



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

PERU ProDescentralización

GUÍA PARA DEBATES EFECTIVOS

Guía para Debates Efectivos

Proyecto USAID/PERÚ ProDescentralización

www.prodescentralizacion.org.pe

Elaboración:

Violeta Bermúdez

Elena Conterno

Diseño y Diagramación:

Edwin Esqueche

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2009-03013

1era Edición, 1era Reimpresión

El Proyecto USAID/PERÚ ProDescentralización tiene el objetivo de apoyar al Estado peruano en profundizar y consolidar el proceso de descentralización. Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo de USAID-PERÚ, bajo los términos del contrato N° EPP-I-004-00035-00, orden de trabajo # 363. Las opiniones expresadas por los autores no reflejan necesariamente el punto de vista de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

Guía para Debates Efectivos

Presentación

Entre el 2003 y el 2007 el Programa Pro Descentralización de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional - USAID/PRODES se propuso entre sus objetivos aportar en el debate y diseño de políticas públicas para impulsar la descentralización y modernización del Estado en el Perú. Para tal efecto, desarrolló estudios, documentos de trabajo, informes especializados, entre otros, y organizó reuniones de discusión sobre diversos temas críticos de la agenda de la descentralización.

La presente Guía tiene por objetivo compartir la experiencia de organización y conducción de las reuniones de debate organizadas por USAID/PRODES y que, a lo largo de estos años, han sido efectivas para intercambiar puntos de vista entre diversos actores del proceso de descentralización, sistematizar aportes y recomendaciones y alcanzarlas a las respectivas entidades responsables de la conducción del proceso.

Confiamos en que las pautas que esta guía contiene sean de utilidad para continuar aportando a los debates que sobre la descentralización y otros temas conexos se promuevan.

¿Por qué una Guía para Debates Efectivos?

El proceso de descentralización comprende una serie de decisiones políticas complejas que involucran y afectan a diversos actores y grupos de personas, por lo que resulta fundamental que se adopten teniendo en cuenta el punto de vista de los grupos involucrados; así como también que sean producto de esfuerzos de coordinación y concertación.

Desde sus inicios, el Programa constató que eran diversas las instituciones y proyectos que organizaban eventos sobre variados temas de la agenda pública, entre ellos sobre el proceso de descentralización. Estas actividades, organizadas –en su mayoría– en la modalidad de foros, si bien son muy interesantes, por lo general se trata de exposiciones magistrales, sin mayores espacios para el diálogo y el debate y menos aún de formulación de propuestas o recomendaciones concretas que sean de oportuna utilidad para la toma de decisiones. Adicionalmente, la convocatoria amplia de estos eventos limita las posibilidades de un verdadero diálogo y de interacción entre los participantes.

De otro lado, la información que se genera y aportes que se formulan por lo general quedan en la memoria de los eventos (si se prepara) o de los asistentes a la actividad. De esta manera, los resultados repercuten escasamente en los responsables de tomar las decisiones.

En este contexto, desde USAID/PRODES se optó por diseñar reuniones de debate que permitieran contar con resultados concretos al culminar cada actividad a fin que estos fueran remitidos a las autoridades o funcionarios responsables de la materia tratada para que pudieran utilizarlos oportunamente.

Dado que la metodología utilizada ha sido efectiva para la promoción y organización de espacios de discusión, debate y formulación de propuestas legislativas con la participación de diversos actores locales, regionales y nacionales en torno a los temas de la descentralización, la hemos sistematizado en la presente Guía para que pueda ser utilizada por las instituciones interesadas en promover debates efectivos.

Objetivo de la Guía:

La Guía tiene por objetivo brindar pautas metodológicas y recomendaciones prácticas para la organización de debates efectivos. Puede ser utilizada para tratar cualquier tema, no obstante USAID/PRODES la ha utilizado en la promoción de debates y formulación de propuestas en temas vinculados al proceso de descentralización y modernización del Estado.

Tres momentos clave:

Llevar a cabo un debate efectivo supone tener presente tres momentos clave:

1. Preparando la actividad
2. Desarrollo de la actividad
3. Transmisión de los resultados

I. Preparando la actividad

El primer momento incluye la etapa preparatoria de nuestra actividad. Resulta un momento importante pues una buena preparación facilitará que las cosas fluyan sin mayores problemas en el desarrollo de la actividad. La preparación incluye:

- a) **Diseño:** es necesario precisar con claridad el **tema central** a tratar y definir los objetivos que queremos lograr como resultado de la actividad. Se recomienda precisar también los temas críticos a abordar. Por ejemplo, si queremos formular aportes a un proyecto de ley que se encuentra en debate en una comisión parlamentaria, los elementos principales de nuestro diseño pueden ser los siguientes:

Tema central: Proyecto de Ley Orgánica del Poder Ejecutivo-LOPE

Objetivo: Formular recomendaciones para mejorar el proyecto en debate.

Temas a tratar (críticos):

- Competencias del Poder Ejecutivo en el contexto de la descentralización
- Instancia de coordinación intergubernamental
- Definición de Ministerios

- b) Identificación de **aliados estratégicos** para la organización de la actividad: es recomendable organizar la actividad en conjunto con la entidad a la cual queremos hacer llegar los aportes y recomendaciones. Ello contribuirá a una mejor recepción del debate y los aportes pues la actividad será percibida como un insumo directo al trabajo que desarrolla la entidad encargada. En el ejemplo anterior, sería la Comisión responsable del Congreso de la República.
- c) Elaboración del **Programa:** es recomendable preparar una propuesta inicial del programa para compartirla con la entidad con la que realizaremos la actividad (aliado estratégico). La propuesta de programa comprenderá los temas críticos seleccionados así como las propuestas de personas que efectuarán las intervenciones motivadoras.

Esquema básico de un programa

- Saludo y presentación de la actividad
- Palabras introductorias del co-organizador (aliado estratégico)
- Intervenciones motivadoras (se sugiere precisar en el programa los temas, el nombre de los motivadores y el tiempo asignado)
- Intervenciones/debate
- Síntesis
- Agradecimiento y cierre

- d) Convocatoria de **Motivadores**: se recomienda contemplar la participación inicial de especialistas o actores especialmente relevantes que planteen sus puntos de vista sobre uno o todos los temas críticos, de tal forma que sirvan de exposiciones motivadoras para el debate a desarrollarse entre los participantes. En la selección de los motivadores se debe tener presente los criterios de especialidad, reconocimiento como experto/a en la materia o actor especialmente relevante (regidor, presidente regional, entre otros), capacidad de síntesis y actitud propositiva. Se recomienda consultarles informalmente su disponibilidad e interés de participación antes de elaborar el programa. Se recomienda también que una vez que se sepa de su disponibilidad se le curse una carta formal de invitación; si se trata de personas que ocupan un cargo público de jerarquía se sugiere que la carta de invitación la emita el titular de la entidad aliada con quien se organiza la actividad. En la carta se debe precisar bien el objetivo de la actividad, el tema sobre el cual intervendrá y el tiempo disponible para su intervención. Asimismo, se debe incluir los datos de una persona de contacto para cualquier consulta sobre la actividad y para la confirmación correspondiente. Anexo irá el programa y, de ser pertinente, el material o documento sobre el cual versará su participación.
- e) Asignación de **roles**: tan importante como la selección de las personas que intervendrán como motivadores es la asignación de roles al interior del equipo organizador de la actividad. Debe contarse con al menos 3 personas responsables de las siguientes tareas:
- **Moderación**: conducción del evento, responsable del desarrollo del mismo de acuerdo al programa y manejo de los tiempos asignados tanto a los motivadores como a los participantes en general. Puede estar a cargo de la síntesis final.
 - **Relatoría**: registro de las intervenciones y conclusiones de la actividad.
 - **Asistencia**: registro de participantes y apoyo en el desarrollo de la actividad, por ejemplo: pasando el micrófono a los participantes, recogiendo las fichas de actualización de datos, atención de consultas operativas de los expositores o participantes, entre otros.
- f) Elaboración de **lista de participantes**: se preparará una lista de participantes teniendo en cuenta una representación equilibrada de distintas posiciones sobre los temas a debatir, las especialidades,

la representación de entidades públicas y de organizaciones de la sociedad civil vinculadas al tema. Del mismo modo, si se convoca a representantes de partidos políticos es deseable convocar a una diversidad de los mismos; un criterio en este campo puede ser aquéllos representados en el Congreso o en la Comisión encargada del tema a debatirse.

- g) Selección del **lugar y definición del horario** en el que se realizará la actividad: es importante también seleccionar el lugar adecuado para la realización de la actividad. Para ello, debemos tener en cuenta la calidad del servicio que se brinda; así como también la facilidad de llegada de las personas clave que queremos que asistan a la actividad, particularmente aquellos actores a los cuales se busca aportar con el debate. Del mismo modo, el horario de la actividad debe definirse en función de este último criterio. Por ejemplo, en la experiencia de PRODES ha sido efectivo convocar a desayunos de trabajo con congresistas y otros funcionarios públicos en un local cercano al Palacio Legislativo, a las 8:15 a.m. (en día que no haya pleno).

Antes de emitir las invitaciones, el local debe estar debidamente reservado.

- h) Preparación de **Carpetas** para participantes:

Las carpetas deben incluir el programa, algunos documentos relevantes sobre el tema a debatir, hojas en blanco para notas; así como una ficha de actualización de datos que debe ser recogida por los organizadores al finalizar la actividad.

Si se trata de una actividad organizada con un aliado estratégico se deberá cuidar que el fólder que se utilice tenga los logotipos de los dos organizadores o el de ninguno de ellos, para evitar percepciones de protagonismo que pueden dañar las relaciones inter-institucionales.

- i) Coordinaciones con el **local** seleccionado:

Una vez confirmado el local y antes de la actividad se deben realizar las coordinaciones necesarias para garantizar lo siguiente:

- Adecuada disposición de las mesas: como se trata de propiciar un ambiente de diálogo y debate es importante que la ubicación de las mesas permita que todos los asistentes tengan contacto visual entre sí. En nuestra experiencia fue muy efectivo organizar las mesas en forma de cuadrado (mejor que rectángulo).

- Si se va a contar con algún refrigerio se recomienda que esté en la misma sala para que la gente no tenga que salir a servirse, de esta manera se evita que se desconecten con el debate en curso. Si se trata de un desayuno de trabajo es mejor coordinar que sea servido en la mesa de trabajo, con mucha discreción, durante el desarrollo de la actividad. Previamente se debe coordinar el momento en que se debe servir el desayuno; el asistente de la actividad debe estar atento ante cualquier demora o descoordinación en el día de la actividad. No es recomendable el desayuno-buffet pues puede generar desorden. Si la reunión es muy larga es importante que siempre se tenga a la mano café, agua, gaseosas y caramelos.
- Audio y dos micrófonos inalámbricos: es necesario contar con un buen equipo amplificador y dos micrófonos para que todos los participantes puedan escuchar las intervenciones con claridad. Es mejor tener dos micrófonos inalámbricos pues uno

de ellos servirá para la persona encargada de la moderación y el otro para las intervenciones tanto de motivadores como participantes.

- j) Invitaciones y confirmación de **participantes**: los participantes identificados deben ser convocados por escrito con la debida anticipación (mínimo una semana) para que puedan programar su participación. Si hay algún documento o material que será el foco del debate, éste debe ser enviado junto con la carta de invitación o por vía electrónica antes del evento para que pueda ser revisado. Asimismo, se debe incluir los datos de una persona de contacto para la confirmación correspondiente.

Es recomendable que un día antes de la actividad se reconfirme telefónicamente a las personas que aún no han llamado, de tal forma que la organización del espacio y la previsión de refrigerios y carpetas tengan correspondencia con el número de asistentes.

2. Desarrollo de la actividad

- a) El equipo organizador debe llegar al menos 30 minutos antes del inicio de la actividad para confirmar que la organización esté de acuerdo a lo solicitado: disposición de las mesas, facilidades técnicas, coordinación del refrigerio, etc.

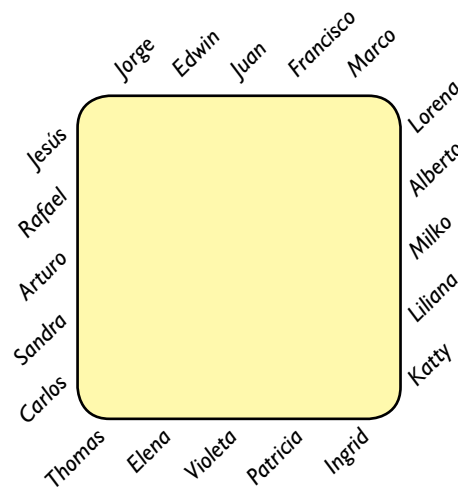
Asimismo, el asistente debe organizar el material a ser distribuido (carpetas) y tener a mano el registro de participantes.

- b) Registro de participantes: se registrará a todas las personas que lleguen al evento. Además en la carpeta se incluirá una ficha de actualización de datos que debe ser recogida al finalizar la actividad. Ello será de utilidad para remitirles las conclusiones o los resultados finales de la reunión y para actualizar el directorio institucional.

Modelo de Ficha de Registro

Nombre	
Apellido	
Cargo	
Institución	
Correo Electrónico	
Teléfono	

- c) Elaboración de mapa de ubicación de participantes: para facilitar la función del moderador y hacer más amigable el diálogo es recomendable contar con un mapa de ubicación de los participantes. Para ello, en una hoja de papel se delinearé una imagen de la distribución de la mesa y se colocará el nombre de cada persona de acuerdo a su ubicación. Ello permitirá identificar a las personas que solicitan la palabra y llamarlas por su nombre en el momento de su intervención. En esta tarea el moderador puede contar con el apoyo del asistente.



- d) Una vez llegada la hora del inicio de la actividad, si se encuentran presentes todos los motivadores y un número importante de participantes se dará inicio a la actividad. Caso contrario se sugiere una tolerancia de espera de no más de 15 minutos para no “castigar” a las personas puntuales.
- e) Se iniciará la actividad con un saludo y breve introducción en la que se enfatizará el objetivo de la reunión. Efectuada la presentación inicial se hará una ronda de presentación de los asistentes. Se recomienda pedir que indiquen su nombre e institución a la que representan. Esta ronda ayudará al moderador a completar el mapa de ubicación de los participantes.
- f) Luego de la rueda de presentaciones se continuará con el desarrollo del programa. La persona a cargo de la moderación informará del tiempo disponible para las intervenciones motivadoras (se sugiere entre 7 y 10 minutos, dependiendo del número de motivadores) y para las intervenciones de los participantes (máximo 3 minutos por intervención).

Para lograr que se genere un diálogo y debate efectivos es fundamental que el moderador tenga un buen manejo del tiempo. Para ello, en la experiencia de PRODES ha sido clave el uso de un rotafolio a modo de semáforo que iba alertando a los motivadores y participantes del tiempo disponible para culminar sus intervenciones, y que se incluye como ejemplo en esta Guía.



- g) Culminadas las intervenciones motivadoras, el moderador abrirá una lista de intervenciones de acuerdo al orden en que solicitan la palabra. Se abrirá el debate con las personas que inicialmente solicitaron el uso de la palabra y, cuando se va acabando la primera lista, el moderador solicita a los participantes que indiquen quiénes están interesados en tomar la palabra para inscribir a un nuevo grupo de personas. El moderador debe reservar un tiempo al final de la reunión (10-15 minutos) para dar la oportunidad de participar a los motivadores que no lo hicieron a lo largo de la actividad, así como para la síntesis de cierre.
- h) En simultáneo con el desarrollo de la actividad la persona encargada de la relatoría debe ir tomando notas del debate en una computadora.

Es recomendable que quien asume esta tarea tenga alguna experiencia en registro de este tipo de actividades para que pueda recoger con la mayor fidelidad los aportes sobre los temas críticos planteados. La relatoría de la actividad es el insumo fundamental para realizar el resumen o informe del debate que elaboraremos. Nuestra experiencia nos ha confirmado que es mejor tomar notas directamente en la reunión más que grabar la discusión, pues por lo general el desgrabado toma su tiempo y es realizado por una persona externa a la actividad y no conocedora del tema, con lo que el trabajo posterior de síntesis y edición no sólo es más arduo sino también toma más tiempo, y ello puede implicar que los aportes de la reunión lleguen de manera extemporánea al público objetivo.

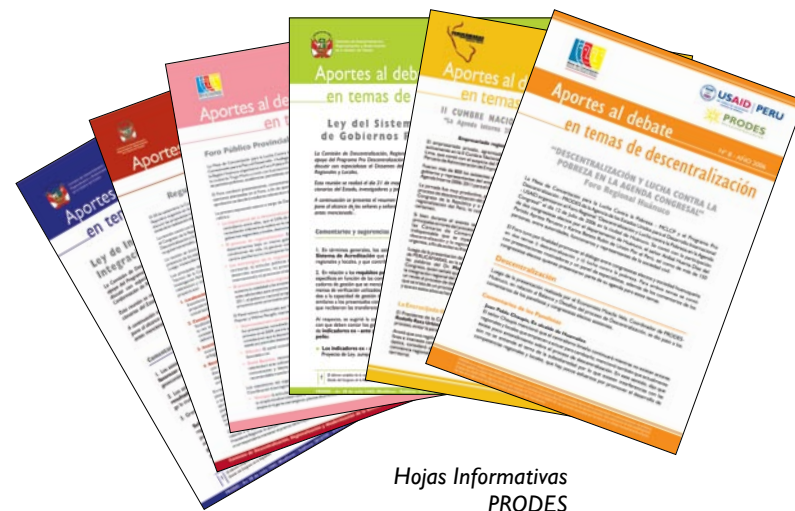
3. Transmisión de los resultados

Luego de realizada la actividad corresponde preparar el resumen correspondiente que destaque las ideas clave planteadas en la deliberación. Es importante que este resumen refleje las tendencias del debate e incluya opiniones aisladas o no mayoritarias que puedan enriquecer la reflexión sobre el tema en discusión.

De acuerdo a los recursos con los que se cuente se podrá editar el resumen del debate en un material impreso. PRODES editó en la mayoría de los casos una Hoja Informativa con los resultados de la actividad, destacando las recomendaciones concretas producto del evento (pueden ser consultadas en www.prodescentralizacion.org.pe).

Esta Hoja Informativa debe salir en la fecha más próxima a la de realización de la actividad para que pueda ser recibida de manera oportuna por los actores responsables de tomar las decisiones sobre la materia debatida.

Asimismo, es recomendable considerar el envío del resumen por vía electrónica a los participantes y a un directorio más amplio de instituciones vinculadas al tema.



Hojas Informativas
PRODES

Esperamos que esta Guía les sea de utilidad.
¡Muchos éxitos en la organización de sus eventos!

- Instrumentos para la conducción del debate-

Nombre del evento y/o
institución organizadora

5 MINUTOS

1 MINUTO

**TIEMPO
CONCLUIDO**