar en beneficio del diálogo.

La exposición que les ofrecemos a continuación no se basa en un criterio de clasificación único, sino que intenta agrupar las dinámicas por su objetivo principal o el área en la cual se espera producir efectos.

- DINÁMICA: Casa o huésped

OBJETIVO: Recreación/concentración

NÚMERO MÍNIMO DE PARTICIPANTES: 10

DESARROLLO

Se arman grupos de 3 personas. Dos de ellas forman figurativamente una casa con sus brazos extendidos hacia arriba y tomados de las manos. El tercero hace de huésped de esa casa, ubicándose debajo del techo que forman los brazos extendidos de sus dos compañeros.

Una vez formados los grupos, otro participante dirigirá el juego.

Si quien dirige dice "CASA", los 2 que hacen de casa permanecen sin moverse en el lugar y los huéspedes, junto con quien dirigía el juego, salen en búsqueda de una nueva casa. Quien queda libre (porque se ha quedado sin casa) será el nuevo director del juego. En el caso que el director diga "HUÉSPED", los huéspedes se quedan en su lugar y quienes salen en búsqueda de una nueva pareja son los que 'hacían de casa'. Como en el caso anterior, el director se une al juego y quedará libre otra persona. Las nuevas casas se ubican en el lugar donde se encontraban las anteriores.

- DINÁMICA: Zip-Zap

OBJETIVO: Recreación/concentración

NÚMERO MÍNIMO DE PARTICIPANTES: 8

DESARROLLO

Se forma una ronda con todos los participantes.

Entre ellos circulará una energía que girará en una dirección determinada, de acuerdo con la palabra-señal que se pronuncie.

A saber:

ZIP: dirige la energía en una determinada dirección (ya sea a la derecha o a la izquierda).

ZAP: la dirige hacia quien no se encuentra ni a la derecha ni a la izquierda del participante. Señalando con ambas manos, el participante dirige la energía hacia el compañero que desee.

BOING: en este caso, la energía rebota y vuelve a quien la envió. Cambia, de este modo, su dirección.

WAP: la energía se saltea a quien tengo inmediatamente al lado mío, dirigiéndose al siguiente participante.

SUNGUTRULE: en este caso todos, en la ronda, cambian de posición. Una vez reposicionados, quien dijo 'sungutrúle' comienza con ZIP dirigiendo la energía hacia el compañero que se encuentra a su lado o, bien, con ZAP dirigiendo la energía a otro participante cualquiera de la ronda.

- DINÁMICA: El pueblo manda

OBJETIVO: Poner en movimiento al grupo y animarlo. Contribuye a la concentración. NÚMERO MÍNIMO DE PARTICIPANTES: 4

DESARROLLO

El coordinador explica que va a dar diferentes órdenes que, para que sean cumplidas, debe decirse: "El pueblo manda"; por ej. "El pueblo manda que se pongan de pie", "El pueblo manda que levanten un brazo", etc.

Sale del grupo quien no cumple la orden o cuando se obedece una orden sin haberse dicho primero " el pueblo manda" por ej. si se dice "todos sentados" (el que se sienta, pierde)

- **DINÁMICA:** Cadena de movimientos y sonidos

OBJETIVO: Recreación/creatividad/expresión corporal

NÚMERO MÍNIMO DE PARTICIPANTES: 6

DESARROLLO

Se forma una ronda en la cual uno de los participantes comenzará realizando un movimiento en particular, enviando energía a quien le sigue. Este recibirá la energía y tratará de copiarla tal cual y, así, sucesivamente hasta que uno decida modificar el movimiento.

- **DINÁMICA:** Caminata consciente

OBJETIVO: Poner en movimiento al grupo y animarlo.

NÚMERO MÍNIMO DE PARTICIPANTES: 4

DESARROLLO

El coordinador dirige la velocidad de la caminata del grupo a través de las palmas (más lento/más rápido). Durante la caminata el coordinador da consignas referidas al caminar y a la respiración.

- **DINÁMICA:** Historia de a dos

OBJETIVO: Escucha activa

NÚMERO MÍNIMO DE PARTICIPANTES: 2

DESARROLLO

Dos participantes pasan al frente. Uno comienza a contar una historia y el otro, parado al lado suyo, lo mirará y escuchará atentamente. Cuando el coordinador del juego hace sonar una pandereta o las palmas de las manos, cambiará el narrador y quien deja de serlo asumirá el rol de escuchar y observar muy atentamente a su compañero. Este proceso se repetirá una serie de veces. Es de mucha importancia escuchar atentamente al compañero para poder, de este modo, continuar con la historia que éste había comenzado.

- **DINÁMICA:** El cadáver exquisito (o "el cuento loco")

OBJETIVO: Escucha activa

NÚMERO MÍNIMO DE PARTICIPANTES: 2

DESARROLLO

Un participante comienza a contar una historia en la cual él mismo es el protagonista. Llegado un punto del relato, debe nombrar a otro de los participantes del grupo. En ese momento, la persona mencionada debe continuar con el relato, siempre en primera persona, hasta mencionar a otra persona presente, que a su vez debe continuar con la misma historia. Las participaciones se suceden hasta que, en lo posible, hayan participado cada una de las personas presentes, una vez o más, según el grupo y las circunstancias. Una vez concluido el ejercicio, resulta de interés que el grupo pueda revisar el producto colectivo y apropiarse de éste, analizar las “vueltas” de la historia, los patrones y diferencias presentes en las diversas intervenciones y las dificultades que hayan surgido para seguir el hilo.

- DINÁMICA: Presentación cruzada

OBJETIVO: Escucha activa

NÚMERO MÍNIMO DE PARTICIPANTES: 2

DESARROLLO

El grupo se divide en parejas. En el seno de cada pareja, sus integrantes deben presentarse, hablando acerca de sí mismo, su biografía, sus intereses, etc. (podemos configurar esta presentación o dejarla abierta a la interpretación). Una vez que los integrantes de cada pareja se han presentado entre sí, volvemos a reunir a todo el grupo y proponemos que cada participante presente a su pareja en base a lo que puede recordar de su propia presentación.

74

- DINÁMICA: Pares antagónicos

OBJETIVO: Familiarizarse con el grupo. Reflexionar sobre consumos culturales, prácticas, etc. NÚMERO MÍNIMO DE PARTICIPANTES: 6

DESARROLLO

Se traza una línea recta en el piso, sobre la cual se paran los participantes. Esta representa la “zona neutral”. Un/a facilitador/a leerá acciones, objetos, hábitos, etc. de a pares que se plantean como antagónicos. Los participantes siempre deben sentar posición por uno o por otro, saltando a uno u otro lado de la línea, según su elección. Una vez que cada quien se posiciona, se reflexiona sobre el por qué y qué criterio utilizamos para nuestra elección.

Ejemplos de pares antagónicos: me gusta cocinar/que me cocinen, mate dulce/mate amargo, coca cola/agua, noticiero/novela, salsa/reguetón, me gusta levantarme temprano/levantarme tarde, verde/celeste, hablar/gritar, pedir irme/golpear el chapón, messi/maradona, todes/todos, hogar/calle, auto/moto, comedia/drama, jugar al fútbol/jugar al FIFA, soltero/casado, hija/hijo, birra/fernet, baile/bar, día/noche, verano/invierno, convivir en jóvenes/convivir en mayores, soy preso/soy persona, una mina linda/una mina que me caiga bien, Anuel/Bad Bunny, playa/montaña, Europa/América, creyente/no creyente, ser confanzudo/no

confiar en nadie, tele/gimnasio, blanco/negro, mamá/papá, plata/familia, protejo mi cuerpo/protejo mis cosas, cantar/bailar, estar completamente solo/vivir con gente que no quiero, mc donalds/burger, muchas novias/una sola, muchos hermanos/hijo único, todas las personas de una cárcel son iguales/todas las personas de una cárcel son distintas, todos los penitenciarios son iguales/todos los penitenciarios son distintos, todos los presos son iguales/todos los presos son distintos, maestro/psicólogo, leer/escribir."

- DINÁMICA: El ciego y el lazarillo

OBJETIVO: Romper el hielo. Trabajar la confianza. Crear un clima apropiado para dinámicas posteriores NÚMERO MÍNIMO DE PARTICIPANTES: 2

DESARROLLO

Todos los miembros del grupo formarán parejas y se diseminarán por un espacio bastante ancho. Dentro de ese espacio habrá diferentes obstáculos (pueden ser sillas, mesas, palos de escoba etc). Dentro de cada pareja uno tomará el rol de ciego (cubriéndose los ojos con un pañuelo, tela etc) y el otro de lazarillo. El lazarillo se situará tras el ciego, poniendo su mano sobre el hombro de su compañero ciego, para que éste lo pueda sentir, susurrará a su oído el camino que debe seguir o la manera de sortear los obstáculos. Después de un rato se intercambiarán los roles. Ambos dispondrán de la oportunidad de situarse en las diferentes posiciones para poder experimentar las diferentes sensaciones.

Al finalizar la dinámica compartir en grupo verbalmente las sensaciones vividas.

- DINÁMICA: Objetos y sensaciones

OBJETIVO: percepción de sentimientos

NÚMERO MÍNIMO DE PARTICIPANTES: 4

DESARROLLO

Se forma una ronda. El director (facilitador) entregará un objeto imaginario a uno de los participantes, y le dará un adjetivo/sentimiento al objeto en cuestión. El participante deberá experimentar dicha sensación. Cuando el director así lo diga, pasará dicho objeto a quien sigue en la ronda con el adjetivo/sentimiento que el director le diga. Así, sucesivamente, hasta tanto se complete al menos una ronda.

Posibles adjetivos: caliente, frío, resbaloso, pesado, liviano, pinchudo, suave, esponjoso, gelatinoso.

Posibles sentimientos: me gusta mucho, es muy preciado, me da miedo, me da asco, me trae un lindo recuerdo, me trae un feo recuerdo, me divierte, me enfurece.

- DINÁMICA: idioma - lenguaje - expresión

OBJETIVO: Ver cómo nos comunicamos a través de las expresiones y cómo muchas de éstas tienen sentido de acuerdo a la situación y experiencia particular

de las personas.

NÚMERO MÍNIMO DE PARTICIPANTES: 4

DESARROLLO

1.- En la pizarra o en un papel grande se dibujan caras humanas con distintas expresiones: (No se escribe cual es la expresión de la figura en la muestra).

2.- Se pone una serie por vez y se le pide a los participantes que vayan escribiendo o diciendo las características de las expresiones.

3.- Si son muchos los participantes se pueden formar 4 grupos, donde en cada uno se analiza una serie de expresiones.

4.- Sobre cada expresión se discute la interpretación que cada uno le da.

Puesta en común: Con esta técnica podemos reflexionar sobre cómo la comunicación la realizamos a través de nuestro cuerpo, en este caso, la expresión. Las expresiones pueden ser interpretadas de diferentes maneras, y esa interpretación que cada uno tiene se relaciona con su vida personal, con el medio donde vive.

VARIANTE: Se le pide a varios participantes que imiten diferentes expresiones (cansancio, resignación, enojo, etc.). El resto de los participantes opina siguiendo el mismo procedimiento anterior.

● DINÁMICA: Historia oral

OBJETIVO: Buena comunicación y pensamiento crítico

NÚMERO MÍNIMO DE PARTICIPANTES: 5

DESARROLLO

1. Se eligen 4 o 5 voluntarios y se les invita a salir de la clase a todos menos a 1.

2. Se elige una historia corta y se le cuenta al voluntario que se ha quedado.

3. Una vez que la ha escuchado el primer voluntario, éste debe contársela a otro voluntario de los que estaban fuera, después este voluntario se la contará al siguiente y así sucesivamente hasta que no queden más voluntarios.

4. Finalmente se vuelve a leer en alto la historia para que todos la escuchen y reflexionen sobre lo que les ha llegado y lo que les han contado a sus compañeros.

● DINÁMICA: Conflicto de vecinas/os

OBJETIVO: Convivencia colaborativa

NÚMERO MÍNIMO DE PARTICIPANTES: 3

DESARROLLO

Se explican distintos comportamientos ante un conflicto: COMPETITIVO, CONCESIVO, EVASIVO y COLABORATIVO.

Luego se forman grupos de 3, dentro de los cuales a 2 de ellos se les dará una

fotocopia a cada uno donde se les explica el rol que asumirán en el conflicto de vecinos. Tendrán 10 minutos para leer y comprender su rol (NO mostrar su rol a quien será la otra parte en el conflicto). Los terceros serán observadores y en estos 10 minutos irán con el facilitador quien quitará las dudas que tengan respecto de los comportamientos ya que este deberá ver qué percibe.

Luego los dos participantes pasarán al frente e interpretarán sus roles en el conflicto que las vincula, negociando hasta llegar a una solución o no.

Una vez finalizado, el tercero dirá los comportamientos que fue percibiendo y cómo fueron mutando estos.

Se conversa respecto de la importancia del comportamiento colaborativo para lograr soluciones de mutuo beneficio."

- DINÁMICA: Virtudes y defectos

OBJETIVO: Negociación colaborativa/Ver otro punto de vista / vaso medio lleno"

NÚMERO MÍNIMO DE PARTICIPANTES: 4

DESARROLLO

Se forma una ronda, cada participante tendrá 2 papelitos de diferentes colores. En uno de ellos pondrá 1 o 2 defectos y, en el otro, 1 o 2 virtudes. Luego pasará el papel de las virtudes a la derecha y el de los defectos a la izquierda, y así lo harán todos los que completen la ronda. Se sientan, cada uno escribe algo negativo de la virtud y algo positivo del defecto. Se ponen en ronda nuevamente (igual que antes) y se devuelven los papelitos a quien los escribió en un principio. Cada uno ve el punto de vista del compañero. Importancia del vaso medio lleno para negociar, explotar las virtudes y buscar un lado positivo a lo que consideramos un defecto.

¿Qué aprendieron? ¿Están de acuerdo con la visión positiva del defecto? de las dos consignas que llevaron a cabo ¿Cuál creen que es más constructiva para la resolución de un conflicto?"

- DINÁMICA: El dado

OBJETIVO: Abordaje colaborativo de conflictos

NÚMERO MÍNIMO DE PARTICIPANTES: 6

DESARROLLO

1. Se escriben 6 preguntas sobre el estado del grupo en un papel (al final de este apartado puedes ver un ejemplo de preguntas).

2. Se disponen todos los miembros del grupo en círculo alrededor de las preguntas.

3. Uno de los miembros comienza tirando el dado y respondiendo a la pregunta con el número que corresponda y así sucesivamente hasta que todos los miembros hayan respondido al menos una pregunta.

4. El instructor debe ir anotando las preguntas y respuestas.

5. Finalmente se analizan grupalmente todas las respuestas que se han dado ante una misma pregunta y se realiza un debate sobre qué se podría mejorar y cómo mejorarlo.

Ejemplos de preguntas:

- ¿Qué hace que el grupo se tambalee? ¿Hay algo que amenace su estabilidad? - ¿Nos comunicamos suficientemente en el grupo?
- ¿Cómo solucionamos nuestros conflictos?
- ¿Qué es lo que nos une como grupo?
- ¿Sabemos pedir ayuda cuando estamos mal? ¿a quién recurrimos?
- ¿Qué puedo aportar al grupo para una mejor relación?"

● DINÁMICA: Conejos y serpientes (o rojo y negro)

OBJETIVO: Colaboración y competencia.

NÚMERO MÍNIMO DE PARTICIPANTES: 2

DESARROLLO

Se puede jugar individualmente o en equipos. En el primer caso, se pide a cada participante que dibuje, en dos pedazos de papel similares, respectivamente, una serpiente y un conejo; de modo que le quede a cada participante un par de "cartas".

Luego, se organiza a los jugadores en parejas y se les proponen las siguientes consignas:

1- Vamos a realizar 6 rondas o "manos" (usando el lenguaje de los naipes). En cada mano van a participar los dos jugadores, jugando una de sus 2 cartas, "tapada": de modo que el otro jugador no sepa qué carta jugó. Según las cartas que se jueguen, los jugadores obtendrán distintos puntajes. El objetivo del juego es ganar la mayor cantidad de puntos posibles.

2- Los "pagos", según qué cartas se hayan jugado, serán los siguientes:

Serpiente/conejo: 6 puntos para serpiente, 0 para conejo.

Serpiente/Serpiente, cero puntos para cada uno.

Conejo/Conejo, 3 puntos para cada uno.

3- Luego de cada mano, se anotan los resultados (6, 3 o 0). Al final se suman los puntos de cada jugador para ver cuánto ganó.

Cuando se juega en equipos (de 2 o de más), es importante que cada equipo pueda deliberar por separado. En estos casos, resulta de interés para el equipo de facilitación observar las deliberaciones de los grupos.

● DINÁMICA: Mano a mano

OBJETIVO: Demostrar alternativas positivas al enfoque ganar – perder en un conflicto. NÚMERO MÍNIMO DE PARTICIPANTES: 2

DESARROLLO

1.- Pedir a los participantes que escojan un compañero y que se sienten uno mirando al otro, en lados opuestos de una mesa. Que se agarren las manos opuestas con los codos descansando sobre la mesa, tal como en una pulseada. Explicar que la finalidad es hacer que el dorso de la mano de su compañero toque la mesa tantas veces como sea posible a lo largo de un minuto. Ambos participantes deben llevar la cuenta.

2. Cada vez que el dorso de la mano de uno de los participantes toque la mesa, las manos deben volver a la posición inicial, contar hasta 3 y retomar el juego.

3. El equipo de facilitación observa atentamente lo que hacen las diferentes parejas a lo largo del minuto previsto.

4. Luego, en base a nuestra observación, vamos presentando sucintamente las distintas alternativas, dando la palabra a las sucesivas parejas para que expliquen qué hicieron y por qué, cómo y cuándo. Así como el número de puntos ganados por cada participante.

- DINÁMICA: La historia de Juan y Juana

OBJETIVO: Visión de género / Valores

NÚMERO MÍNIMO DE PARTICIPANTES: 4

DESARROLLO

Los participantes se sientan en círculo y se van pasando la pelota de manera arbitraria y rápidamente. Deben crear dos historias. En primer lugar, la de Juana y después, la de Juan.

Cada vez que a alguien le toca la pelota, debe añadir algo más a la historia del personaje del que se esté hablando. Así, se va creando una historia entre todos.

Cuando se hayan elaborado las dos historias, se analizarán los valores relacionados con cada uno de los personajes. ¿Han existido diferencias relacionadas con el género de cada uno de los protagonistas? Para tal, el facilitador debe estar pendiente sobre qué adjetivos y elementos se enuncian sobre cada uno."

- DINÁMICA: Las 4 esquinas.

OBJETIVO: Ofrecer la posibilidad de disentir y de dialogar entre distintos puntos de vista. NÚMERO MÍNIMO DE PARTICIPANTES: 4

DESARROLLO

Se indican en el espacio donde se realizan la reunión cuatro esquinas (casi siempre los espacios son cuadriláteros) y se identifica cada una de las esquinas con las siguientes afirmaciones: no estoy de acuerdo, sí estoy de acuerdo, estoy un poco de acuerdo y no se si estoy de acuerdo. Cada participante debe pararse en la esquina con la cual se siente afín, en sucesivas rondas, frente a una serie de afirmaciones que propondrá el equipo de facilitación. Esas afirmaciones

pueden tratar distintos temas, según los intereses y las circunstancias. Deben ser afirmaciones claras que den lugar a los cuatro posicionamientos posibles. Una vez que se han distribuido en el espacio, las personas participantes van haciendo uso de la palabra para explicar por qué se han parado donde están. Se les indica, a su vez, que en lo posible intenten revisar su posición y cambiar de esquina, a medida que vayan cambiando de opinión. Si alguna esquina queda vacía, algún facilitador puede pararse ahí y asumir la voz de alguien que se parase allí.

10. Registro, evaluación, aprendizaje y cuidado

Existe un conjunto de actividades que hacen al cuidado y fortalecimiento del programa, que nos permiten mejorar y nos ayudan a compartir las experiencias.

Por un lado, hemos comprobado la utilidad de elaborar un registro escrito y documentado de una parte de las actividades que realizamos, así como de los efectos que vamos observando. Mucha de la información que obtenemos al escuchar a las personas queda en nosotros, ya que ello forma parte del pacto y principio de confidencialidad..

Existe, sin embargo, un conjunto de cuestiones que, en nuestra experiencia, deben ser materia de un registro escrito y en su caso audiovisual. Esa información nos permite dar cuenta de la realización y de los efectos de nuestras intervenciones; a la vez que sirve de base para un ejercicio de aprendizaje, que debemos realizar de manera constante.

Precisamos saber, asimismo, si nuestros objetivos se están cumpliendo. Y podemos aprovechar cada experiencia como una fuente de aprendizaje.

La evaluación ofrece la información necesaria para el aprendizaje y la adaptación de nuestras estrategias durante el proceso de diálogo. Y, más a largo plazo, constituye la base para mejorar la práctica del diálogo y contribuir al conocimiento sobre procesos (Diálogo democrático - Un manual para practicantes, 2008, 143).

A la vez intentamos aprender, de manera constante, sobre nuestra propias acciones y vivencias como facilitadores del diálogo y como integrantes de un grupo humano, de cuya existencia y bienestar depende tanto el éxito de nuestra tarea compartida como nuestra voluntad de participar del proyecto.

a. Registro mediante minutas del diálogo

Para quienes facilitamos el diálogo en contextos de encierro, la *minuta* puede ser, fundamentalmente, un documento narrativo, descriptivo y reflexivo acerca de las acciones de nuestros equipos de facilitadores y de lo que acontece durante el desarrollo del diálogo.

Las minutas sirven, además, como un instrumento para la planificación de los encuentros y como un contenedor de nuestro aprendizaje. En consecuencia, podemos afirmar que tiene una triple finalidad, en base a las cuales proponemos realizar para cada ciclo de diálogo- al menos tres informes o minutas:

Minuta # 1 - Proyecto de intervención

Poner en marcha un ciclo de diálogo del programa específico Marcos de Paz implica una decisión sobre el lugar y el grupo de personas (privadas de la libertad y/o agentes penitenciarias) al cual se intentará incluir en los encuentros. Dicha decisión ocurre en ciertas circunstancias, conforme unos antecedentes y motivaciones particulares, que fundamentan la intervención.

La Minuta # 1 tiene como finalidad transparentar, para cada ciclo en particular, esta decisión y conformar y explicitar un primer plan de intervención; aún cuando sabemos que éste puede ser modificado en función de los emergentes que vayan surgiendo desde las primeras intervenciones.

Esta primera minuta debería incluir el siguiente contenido:

- El detalle de la unidad/pabellón/sector, función, categoría (etc.) que define o conforma al grupo de personas que será invitado a participar; a la vez que una justificación fundamental sobre esta elección incluyendo, en lo posible, la cantidad de personas que se espera incluir en el ciclo y los efectos que se pretende producir con relación al grupo seleccionado o a la comunidad.
- El listado de facilitadores del diálogo que integran el equipo a cargo del ciclo, con mención de sus antecedentes; así como de otros actores que llevarán adelante intervenciones (talleristas, personas invitadas, consultores, etc.).
- Las circunstancias de tiempo y lugar que fueran pertinentes, las gestiones y actividades de pre diálogo realizadas (¿Qué hicimos, cuándo, cómo, con quiénes? ¿Qué es lo que ha ocurrido en esta etapa?) y todo otro dato que sea relevante. Deberán consignarse cuestiones tales como la disponibilidad de los espacios físicos, los días y horarios en los cuales es posible llevar adelante las actividades, las limitaciones reglamentarias que pudieran existir para reunir a distintos grupos, el material de trabajo que se autoriza, la eventual designación de un agente penitenciario como enlace con nuestro equipo de coordinación, etc.
- Un listado tentativo de las reuniones que se espera realizar durante el ciclo y una estrategia para invitar a las personas a participar.
- La enunciación de los objetivos prioritarios y la mención de los resultados que se espera alcanzar. Así como la indicación de los propósitos de la intervención.
- Un análisis sobre la viabilidad del proyecto. En su caso, usando una matriz FODA.

Minuta # 2 - Desarrollo del ciclo

Esta segunda minuta de cada ciclo contendrá información detallada sobre los encuentros que se hayan desarrollado. ¿Qué hicimos, cuándo, cómo, con quiénes? ¿Qué es lo que ha ocurrido a lo largo de este ciclo?

La información para responder a la primera de las preguntas debe reunirse

semana a semana, en lo posible mediante la “FICHA de REGISTRO” que se incluye como ANEXO 1. La segunda cuestión requiere también de la observación y registro de lo ocurrido a lo largo de todo el ciclo, así como una conversación del equipo que incorpore sus propias vivencias como facilitadores y su mirada retrospectiva sobre lo que ha ocurrido.

Entre los principales contenidos que esperamos incluir en este informe se destacan los siguientes:

- La información básica sobre las sucesivas reuniones y actividades desarrolladas: las fechas, la cantidad de personas que participaron, los cambios que se registraron en la participación y en la integración del grupo, etc.
- Una descripción del encuadre, las reglas, cualidades y estilos de funcionamiento; y si los hubiera, sus distintas etapas o momentos, de modo que podamos conocer, en general, la experiencia desarrollada.
- La integración y en su caso las modificaciones o transformaciones que haya vivido el equipo de facilitadores responsable; así como la evolución de la red que se haya conformado en apoyo del diálogo.
- Los hechos principales, hitos o productos del ciclo.
- La mención de los obstáculos que se fueron registrando a lo largo del ciclo y el modo en que se los abordó desde el equipo.
- Un archivo audiovisual.

Minuta # 3 - Resultados y aprendizaje en base a la práctica

Más allá de los hechos que los equipos vayan observando a lo largo de los ciclos de diálogo, nuestra mirada y comprensión se enriquece mucho si realizamos una indagación especial acerca de los resultados del diálogo. Esto implica la necesidad de completar un ciclo dentro del ciclo, en este caso orientado a cosechar saberes sobre la experiencia realizada.

La presente minuta deberá indagar, hasta donde sea posible, en las mencionadas cuestiones e incluir los siguientes contenidos:

- Las actividades que desarrollen particularmente para evaluar los efectos y resultados del ciclo de diálogo.
- La mención de los resultados alcanzados con relación a los 16 objetivos propuestos, conforme las observaciones y las consultas realizadas a las personas participantes y en la comunidad.
- Un registro de las opiniones y las percepciones de las personas consultadas
- Un análisis autocrítico del equipo de facilitadores acerca de sus propias competencias para la facilitación del diálogo.
- Una opinión fundada acerca de la continuidad del diálogo en esa comunidad, para el corto y mediano plazo.

Se ofrecen, en el ANEXO 2, sendas plantillas para organizar la elaboración de las tres minutas, incluyendo un conjunto de preguntas orientativas.

b. Evaluación de los resultados

Como ya se indicó, la evaluación que vamos a llevar adelante al término de cada ciclo se refiere principalmente a los 16 objetivos del diálogo indicados en esta guía. A la vez que los equipos pueden incluir fines particulares, que se hayan propuesto alcanzar a través de ese ciclo en especial. Como por ejemplo, que dos grupos diversos puedan unirse en un mismo espacio.

Proponemos realizar esta tarea en base a la información que surja de tres indagaciones acerca de las cuestiones que hacen al logro de nuestros objetivos. Una, que realizaremos en el seno del equipo de facilitadores; la que realizamos junto a las personas que han participado del ciclo de diálogo y la que compartimos con un conjunto de actores de la comunidad o vinculados con ella.

Se trata de sendos ejercicios de diálogo dirigidos a responder a la cuestión de si nos hemos acercado o no a cumplir los objetivos del diálogo. Y en el caso de nuestra conversación como equipo, qué tanto nos hemos desempeñado conforme a las tres competencias. Los resultados de estas tres indagaciones se integrarán en la Minuta #3.

Evaluación con las personas participantes

Las miradas y opiniones de quienes han estado participando del diálogo, particularmente sobre el propio espacio y lo que encuentran allí, deberían ser cuestiones de permanente interés para los equipos de facilitación.

Este trabajo evaluativo constante puede materializarse en distintos momentos y modalidades. Podemos, por ejemplo, al final de un encuentro, realizar propuestas o preguntas que nos permitan indagar saberlo de boca de las personas presentes, o mediante devoluciones escritas. O podemos proponer, frente a diversas circunstancias, que se hable sobre el espacio, sobre los intereses de las personas participantes, el uso que les gustaría darle, etc.

Esas actividades y ejercicios de evaluación y aprendizaje constantes nos permiten corroborar (o no) nuestras observaciones e impresiones, a la vez que promueven una mayor apropiación del espacio por parte de las personas participantes, en este caso incluyéndolas de manera explícita en la evaluación del dispositivo y en su posible transformación.

A la vez, al cierre de cada ciclo, se sugiere completar nuestra perspectiva sobre lo ocurrido en el ciclo o en una parte de éste, a través de una o más jornadas de diálogo dirigidas a que las personas participantes puedan realizar distintos ejercicio de evaluación a través del diálogo. Teniendo en cuenta los objetivos

permanentes del diálogo y a la vez los objetivos que son propios de las personas participantes.

En ese sentido, creemos que resulta de utilidad que se hable sobre las distintas dinámicas utilizadas y/o los temas tratados en los círculos; relatando con sus propias palabras cuáles fueron los objetivos que creen haber alcanzado como grupo y cuáles serían los valores que se promovieron en el mismo. Es decir, no los convocamos para refrendar nuestros puntos de vista, sino para que expresen, lo más genuinamente posible, sus propias vivencias.

Esta escucha puede ser individual, desarrollada a través de encuestas o de entrevistas personales semi estructuradas de carácter confidencial. Estas últimas, así como los grupos pequeños, permiten a veces que más personas puedan abrirse y expresar sus sentimientos más profundos. Lo cual es sumo interés para comprender los efectos del diálogo en los seres humanos participantes.

En esos encuentros primero debemos explicar el propósito de nuestro encuentro y lo enmarcamos en los valores y demás lineamientos del programa. Luego dejamos que afloren las palabras, escuchamos y registramos la opinión libre y espontánea de los participantes y, en un segundo momento, podemos dirigir la atención hacia aquella información específica que nos resulta de interés. Algunas preguntas orientativas que pueden ayudar a obtener información específica pueden ser: ¿Cómo podrías describir nuestro Programa? ¿Crees que te aporta algo participar de este espacio? ¿Qué? ¿Te ayuda a cambiar algo en tu vida personal? ¿Qué? ¿Te ayuda en tus relaciones? ¿Podrías dar algún ejemplo? ¿Modificarías o agregarías o quitarías algo a nuestros encuentros? ¿Le recomendarías a alguno de tus compañeros participar en nuestro Programa? ¿Por qué?

También es necesaria y provechosa la reflexión grupal, cuya escucha nos ofrecerá otras respuestas. Algunas preguntas orientativas para ese ejercicio pueden ser las siguientes: ¿Qué fue lo que más les gustó de nuestro trabajo? ¿Y lo que menos? ¿Piensan que sirve para algo este tipo de propuesta? ¿Para qué? ¿Qué pasó con el grupo? ¿Qué nos recomendarían mejorar o cambiar a los que venimos de afuera a trabajar con ustedes en este Programa?

Evaluación con la comunidad

Por comunidad nos referimos tanto a las personas que conviven o trabajan con quienes participan en los ciclos de diálogos. Es decir, en principio, a la población reclusa y al plantel de personal penitenciario de una determinada unidad carcelaria. Ello incluye, obviamente, a las autoridades. Y, por asociación, a personas y autoridades que tengan vinculación con la unidad, como funcionarios externos, talleristas, familiares (etc.) que la visitan con cierta regularidad y conozcan sobre ella.

La mirada de la propia comunidad, mediante un diálogo abierto, nutre nuestra comprensión sobre los procesos en marcha, sobre los obstáculos y sobre nuestras prácticas. Consideramos valioso el aporte brindado por las distintas personas mencionadas, dado que ellas completan los puntos de vista de los facilitadores y los participantes del diálogo, que suelen ver las transformaciones desde más cerca, con menos perspectiva temporal y espacial que la que tienen los observadores más lejanos; aunque a veces menos informados.

Las observaciones, ideas y opiniones de estos terceros resultan un insumo muy relevante; deben, por lo tanto, registrarse y sumarse a nuestras evaluaciones y a nuestro aprendizaje grupal.

Para realizar esta indagación, se aconseja realizar entrevistas individuales o en pequeños grupos; aunque pueden incluirse encuentros grupales. Las preguntas a realizar podrían girar en torno de las siguientes cuestiones: ¿Usted conoce el programa MdP? ¿Cómo podría describirlo? ¿Cree usted que aporta algo a esta comunidad? ¿Qué? ¿Podrías dar algún ejemplo? ¿Le recomendarías a otras unidades que adopten el mismo programa? ¿Por qué?

Evaluación del equipo de facilitadores y sus pares consultores

Por un lado, se espera que cada equipo de facilitadores pueda responder a un conjunto de preguntas relativas a nuestros objetivos, en base a las observaciones que se hayan realizado a lo largo de todo el ciclo y de acuerdo a las impresiones generales sobre lo ocurrido que reúna el equipo.

Para ello, las preguntas orientadoras serían : ¿se sintieron seguras en el espacio de diálogo las personas participantes? ¿Pudieron acordar grupalmente las reglas del espacio de diálogo y cumplirlas? ¿Se han sentido o se sienten parte del espacio y/o sienten que éste les pertenece? ¿Hablaron?, ¿Se escucharon?, ¿Se respetaron? ¿Se pusieron unos en el lugar de los otros?

Asimismo, podemos preguntarnos ¿qué elementos hay para pensar que estas personas se han vuelto más responsables de sus actos, más capaces de controlar sus reacciones, más capaces de “torcer” su destino”? ¿Aprendieron a equivocarse? ¿Pueden conversar para prevenir y resolver sus conflictos? ¿Colaboren entre sí y con otros? ¿Han accedido a más derechos mediante el uso de la palabra? ¿Han podido comunicarse más y mejor con sus familias? Luego de haber conversado con las personas participantes y con actores de la comunidad, el equipo de facilitadores estará en condiciones de responder a estas preguntas; indicando en su caso los contrastes y divergencias que se hubieran observado en las evaluaciones.

Respondiendo a esas preguntas los equipos pueden ofrecer información acerca de los avances que se pudieran haber logrado con relación a los objetivos del diálogo.

c. Aprendiendo sobre las experiencias

A la vez que observamos con atención los efectos de nuestras intervenciones, intentaremos reflexionar acerca de nuestro desempeño en el rol de facilitadores. El cual explica, a veces, ciertos resultados.

Para ello proponemos tomar como parámetro las tres competencias básicas que hemos propuesto para una buena práctica de la facilitación del diálogo en contextos de encierro: trabajo en equipo, cuidado y apoyo del diálogo y escucha genuina y activa.

Se propone, en consecuencia, un exámen, que puede empezar siendo individual, para luego compartirse, en torno de las siguientes preguntas u otras similares ¿hemos sido capaces de colaborar con las otras personas, comprometiéndonos, buscando complementarnos y completarnos con humildad, para mejorar los resultados de la tarea común? ¿Hemos sido capaces de promover un sentimiento de común- unión (comunidad) entre las personas que practican el diálogo? ¿Hemos podido subjetivizar a la persona hablante? ¿Hemos podido reconocer y recepcionar la originalidad de la palabra del otro? ¿Nuestra escucha ha incluido? ¿Ha ayudado a comprometer a todas las personas participantes en una comunidad de sentidos? ¿Qué aprendimos, como facilitadores de esta experiencia? ¿En qué innovamos? ¿Qué obstáculos pudimos sortear? ¿Cómo? ¿Cuáles no? ¿Por qué? ¿En qué aspecto deberíamos mejorar como equipo? ¿Y en lo individual? Esas preguntas pueden ampliarse y mejorarse a partir de las “buenas prácticas” enunciadas en el capítulo 5 de esta guía.

Se propone que este ejercicio sea compartido por el equipo con observadores y consultores pares, que a la vez de nutrirse de las experiencias del ciclo, sean capaces de “romper los microclimas”, “mediar”, preguntar sobre temas que no se hablan, etc. La amplitud de miradas enriquece, especialmente en el desarrollo de esta actividad.

Buena parte de los frutos de los ejercicios de aprendizaje alimentan a las personas que participan de ellos, al permitirles examinar, de modo colaborativo y constructivo, las prácticas que han desarrollado. Y sirven, asimismo, a quienes deben enfrentar similares desafíos, principalmente a través de la elaboración de la Minuta #3 de cada ciclo de diálogo.

Esta labor, sin dudas mejora a los equipos, permite sacar a la luz los conflictos y las diferencias, visibiliza las buenas prácticas y estimula la mejora continua y la innovación.

d. Criando y cuidando el equipo

Como ya se dijo, debemos aplicar a nuestra dinámica como grupo de facilitación los mismos valores, objetivos y competencias que a los círculos de diálogo. En

vista de ello, hacia dentro de nuestro equipo también, nuestra tarea consiste en ayudar a *criar* relaciones de confianza con respecto al diálogo y a sus potencialidades, a la vez que entre las personas.

No está de más resaltar que el verbo criar, aplicado a las relaciones interpersonales, se adopta en reemplazo de otros más usuales, como construcción, creación, establecimiento, enriquecimiento y/o desarrollo de relaciones o vínculos. La metáfora de la crianza refiere a dos o más seres vivientes que van elaborando una interacción basada en el cuidado y en la confianza; en la necesidades, pero también en el amor y en la esperanza de que el ser criado pueda crecer y expandir sus potencialidades, lo cual se transforma en la misión y a la postre en la satisfacción de la persona que cría.

Como en la crianza, resulta clave el nacimiento de la relación y la conservación de la confianza en el seno de los equipos de facilitadores. Lo cual se logra, hasta donde sabemos, solamente practicando el diálogo. Lo cual es clave para la salud y el bienestar de las relaciones y de las personas en el desarrollo de su tarea común. Lo cual a su vez es clave para un adecuado desarrollo de la tarea de facilitadores.

El cuidado forma parte de una actuación compatible con las competencias que hemos propuesto para una buena facilitación del diálogo. Trabajar en equipo incluye, entre otras acciones, actuar cuidando y enriqueciendo las relaciones interpersonales, a fin de potenciar el trabajo grupal. Así como fortalecer y mantener la mística grupal, apoyando a los compañeros en el desarrollo de la tarea común; y brindando apoyo emocional ante situaciones difíciles. Destacando que esta competencia también incluye acciones y actitudes que buscan ser empáticas y solidarias: receptivas y acogedoras, particularmente hacia las personas que integran el equipo.

Hemos propuesto, asimismo, en el caso de la competencia cuidado y apoyo del diálogo, reconocer las situaciones que implican riesgos para la seguridad de las personas que integran el equipo de practicantes o los participantes del diálogo, evitando incurrir en acciones temerarias.

Esas y otras actitudes y acciones nos hablan de un quehacer y un modo de realizar la tarea que debe priorizar -legítimamente- el bienestar de las relaciones entre las personas que se unen para realizarla.

ANEXO 1 - FICHA DE REGISTRO

FICHA DE REGISTRO DE ACTIVIDADES DE DIÁLOGO

Fecha	(1)
Ciclo y/o proyecto de diálogo	(2)
Unidad	(3)
Sector/Módulo	(4)
Responsable de coordinación	(5)

Encuadre propuesto	(6)
---------------------------	------------

Espacio Físico	(7)
-----------------------	------------

Observaciones, “textuales” y obstáculos.
(8)

Compromisos asumidos con las personas participantes
(9)

Facilitadores participantes
(10)
(11)

(12)

Minuta #1

Proyecto de intervención

Ciclo de diálogo: “@” (nombre del ciclo)

1. Introducción

(Texto guía)

En esta minuta se organiza y explicita el proyecto de intervención elaborado desde el programa Marcos de Paz para promover y facilitar el diálogo en (indicar el lugar y/o personas que se espera incluir).

Este informe ha sido elaborado por el equipo de facilitadores participantes, el cual se encuentra integrado por (nombrar a las personas que conforman el equipo). Este documento se organiza en función de los lineamientos establecidos para la elaboración de las minutas del diálogo del programa Marcos de Paz y (si hubieran criterios propios del equipo, del proyecto o cuestiones puntuales que les han llevado a incluir secciones o alterar el orden o los temas que integran el informe, indicarlo, por favor).

Las actividades de diálogo proyectadas por el equipo comenzarán ... (indicar la fecha o fecha aproximada. Si al momento de cerrarse el informe las actividades ya comenzaron, indicar cuándo)

En el punto 2 de esta minuta, se indica el grupo de personas que será invitado (o ha sido invitado) a participar; a la vez que justifica dicha decisión. En el punto 3 se ofrece información sobre la integración del equipo de facilitadores del diálogo a cargo del ciclo y otros actores del proyecto. En el punto 4 se hace mención a las circunstancias y antecedentes particulares del proyecto. En el punto 5 se realiza una ponderación de los objetivos prioritarios y resultados que se espera alcanzar con esta intervención. En el punto 6 se indican las acciones previstas para este ciclo, y en el punto 7 se ofrece un análisis de viabilidad. (Por favor, adecuar este texto en caso de realizarse cambios al esquema de minuta propuesto a continuación).

Se agregan a esta minuta, como anexos, los siguientes (en caso de existir):

2. Personas participantes y propósitos

¿Cuál es el grupo de personas, sector o categoría a la cual esperamos incluir en el diálogo a desarrollarse en este ciclo? ¿Por qué nos hemos interesado en este grupo de personas o en este lugar en particular? ¿Cuál es el asunto o tema que nos ha despertado interés?

¿A cuántas personas esperamos incluir en el ciclo como participantes del diálogo? Estas personas o sectores, ¿se encuentran abordadas desde la institución penitencia o desde otras instituciones actualmente? En caso afirmativo, cómo, con qué resultados.

¿Por qué pensamos que es importante trabajar con estas personas?

3. Equipo de facilitadores y red de apoyo

¿Quiénes integran el equipo de facilitadores responsable de este ciclo? ¿Cuál es su motivación personal para estar participando? ¿Qué sienten o piensan que pueden aportar? ¿Qué experiencia tienen que pueda ser útil para este proyecto? ¿Qué pueden crear como grupo, y en base a qué idea fuerza?

¿Existen en el equipo ciertos roles fijos o particularidades dignas de mención? ¿Quién es la persona que actuará como referente de coordinación del programa MdP?

¿Qué otros actores o personas colaboran o pueden colaborar con la iniciativa? ¿Cómo lo harán?

4. Antecedentes y circunstancias relevantes para el proyecto

¿Qué circunstancias particulares de tiempo y lugar debemos considerar? ¿Qué actividades desarrolladas en el pasado debemos tener en cuenta? ¿Qué gestiones y/o actividades de pre diálogo hemos realizado y qué resultados se obtuvieron? ¿Qué disponibilidad de espacios físicos y horarios existen? ¿Qué limitaciones reglamentarias debemos considerar? ¿Qué canales de comunicación pudimos establecer?

5. Objetivos, propósito, resultados e idea fuerza

Tomando como punto de partida los objetivos del diálogo definidos por el programa MdP ¿cuáles son los objetivos en los que se espera realizar avances a lo largo de este ciclo? ¿Podemos proponer, para cada uno de estos objetivos un resultado concreto que indique un avance?

¿A qué propósito último nos proponemos servir, en el largo plazo, mediante la implementación de este ciclo de diálogo?

En función de todo lo anterior, ¿cuál puede ser la idea fuerza que inspira este proyecto?

6. Acciones previstas

¿Qué acciones concretas nos proponemos desarrollar para poner en marcha y facilitar espacios de diálogo? ¿En qué tiempos? ¿Podemos trazar una agenda u hoja de ruta tentativa? ¿Qué productos pueden resultar de estas actividades? ¿Quiénes serán los responsables de las actividades? ¿Qué prioridad asignamos a las distintas acciones? (Alta, media o baja)

7. Viabilidad

¿Cuáles son, en principio, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (FODA) del ciclo de diálogo que nos proponemos llevar adelante? ¿Cómo esperamos controlar o revertir las debilidades y las amenazas más importantes? ¿Cómo esperamos aprovechar las fortalezas y las oportunidades?

Desarrollo del ciclo “@”

1. Introducción

En esta minuta se organiza y ofrece la información que se considera más relevante sobre el desarrollo del ciclo de diálogo, correspondiente al programa Marcos de Paz (indicar el nombre que se asignó a este ciclo).

Este informe ha sido elaborado por el equipo de facilitadores participantes, el cual se encuentra integrado por (nombrar a las personas que conforman actualmente el equipo).

Este documento se organiza en función de los lineamientos establecidos para la elaboración de las minutas del diálogo del programa Marcos de Paz y (si hubieran criterios propios del equipo, del proyecto o cuestiones puntuales que les han llevado a incluir secciones o alterar el orden o los temas que integran el informe, indicarlo, por favor),

En el punto 2 de esta minuta se ofrece información básica sobre las sucesivas reuniones y actividades desarrolladas. En el punto 3 se hace un relato descriptivo del funcionamiento y evolución del equipo de facilitadores, así como de la red de aliados del diálogo. El punto 4 alude a las reglas, cualidades y estilo que asumiera el diálogo en las distintas etapas o momentos. El punto 5 refiere a los hechos, desafíos, hitos y resultados principales observados a lo largo del ciclo. El punto 6, a los productos o derivaciones del diálogo y las actividades del ciclo; mientras que el punto 7 alude a los obstáculos y dificultades de las actividades que se registraron (por favor, adecuar este texto en caso de realizarse cambios al esquema de minuta propuesto a continuación).

Se agregan a esta minuta, como anexos, los siguientes: (en caso de existir).

2. Secuencia de intervenciones y actividades desarrolladas

¿Cuáles fueron las intervenciones que desarrolló el equipo de facilitadores? ¿Qué círculos de diálogo y otras actividades (incluyendo sus reuniones preparatorias, las que mantuvo con otros actores, etc.) tuvieron lugar?

¿Cómo fue la participación?

3. El equipo de facilitación a lo largo del ciclo.

¿Cómo podemos describir nuestro funcionamiento como equipo de facilitadores? ¿Qué trabajos grupales se realizaron y cómo se dividió el trabajo? ¿Hubo “sintonía”, “complicidad”, “espíritu” del grupo? ¿Con qué medios y estrategias se utilizaron para la comunicación del grupo? ¿Cómo evolucionó la integración del equipo? ¿Qué aliados tuvieron para el desarrollo de sus intervenciones?

4. Aspectos que caracterizaron al ciclo

¿Cómo estuvo conformado el encuadre del ciclo o de sus diversas partes? ¿Qué innovaciones adoptamos a lo largo de esta experiencia? ¿Qué actores fueron clave en el ciclo? ¿Qué símbolo podemos identificar o destacar?

5. Hechos, hitos y productos

Tomando en consideración los objetivos y posibles efectos que nos propusimos alcanzar a lo largo de este ciclo ¿Qué hechos, hitos o resultados notables ocurrieron a lo largo de su desarrollo? ¿por qué se los considera de importancia? ¿Surgió algún producto (artístico, jurídico, social, etc.)? ¿Cuáles? Por qué los atribuimos al ciclo de diálogo.

6. Principales obstáculos y limitaciones.

¿Qué dificultades se registraron durante el desarrollo de las intervenciones? ¿Qué limitaciones sintieron? ¿En qué aspectos se vieron afectados los facilitadores en el plano personal? ¿Qué estrategias, acciones o correcciones adoptaron a lo largo del ciclo para afrontar dichas dificultades? ¿Con qué resultados?

7. Archivo audiovisual

Minuta # 3

Evaluación de los resultados y principales conclusiones sobre la experiencia del ciclo “@”

1. Introducción

En esta minuta se organiza y ofrece una evaluación de los resultados alcanzados en el marco del ciclo de diálogo “@”.

(...)

2. Actividades desarrolladas particularmente para evaluar los efectos y resultados del ciclo de diálogo.

¿Qué actividades se pusieron en marcha con el propósito específico de evaluar los resultados? ¿Cómo fue la invitación? ¿Cómo se presentó la actividad? ¿Qué fue lo que se preguntó y cómo? ¿A quiénes se incluyó? ¿Por qué?

3. Principales resultados alcanzados

En base a lo que hemos observado ¿Qué hechos indican resultados alcanzados? ¿Respecto de qué objetivos?

4. Registro de opiniones y percepciones sobre el ciclo de diálogo

¿Cuáles fueron las palabras usadas por las personas consultadas? ¿Qué dijeron sentir? ¿Qué dijeron pensar?

5. Competencias para la facilitación del diálogo durante el ciclo

Tomando en consideración las competencias y buenas prácticas para la facilitación del diálogo ¿cómo nos sentimos con nuestra propia actuación como facilitadores? ¿Qué debilidades y fortalezas identificamos en nosotros y en el equipo? ¿Qué cambió a lo largo del ciclo? ¿Cómo creemos que afectó nuestro desempeño como facilitadores los resultados del ciclo? ¿Qué aprendimos sobre facilitación del diálogo?

6. Conclusiones acerca de la posible continuidad del diálogo

En base a la experiencia y los resultados alcanzados, ¿qué recomienda el equipo acerca de la continuidad del diálogo en esta comunidad? ¿qué tipo de actividades deberíamos desarrollar en el corto y mediano plazo? ¿con qué participantes? ¿por qué?

7. Otra información

