



MANUAL DE CAPACITACIÓN

Diálogo e interculturalidad

en contextos de conflictos vinculados a la
gestión de los recursos naturales



Implementada por

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Diálogo e interculturalidad
en contextos de conflictos vinculados a la
gestión de los recursos naturales

Serie Manuales de Capacitación

Proyecto Diálogo Regional sobre Manejo Ambiental de Recursos Naturales en los Países Andinos
(DIRMAPA)



Autor

Rodrigo Arce Rojas

Ingeniero Forestal y Magister Scientiae en Conservación de Recursos Forestales. Cuenta con un Diplomado en Gobernabilidad y Gerencia Política. Actualmente es responsable de Fortalecimiento de Capacidades del Proyecto Diálogo Sur de CARE Perú.

Tiene amplia experiencia en facilitación de procesos ambientales de carácter nacional y local en temas vinculados a la legislación ambiental, legislación forestal, Áreas Naturales Protegidas, cambio climático y REDD+, Criterios e Indicadores de manejo forestal sostenible, Retribución por Servicios Ecosistémicos, Especies Amenazadas, entre otros.

Entre otras ha publicado las siguientes obras: “Facilitación de Procesos Sociales. Manual para facilitar acuerdos sociales en el marco de la gobernabilidad democrática intercultural” (2012); “Facilitación de Procesos sociales” (2007); “De excluidos a protagonistas. El desafío de promover capacidades locales”(2004) [En coautoría con W. Herz]; “Orientaciones a los facilitadores para la formulación participativa de los Planes de Desarrollo de Capacidades” (2004) y “Guía del Facilitador” (2004). Vicepresidente de la Asociación Peruana de Facilitación (APF).

© **GIZ GmbH–Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit**

Friedrich-Ebert-Allee 40

53113 Bonn, Alemania

Fon +49 228 4460 - 0

Fax +49 228 4460 - 1766

www.giz.de

Kompetenzcenter Regionale HCD-Programme Lateinamerika/ Karibik 25A0

Regionalabteilung Mexiko, Zentralamerika, Karibik

Feldafing, Alemania

Jefe de Proyecto

Hartmut Gast

Coordinación Técnica Regional

Yenny Melgar Hermoza

Autor

Rodrigo Arce Rojas

Edición digital

Yenny Melgar Hermoza, Ricardo Carrera Salazar

Perú, septiembre 2013

Indice

Presentación	7
Introducción	9
Capítulo 1: Contexto general	11
1. El contexto global	11
2. América latina y las causas profundas de los conflictos	11
3. Fuentes de conflictos en la Región Andina	12
4. Institucionalidad sobre diálogo y conflictos en los países de la Región Andina	12
5. Políticas y normas sobre conflictos en los países de la Región Andina	16
6. La transformación de conflictos	16
7. La promoción del diálogo	16
8. Casos de diálogo en la gestión ambiental	21
9. Los retos del diálogo para avanzar en los procesos de diálogo multiactor	21
Bibliografía citada	25
Capítulo 2: Definiciones y alcances del diálogo	27
1. Definición de diálogo	27
2. Las partes del diálogo	28
3. Los componentes clave del diálogo	31
4. Los diversos enfoques del diálogo	31
5. Factores clave que sustentan el diálogo	31
6. Propósitos del diálogo	32
7. Importancia del diálogo	36
8. Beneficios del diálogo	37
9. Principios del diálogo	38
10. Tipos de diálogo	38
11. El diálogo intercultural	46
11.1. ¿Cuáles son las implicancias del diálogo intercultural?	46
11.2. ¿Qué es el diálogo intercultural?	47
11.3. ¿Por qué el carácter intercultural?	47
11.4. ¿Cómo se verifica la interculturalidad?	48
11.5. ¿Cuáles son los elementos indispensables del diálogo intercultural?	48
11.6. ¿Cuáles son los propósitos del diálogo intercultural?	48
11.7. ¿Cuáles son los requerimientos para el ejercicio del diálogo intercultural?	48
11.8. ¿Cuáles son las competencias básicas para el diálogo intercultural?	48
11.9. ¿De qué manera se expresa la incomprensión entre culturas?	48
11.10. ¿Qué recomendaciones se deben tener presente en procesos de diálogo intercultural?	48
12. El enfoque dialógico	53
13. Competencias/capacidades dialógicas	55
14. Condiciones para el diálogo	56
15. Factores que limitan los diálogos	59
16. Prácticas para asegurar el diálogo bajo condiciones difíciles	59
17. Aclarando conceptos: diálogo, debate, negociación	60
17.1. Diferencias entre diálogo y negociación	60
17.2. Diferencia entre debate y diálogo	60
17.3. Diferencias entre comunicación, diálogo y participación	60
17.4. Diferencias entre debate y deliberación	60
17.5. Diferencias entre debate, diálogo y deliberación	61
18. Formas de interacción en un diálogo	61
19. Distorsiones del diálogo	62
20. Los errores habituales del diálogo	62
21. La fatiga del diálogo	63

22. Lecciones aprendidas en los procesos de diálogo	64
Literatura citada	66
Capítulo 3: Gestión y facilitación de procesos de diálogo	69
1. La facilitación	69
1.1. Definición de facilitación	69
1.2. El facilitador o facilitadora	71
1.3. Propósitos del facilitador o facilitadora de procesos sociales	71
1.4. Funciones de los facilitadores o facilitadoras	73
1.5. Roles de los facilitadores o facilitadoras	75
1.6. El perfil del facilitador o facilitadora	78
2. La Gestión y la facilitación de procesos de diálogo	82
2.1. La confianza	83
2.2. La argumentación	86
2.3. La capacidad de escucha	90
2.4. Las actitudes frente al diálogo	90
2.5. La toma de decisiones	94
3. El mapa conceptual de los elementos de gestión del diálogo	97
3.1. Las etapas de un proceso de diálogo	97
3.2. Factores que intervienen en el establecimiento de acuerdos	101
Literatura revisada	110
Capítulo 4: Herramientas de diálogo	115
1. Abordaje y técnicas de facilitación	115
1.1. Naturaleza de una jornada de facilitación	116
1.2. Premisas básicas de la facilitación	117
1.3. Las actitudes del facilitador o facilitadora	117
1.4. Organización y dinámica de grupos de trabajo	117
1.5. Organización del diálogo	118
1.6. La comunicación para un buen diálogo	118
1.7. Más allá de una facilitación audiovisual	118
2. Las herramientas para la facilitación del diálogo	121
Literatura revisada	126

Presentación

Este manual es la base conceptual y de contenidos de un curso regional de aprendizaje realizado en el marco del Proyecto Diálogo Regional sobre Manejo Ambiental de Recursos Naturales en los Países Andinos (DIRMAPA) de Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).

El Proyecto DIRMAPA tiene como objetivo el fortalecimiento de las capacidades de los actores estatales y no estatales en los países participantes (Bolivia, Perú, Ecuador y Colombia), en particular de los gobiernos regionales y locales, para que puedan gestionar de mejor forma los conflictos socioambientales.

Desde este proyecto se plantea que si se generan mayores capacidades de los gobiernos locales y regionales en el contexto de descentralización, podrían mejorarse las condiciones para la prevención y la resolución de los conflictos socioambientales. Esas capacidades deben incluir diversos instrumentos que faciliten el análisis de los problemas así como propicien la participación de los diversos actores involucrados, en particular de la sociedad civil. Se trata de tener capacidades para reconocer un potencial conflicto y participar en los procesos de forma preventiva.

La actuación del proyecto se enfoca en el fortalecimiento de capacidades institucionales para la puesta en práctica de políticas ambientales

consistentes, así como para el fomento de la cooperación con los diversos actores involucrados, en la búsqueda de abordar los conflictos socioambientales con metodologías e instrumentos que contribuyan a su prevención.

El enfoque del proyecto es que la buena gestión de los recursos naturales y del ambiente actúe como el elemento fundamental para la prevención de conflictos. Ya sea entendido como formulación de políticas de ordenamiento territorial y su correspondiente normatividad, recursos e instrumentos. O como la búsqueda de una mayor participación de la sociedad civil, autoridades locales y organizaciones sociales e indígenas en los procesos de planificación y decisión sobre la gestión ambiental y de los recursos naturales.

Esperamos que este manual sea útil para capacitaciones a todos los niveles en los Andes y que sirva como fuente de información temática para los mediadores, multiplicadores y grupos meta.

Hartmut Gast
Director Programa AACC
GIZ GmbH
Feldafing, Alemania



Introducción

El Proyecto DIRMAPA de GIZ y el Proyecto Diálogo Sur de CARE Perú coinciden en la promoción del diálogo transformador como una herramienta para la profundización de la democracia y la prevención y transformación de conflictos

La apuesta por el diálogo por parte de GIZ, como elemento que profundiza la democracia y permite la transformación de los conflictos no es reciente. Así, en el 2011 GIZ desarrolló el curso semi-presencial “Prevención y manejo de conflictos socioambientales en el marco de la GIRH y bajo un contexto de cambio climático en la Región Andina”. El Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado de la GIZ en el Perú busca desarrollar metodologías que faciliten el diálogo entre los diversos actores del Estado (nacional y sub-nacional), la sociedad civil y el sector privado en el marco de las actividades extractivas.

La agenda del diálogo en el país todavía está pendiente, especialmente cuando no se ha abordado en su real dimensión cultural y de igualdad y equidad de género. La ponderación que está recibiendo el derecho a la consulta previa en la región genera un nuevo escenario que es necesario profundizar. El presente manual tiene el gran reto de desarrollar enfoques y metodologías de diálogo desde una perspectiva intercultural y contribuir con herramientas dialógicas para la transformación de conflictos ligados a los recursos naturales con enfoque de igualdad y equidad de género.

El “Manual de diálogo e interculturalidad en contextos de conflictos vinculados a la gestión de recursos naturales” no es propiamente dicho un Manual de transformación de conflictos pero sí genera condiciones para participar de mejor manera en procesos de transformación de conflictos. No obstante esta aclaración hay que fijar claramente el hecho que nuestra apuesta por el diálogo no se reduce únicamente a la transformación del conflicto como proceso sino que apunta a contribuir a la gestión sostenible de recursos en el paradigma del desarrollo sostenible.

Esta precisión es importante porque ubica el diálogo en su real dimensión como elemento central de la democracia, en la contribución al ejercicio de la ciudadanía democrática e inclusiva. Esta interrelación horizontal y vertical entre los diferentes elementos de un sistema social

es muy importante porque busca articular las diferentes dimensiones personales, relacionales, culturales y estructurales como elementos que también se toman en cuenta en la transformación de conflictos. Una visión ontológica del diálogo toma en cuenta las dimensiones mente, cuerpo, corazón y espíritu. También toma en cuenta las interrelaciones entre paradigmas-pensamientos-sentimientos y manifestaciones (actitudes, discursos, prácticas).

El entendimiento de estas relaciones es fundamental porque el diálogo no es solo una expresión discursiva, actuamos como pensamos, pensamos como sentimos y todo ello parte del nivel de conciencia que tenemos (que puede ser descrito por aquello con lo que nos identificamos, creemos o valoramos las cosas). Aunque estas interacciones pueden ir en sentido contrario o nacer y dirigirse alternativamente de una variable a otra, es la clave para entender la forma cómo incorporar la interculturalidad en la gestión del diálogo.

Se trata de reconocer, que no solo existen expresiones políticas, institucionales, sociales, que favorecen o dificultan una cultura del diálogo, sino que también existen diferentes referentes, significados y sentires en las personas que se encuentran en la interacción social. No se trata solo de escuchar, competencia que indudablemente debe ser fortalecida, sino también de entender desde la perspectiva de la otra parte, es decir esforzarse por abordar la intersubjetividad, reconocer, valorar e incorporar de manera sensata las propuestas e inquietudes de la otra parte.

El manual cuenta con cuatro capítulos. El primero se refiere a entender el contexto en el que se desarrolla el diálogo en situaciones de conflictividad en torno a la gestión ambiental, el segundo define y precisa los alcances del diálogo, el tercero presenta la gestión y la facilitación de procesos de diálogo y el cuarto capítulo hace una revisión de herramientas de diálogo.

El Manual nos permite desarrollar competencias dialógicas para contar con herramientas que permitan a los practicantes abordar situaciones de conflictividad en la gestión de recursos naturales

Rodrigo Arce Rojas
Especialista de Fortalecimiento de Capacidades
del Proyecto Diálogo Sur de CARE Perú

Capítulo 1: Contexto general

Objetivos de aprendizaje del capítulo 1

- Las y los participantes contextualizan la importancia y alcances del diálogo en la Región Andina.
- Las y los participantes conocen sobre el marco estructural, normativo e institucional para el diálogo y la transformación de conflictos en la Región Andina e identifican retos para su fortalecimiento.
- Las y los participantes identifican casos que han utilizado el diálogo en la transformación de conflictos socioambientales.
- Las y los participantes conocen los retos sobre el diálogo multiactor en la gestión ambiental.

1. El contexto global

Lumerman (2011) nos ofrece algunas de las características del contexto global:

- Crisis sistémica global (ecológica, económica, política)
- Aumento de niveles de interdependencia, globalización, redes sociales
- La cuestión ambiental ha entrado en la agenda del debate público y con ella el desarrollo de una nueva conflictividad social (la conflictividad socioambiental)
- Transición hacia un nuevo desorden global. América Latina como bloque regional emergente un proceso sin precedentes de crecimiento económico basado en la explotación de los recursos naturales (alimentos, energía, celulosa, minerales) con malestar social
- Nuevo rol del Estado como organizador social y reclamos de participación plena de sociedad civil

2. América latina y las causas profundas de los conflictos

Aramaya y Aranibar (2011) mencionan que América Latina pone en evidencia sociedades con estructuras de poder excesivamente concentradas, dinámicas económicas insuficientemente competitivas en el mercado interna-

cional, instituciones estatales relativamente débiles y poco legítimas, con serios problemas en términos de violencia y de seguridad ciudadana, de exclusión social (desigualdad y pobreza) tanto en términos objetivos como subjetivos, de niveles de participación ciudadana limitados y de irregulares e incompletos mecanismos de reconocimiento institucional de las identidades culturales.

Por su parte Calderón (2012a) señala que la conflictividad en los países de América Latina presenta rasgos comunes:

- Plataformas de exclusión y desigualdades crónicas cuestionadas por la ciudadanía;
- Conflictos complejos que relacionan esas desigualdades con su número e intensidad;
- Combinación de protestas sociales expresadas tanto en el plano nacional como en el cultural global;
- Racionalidades prácticas en las tensiones originadas por la reproducción social que conviven con demandas de mayor eficacia y eficiencia institucional y con conflictos culturales sistémicos.

Asimismo:

- Estados omnipresentes en todas las esferas conflictivas, con limitaciones para procesarlas, y sociedades con conflictos fragmentados;
- Nuevos espacios públicos donde las tensiones se representan de manera contradictoria y conflictos que se desplazan a las redes de información y comunicación con efectos multiplicadores en los nuevos escenarios de poder.
- Existe una mayor complejidad social relacionada con sistemas políticos y Estados con limitadas capacidades de gestión.
- Las situaciones y los escenarios prospectivos son diversos y sus opciones abiertas.

Los altos niveles de conflicto social registrados por los medios a escala regional descansan sobre una estructura social desigual y jerárquica, con niveles de poder e ingresos concentrados en los estratos más altos. A pesar de los avances registrados en la última década en la mayoría de los países, América Latina sigue siendo la región socialmente más desigual del

mundo. Empero, estas distancias sociales no son legítimas para la sociedad, puesto que más bien ella cuestiona la injusticia, la pobreza y los niveles de desigualdad. Aquí anidan las condiciones que posibilitan las protestas y los conflictos sociales (Calderón, 2012b)

3. Fuentes de conflictos en la Región Andina

Algunas de las fuentes de conflictividad socioambiental en la Región Andina son:

- Diferencias en percepción sobre modelos de desarrollo.
- Explotación de los recursos naturales no renovables.
- Ampliación de la frontera agrícola a expensas de los bosques.
- Presiones sobre los territorios comunales.
- Construcción de infraestructura vial.

- Construcción de infraestructura energética.
- Uso, acceso y control del agua.

La figura 1 muestra algunos factores de conflictividad en la Región Andina.

El cuadro 1 presenta las causas de la conflictividad en los países de la Región Andina.

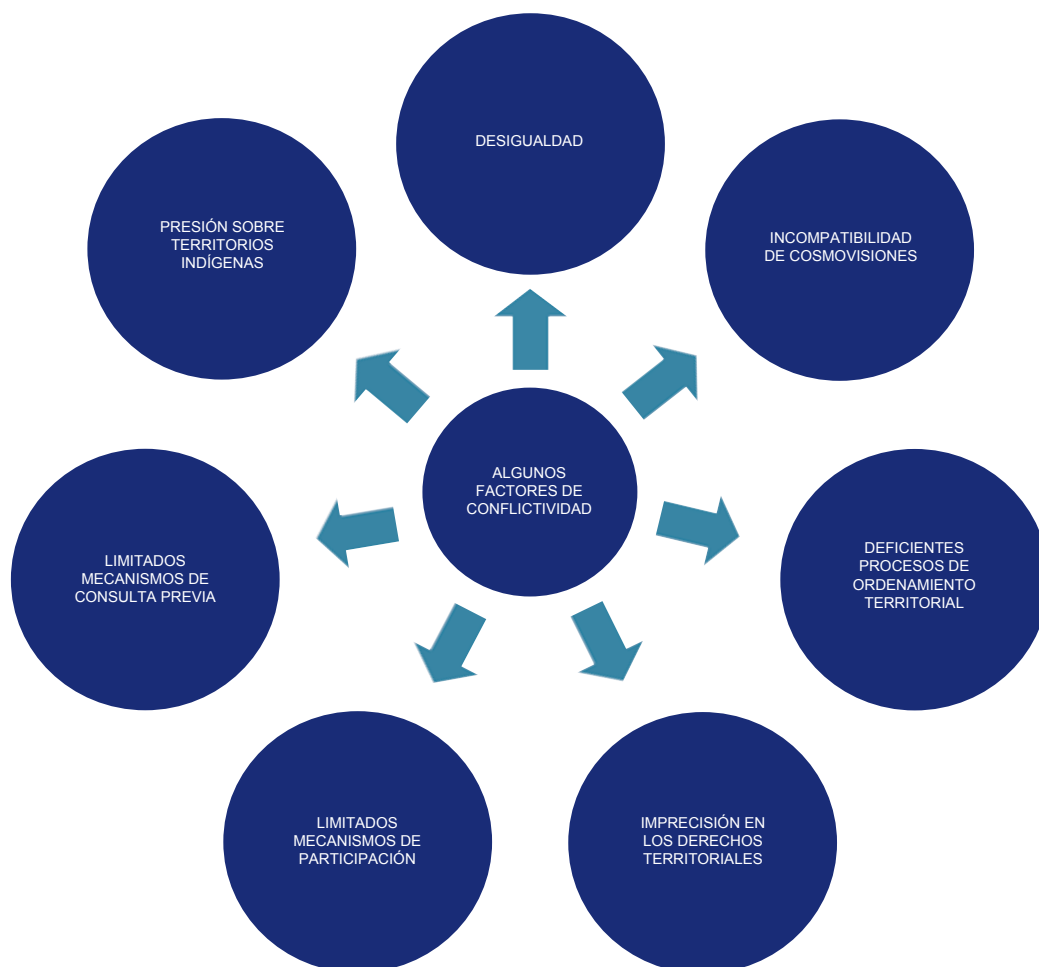
El cuadro 2 presenta algunas explicaciones (in/ciertas) sobre las causas de los conflictos socioambientales.

4. Institucionalidad sobre diálogo y conflictos en los países de la Región Andina

El cuadro 3 muestra la institucionalidad sobre diálogo y conflictos en los países de la Región Andina

Se aprecia que Perú cuenta con una institucionalidad expresa para los diálogos y la pre-

Fig. 1: Algunos factores de conflictividad en la Región Andina



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 1: Causas de la conflictividad

Bolivia	Colombia	Ecuador	Perú
	Explotación petrolera en territorios de grupos étnicos.	La explotación de recursos naturales no renovables.	Una percepción de incompatibilidad de actividades económicas y formas de vida. Básicamente entre actividades extractivas y agropecuarias, pudiendo ser las primeras propias de la gran o pequeña minería.
Presiones sobre territorios indígenas		La presión sobre el territorio	
			La demanda por beneficios económicos privados.
			El acceso a recursos públicos.
			La gestión de recursos públicos
Uso, acceso y control del agua	Por el agua, generados por decisiones y actividades derivadas del ordenamiento territorial y ambiental; y el ordenamiento y manejo de cuencas hidrográficas. Por el agua, debido al desarrollo de obras de infraestructura. Por el agua en el sector agropecuario. Por el agua en la minería. Falta de información para la toma de decisiones en la gestión del agua.	El uso, acceso y control del recurso agua.	Por el agua en la minería.
	Por el uso del suelo		
		La expansión de actividades productivas y de extracción forestal.	
Desarrollo de propuestas de infraestructura vial	Desarrollo de megaproyectos de infraestructura en territorios indígenas	La construcción de infraestructura	
	Privatización de servicios ecosistémicos a través de la implementación de proyectos REDD en la Amazonía colombiana (captura y almacenamiento de carbono).		
	Cultivos de uso ilícito en territorios de grupos étnicos (afrocolombianos). Ilegalidad forestal.		Cuando el Estado trata de imponer la ley contra actividades ilegales

Fuente: Adaptado de Herz, Carlos. 2013. CONFLICTOS SOCIOAMBIENTALES EN LOS PAÍSES ANDINOS. Estado del arte de los conflictos socioambientales en Ecuador, Bolivia, Perú y Colombia. Proyecto Diálogo Regional sobre Manejo Ambiental y de Recursos Naturales en los Países Andinos- DIRMAPA– GIZ. Lima, 80 p.

Cuadro 2: Algunas explicaciones (in/ciertas) sobre las causas de los conflictos socioambientales

Dimensión Personal	Dimensión Relacional	Dimensión Estructural	Dimensión Cultural
<ul style="list-style-type: none"> Las expectativas insatisfechas de la población producidas por información y comunicación política altisonante. La existencia de grupos y agentes antisistema. Los conspiradores internacionales contra el país. Las percepciones de riesgo. El miedo o temor a ser afectado, engañado, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> La desconfianza. La crisis de valores. Desbalance de poder. La inadecuada comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> La maldición de los recursos naturales. La falta de capacidad de mediación política por la ausencia de partidos políticos en el interior del país. El modelo de desarrollo. La débil institucionalidad estatal en sus tres niveles (nacional, regional y local). La pugna por el modelo de desarrollo a seguir. La fragmentación y la dispersión de la sociedad civil. Los recursos escasos. La insatisfacción de necesidades básicas de importantes segmentos de la población. La exclusión 	<ul style="list-style-type: none"> La interculturalidad como elemento que permea el comportamiento y las actitudes de actores sociales y coadyuva a las distancias relacionales con el Estado. La falta de consulta al ciudadano/a, no saber escuchar, no “deberse a la población”, no comprometerse con el diálogo genuino, apelar a la protesta violenta y el autoritarismo. La existencia de ciertos demonios que aún los peruanos no logramos exorcizar.

Fuente: Ormachea, Iván. 2012

Cuadro 3: Institucionalidad sobre diálogo y conflictos en los países de la Región Andina

País	Instituciones	Observaciones
Bolivia	<ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Gobierno Municipalidades Ministerio de Medio Ambiente Defensor del Pueblo 	Las gobernaciones tienen tución sobre límites y son la autoridad departamental competente en el tema ambiental, por lo que poseen alguna función relevante en mecanismos de prevención de conflictos, aunque su rol es bastante secundario si se trata de conflictos relacionados con recursos naturales, a pesar de ser estas instancias de gobierno las que asumen las consecuencias de situaciones generadas desde el gobierno central. Similar referencia se puede hacer en el caso de los municipios
Colombia	<ul style="list-style-type: none"> Consejos para los Diálogos en Colombia Defensoría del Pueblo y sus Personerías Procuraduría General de la Nación (control de la función pública), que cuenta con un 	En Colombia no hay entidades nacionales que aborden el tema de los CSA de manera centralizada. Desde el gobierno hay diversas instituciones que abordan parcial o sectorialmente la problemática de los CSA.

	<p>Observatorio sobre el tema</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contraloría General de Estado (subdivisión de medio ambiente) • Alta Consejería para la Paz • Corporaciones Autónomas Regionales – CAR 	
Ecuador	<p>Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana (SPPC) del Ministerio de la Gobernabilidad</p>	<p>Gestionar conflictos en proyectos estratégicos nacionales</p>
	<p>Subsecretaría de Diálogo Social</p>	<p>Diálogo Social: Incrementar la participación de las comunidades en sus procesos de gestión de conflictos en las áreas de influencia de los Proyectos Estratégicos Nacionales.</p> <p>Prevención de Conflictos: Incrementar las condiciones para la convivencia social dentro de una cultura de paz.</p>
	<p>Algunas entidades, como el Ministerio de Recursos No Renovables (MRNR), la Secretaría del Agua (SENAGUA) y el Ministerio de Ambiente (MAE) cuentan con equipos y experiencia en manejo de conflictos, sin que se conozcan normas o procedimientos específicos para ello.</p>	
Perú	<p>Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad, Presidencia del Consejo de Ministros</p>	<p>Proponer lineamientos y estrategias de diálogo, mediación y negociación, para la prevención, gestión y solución de controversias, y conflictos sociales en el ámbito de su competencia (DS-106-2012-PCM).</p>
	<p>Ministerio de Energía y Minas, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Trabajo, Ministerio de la Producción</p>	
	<p>Tribunal de Solución de Controversias Hídricas, Autoridad Nacional del Agua (ANA).</p>	
	<p>Defensoría del Pueblo a través de sus Reportes. Mensuales, boletines diarios e Informes Defensoriales.</p>	

Fuente: Adaptado de Herz, 2013.

prevención de conflictos. Ecuador está orientado al tema de los diálogos y gestión de conflictos vinculados a los proyectos estratégicos nacionales. Tanto Bolivia como Colombia no tienen instituciones específicas sobre los temas pero sí se involucran varias entidades estatales frente a situaciones puntuales.

En Ecuador se está planteado el desarrollo de un Sistema de Diálogo Social y Protocolos de Prevención y Gestión de Conflictos Sociambientales y en el Perú está en pleno proceso de construcción el Sistema Nacional de Prevención de Conflictos.

5. Políticas y normas sobre conflictos en los países de la Región Andina

El cuadro 4 muestra las políticas y normas sobre conflictos en los países de la Región Andina.

6. La transformación de conflictos

La transformación de conflictos se refiere a un conjunto comprensivo de perspectivas para describir la forma en que un conflicto surge, evoluciona y efectúa cambios en las dimensiones personal, relacional, estructural y cultural, así como para intervenir en la promoción del cambio pacífico en tales niveles a través de mecanismos no violentos (Lederach, 1998).

7. La promoción del diálogo

Siguiendo a Bautista y Ménard (2011) el objetivo de promover procesos de diálogo es orientarlos a convertirse en una costumbre, incorporándolos paulatinamente en la conducta de la sociedad (Estado, empresas, población y sus autoridades) como un valor de sociedad mediante su práctica cotidiana.

Lograr el desarrollo de relaciones armoniosas requiere de un esfuerzo sistemático y ordenado para generar los espacios en los cuales la población pueda involucrarse para compartir, descubrir y opinar sobre una realidad concreta. La posibilidad de establecer el diálogo entre los diversos grupos que conviven en un entorno determinado, es un ejercicio democrático que requiere voluntad y madurez de la sociedad en su conjunto para ponerlo en práctica. Implica un cambio de actitudes, es decir un cambio cultural.

Cuadro 4: Políticas y normas sobre conflictos en los países de la Región Andina

País	Política/Norma	Observaciones
Bolivia		No se registra
Ecuador	La Constitución Política consagra la vigencia de las autoridades ancestrales, el manejo territorial y la participación en las políticas públicas.	
	El Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) considera como una de sus funciones la participación y control social	
	Las normas fundamentales sobre temas de participación y consulta previa relacionados con el tema de gestión de conflictos, son la Constitución del 2008, el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización, y la Ley de Participación Ciudadana, ambos de 2010	
Colombia		No se registra
Perú	Lineamientos y estrategias para la gestión de conflictos sociales desde el Estado, elaborados por la ex Oficina de Gestión de Conflictos Sociales de la Presidencia del Consejo de Ministros	
	Resolución Ministerial N°161-2011-PCM de mayo de 2011 que aprueba los lineamientos y estrategias para la gestión de conflictos sociales.	

Fuente: Adaptado de Herz, 2013.

Cuadro 5: Dimensiones de la transformación de conflictos

Cuatro Dimensiones	Cambio – Transformación	Términos de la transformación	
		Descriptivos: Efectos	Prescriptivos: Metas
1. Personal	Cambios efectuados y deseados en el individuo involucrando emociones, percepciones y espíritu.	Las personas son afectadas por los conflictos en términos negativos como positivos, sea en términos de su bienestar físico, autoestima, estabilidad emocional, capacidad de percepción e integridad espiritual.	La transformación representa la deliberada intervención para minimizar los efectos destructivos del conflicto y maximizar los potenciales de crecimiento como ser humano, física, emocional y espiritualmente.
2. Relacional	Cambios efectuados y deseados en la relación. Se toma en consideración las áreas de afectividad y la interdependencia relacional así como los aspectos expresivos, comunicativos e interactivos del conflicto.	Referida a cómo la comunicación y la interacción son afectadas por el conflicto. Más allá de la tensión propia, se encuentran cambios subyacentes producidos por el conflicto en términos de las percepciones y de lo que desean y buscan en términos de relación.	Representa la intervención intencional que minimiza el funcionamiento débil de la comunicación y maximiza la comprensión mutua de modo que emerjan explícitamente los temores, esperanzas y objetivos de las personas en términos de afectividad e interdependencia.
3. Estructural	Destaca las causas subyacentes del conflicto, los patrones y cambios que trae en términos sociales. A veces entendido como “lo sustantivo”, se enfoca en las áreas relacionadas a las necesidades humanas básicas, el acceso a los recursos y los modelos institucionales de toma de decisión.	Referido al análisis de las condiciones sociales que dan origen al conflicto y la manera que el conflicto efectúa cambios en la estructura existente y los modelos de toma de decisiones.	Representa la intervención para acercarse a las causas subyacentes y condiciones sociales que crean y sostienen las expresiones violentas del conflicto y abiertamente promover mecanismos no violentos que reduzcan la confrontación entre adversarios, minimicen y en último término eliminen la violencia, así como favorecer estructuras que satisfagan las necesidades básicas humanas (justicia sustantiva) y maximicen la participación de la gente en las decisiones que les afectan (justicia procedimental)
4. Cultural	Referida a cambios que el conflicto produce en los patrones de comportamiento de un grupo y las formas en que la cultura afecta el desarrollo y manejo del conflicto.	Interesa cómo el conflicto afecta y cambia los patrones culturales de un grupo y cómo estos patrones acumulados y compartidos afectan la manera en que comprendemos y respondemos al conflicto.	La transformación busca comprender explícitamente los modelos culturales que contribuyen al surgimiento de expresiones violentas del conflicto y a identificar, promover y construir recursos y mecanismos dentro de una cultura determinada para responder y manejar constructivamente los conflictos.

Fuente: Lederach, 1998.

El diálogo es un proceso de aprendizaje que se produce con la interacción de los participantes que tienen que hacer el esfuerzo para que las voluntades señaladas a continuación persistan.

Para que estas voluntades persistan y lleguen a ser una conducta habitual, el objeto o tema del diálogo debe ser motivador, importante y significativo. De igual manera el proceso debe ser confiable, es decir permitir que las partes se conozcan, se comuniquen y exploren sus opciones para con la transformación del conflicto. Solo así se podrá continuar usando el diálogo hasta que sea parte de la cultura de la sociedad.

Es importante señalar que una de las bases conceptuales de esta estrategia es el enfoque

dialógico, cuya idea central es “(...) crear unos ambientes en los cuales los participantes puedan sentirse lo suficientemente incluidos, empoderados y “seguros” para ser transparentes en su propia comunicación, abiertos a comprender lo que los otros tienen que decir y capaces de tener una perspectiva de largo plazo sobre los problemas que se les presentan.”¹

Es importante entender que el propósito del diálogo es promover las relaciones armoniosas y colaborativas entre las partes involucradas; alentar el uso de formas pacíficas para resolver conflictos; promover la participación de los grupos históricamente marginados; y enfocarse en la solución de problemas concretos (Bautista y Ménard, 2011)

Recuadro 1

El diálogo en los conflictos socioambientales

Que el diálogo es una de las herramientas fundamentales para transformar los conflictos socioambientales es una verdad incontrovertible. El tema está en cómo los actores pueden instrumentalizarlo de tal manera que efectivamente contribuya a encontrar salidas razonadas.

Para ello es importante alcanzar un marco conceptual sobre lo que significa el diálogo. Lo primero que habría que hacer es diferenciarlo de conversación (como intercambio de ideas), de la deliberación (reflexión y ponderación de ideas) o del debate (confrontación de ideas). Visto así, tanto la conversación, la deliberación o debate pueden formar parte de un proceso de diálogo pero no constituyen diálogo por sí mismos. Para que exista diálogo se requieren tres elementos esenciales: i) predisposición a encontrarse, ii) predisposición al interaprendizaje y iii) predisposición a remover ideas o actitudes a la luz de la deliberación.

Analicemos cada situación. Empecemos por la predisposición a encontrarse. Significa que reconocer que - independientemente de las ideas, objetivos, valores o recursos en pugna - somos personas con legítimos intereses y que por tanto merecemos ser escuchados y tratados con respeto. Reconocemos el valor del diálogo en una democracia que implica resolver nuestras diferencias mediante acuerdos alcanzados bajo mutuo respeto.

Reconocemos que la discusión se debe centrar en las ideas y que ello no implica de ninguna manera ataque a las personas (ni tampoco a los bienes públicos o privados).

La predisposición a interaprendizaje implica partir de la premisa que siempre hay oportunidades de aprender del otro porque no puedo necesariamente conocer o sentir lo que conoce o siente la otra parte. Significa deponer la actitud de que mi razón es la única valedera y que estoy dispuesto a entender y asumir las razones de la otra parte. Implica también a la capacidad de reconocer que puedo estar equivocado. Así mismo, me obliga a reconocer que no todos estamos manejando la misma información y que es necesario encontrar códigos y canales comunicacionales adecuados para poder entendernos mejor.

La capacidad de remover actitudes o discursos significa saber reconocer que puedo modificar mi posición si a la luz de la deliberación y poderosas razones argumentativas puedo reconocer y escoger el camino de la sensatez. Implica además de reconocer los paradigmas, ideologías, representaciones sociales e imaginarios que influyen sobre mi manera de pensar y mi discurso y por tanto, reconocer que no son las únicas miradas, perspectivas y sentires que están en juego. Reconocer así mismo que mis emociones son producto de mis pensamientos y que no

1. http://sedlc.ivic.gob.ve/edlc/estudio_de_la_ciencia/Doc_IR/Enfoque_dialogico_conflictos_socioambientales.pdf

tienen porque interferir en la búsqueda de una relación respetuosa y armónica.

Una condición fundamental para avanzar en un proceso de diálogo es la remoción de la desconfianza que nos lleva a encerrarnos en nuestras posiciones originales. Obviamente, para que esto suceda hay que dar señales claras y concretas. A veces la historia pesa demasiado en la predisposición emocional hacia el otro. Otras veces son los prejuicios (juicios adelantados) los que interfieren en la calidad de la relación entre los interlocutores. Pero nada puede pesar más que la voluntad de encontrar caminos sensatos para los interlocutores, la sociedad y el ambiente. Queda claro que el acuerdo entre las partes debe enmarcarse en un contexto de gobernabilidad democrática intercultural y de sostenibilidad.

No es pues el diálogo un recurso que debe ser desestimado. No es que ya se encuentra deslegitimado y que ya no vale la pena seguir convocándola. El diálogo es la esencia misma de la democracia y su calidad está en función en la capacidad de ponernos de acuerdo. Ello no obvia desconocer que habrá que avanzar hacia la institucionalización del diálogo democrático para que no aparezca coyunturalmente y de manera inorgánica. El fortalecimiento de la institucionalidad democrática pasa también por fortalecer nuestras capacidades de diálogo. Un buen síntoma de gobernanza es la capacidad para dialogar entre las autoridades estatales y los legítimos representantes de la sociedad civil. Demos pues pie a la esperanza y a una cultura de paz a través del diálogo.

Recuadro 2

Diálogo, cultura de paz y los conflictos socioambientales

Es cierto que podemos poner al diálogo como herramienta fundamental para este acuerdo social.

Tan importante como encontrar e interpretar las causas estructurales de los conflictos socioambientales es buscar alternativas viables de solución que no sean solo aceptables para las partes sino también para el ambiente, la salud de la gobernabilidad democrática y de la sustentabilidad. Es decir, no solo los intereses de las partes deben ser satisfechos sino también la salud e integralidad de los ecosistemas. Esta posición de ninguna manera plantea que los ecosistemas no puedan ser intervenidos, lo que plantea más bien es que la decisión final de la intervención, o la necesidad de intangibilidad absoluta, debe ser producto de un proceso técnico-político que busque un equilibrio que preserve fundamentalmente las condiciones de sustentabilidad.

Es cierto que podemos poner al diálogo como herramienta fundamental para este acuerdo social. También es cierto que podemos orientar nuestras propuestas y acciones en el marco de una cultura de paz. Nadie pondría en cuestión la importancia del diálogo y el enfoque de una cultura de paz en el abordaje de los conflictos socioambientales. Pero para que estas herramientas sean efectivas deben inscribirse en un marco de autenticidad, es decir, deben ser genuinas, honestas. Eso re-

quiere un profundo sentido de integridad de las partes y una legítima vocación democrática y una cultura de sustentabilidad.

Esta preocupación surge por el hecho que muchas veces el concepto de desarrollo sostenible ha sido entendido, sentido y practicado de diferentes maneras. Siendo un concepto poderoso no en pocas ocasiones ha sido convocado para imponer perspectivas unilaterales. En nombre del desarrollo como producto estrella del modelo civilizatorio se han subestimado otras perspectivas de lo que podríamos llamar genéricamente calidad de vida. Es más, hasta se ha declarado públicamente, algo que en la práctica lo consideran así, que estas perspectivas diferenciadas de calidad de vida constituyen un obstáculo al desarrollo.

Vemos que muchas perspectivas de economía se tiñen de verde aunque no logran cambiar sus enfoques y herramientas fundamentales procedentes de la economía neoclásica. Vemos muchos cambios institucionales, normativos pero que en esencia terminan supeditados a los mandatos imperativos del crecimiento económico y por lo tanto quedan como revoluciones institucionales incompletas. Bajo esta perspectiva, los conflictos socioambientales son producto de comunidades desfasadas del tren moderno de la globalización y por lo tanto se plantean dos tipos de soluciones que no logran revisar las

raíces de la conflictividad: i) más educación modernizante y ii) más información sobre los alcances de la modernización. Los conflictos socioambientales por tanto, siempre bajo esta mirada, constituyen crisis que hay que resolver y no oportunidades para revisar al fondo el modelo de sociedad que implícitamente se está tratando de construir.

El valor de la educación es fundamental, qué duda cabe, pero ésta tiene que inscribirse en una propuesta que fortalezca las capacidades críticas de interpretación de la realidad y la formulación de alternativas viables en base a la investigación, la información objetiva, la capacidad argumentativa, la capacidad de escucha activa y el respeto por la diversidad. Lo mismo se puede decir de la comunicación, no debe quedarse en el abierto o escondido propósito de vencer, lo que se trata es de desplegar el conjunto de opciones, alcances, ventajas, así como las implicancias, los riesgos y todos los elementos que permitan a la población tomar decisiones ponderadas.

Por tanto, no es solo atacando las causas directas como se puede resolver los conflictos socioambientales sino que se requiere abordar indefectiblemente las causas estructurales. En este contexto el papel del Estado es fundamental para abordar las causas de desigualdad, las inequidades, las injusticias, la exclusión, la intolerancia y las fuentes de resentimiento. A las necesarias políticas públicas se les debe complementar con hechos, con gestos, señales y símbolos que efectivamente existe una gestión orientada por el respeto de los derechos de todos los actores involucrados y no solamente de una parte de los actores, fundamentalmente de poder económico, como es frecuente apreciar.

Creemos en el valor del diálogo pero es importante que todos contribuyamos para lograr que se respete su prestancia. Usar el diálogo como mecanismos dilatorios para imponer una voluntad preconcebida, para desvalorizar el valor de las palabras, para generar compromisos irresponsables que se sabe que no se puede cumplir, no hacer seguimiento de los acuerdos comprometidos o desconocerlos no contribuyen a salvaguardar la majestad del diálogo y por el contrario terminan debilitándolo y por consiguiente afectando el respeto a la democracia. El Estado es el principal responsable por promover la formalidad y el respeto al estado de derecho, por esa mismas razones es el primero que tiene que cumplir los principios de la democracia y de la sustentabilidad.

Ratificamos nuestra voluntad de diálogo y de una cultura de paz, pero está claro que en el marco de la equidad, la justicia y la sustentabilidad. Para que ello sea posible se necesita, entre otros aspectos:

- Políticas públicas con enfoques claros de interculturalidad, que se implementen efectivamente y que se monitoreen permanentemente su cabal cumplimiento.
- Que exista una institucionalidad coherente de prevención y mitigación de conflictos socioambientales que no se reduzca a “apagar incendios” sino que trabajen para que las políticas de Estado favorezcan una cultura de paz en base a la reducción drástica, idealmente eliminación, de las causas estructurales de las desigualdades. Ello requiere mayor coordinación inter e intrasectorial en la administración pública.
- Que los entes de supervisión y fiscalización funcionen efectivamente con recursos y talentos humanos que garanticen excelente desempeño sean incorruptibles y luchen decididamente contra la corrupción.
- Que los instrumentos de gestión ambiental estén acordes con estándares internacionales y se implementen efectivamente.
- Que en estructuras estatales descentralizadas exista compatibilidad entre las funciones y competencias relacionadas a materias específicas (recursos naturales renovables, recursos naturales no renovables) y las funciones y competencias relacionadas a la prevención y mitigación de conflictos socioambientales pues esta incoherencia provoca que siempre se busque la solución a nivel de los gobiernos nacionales subestimando el papel de los gobiernos regionales y locales. Muchas veces son las políticas y prácticas de gobiernos nacionales los que directa o indirectamente incuban condiciones de conflictividad sea por falta de planificación, planificaciones sesgadas o simplemente regulaciones con efectos perversos.
- Que se institucionalicen canales democráticos para procesar las diferencias y encontrar en base al diálogo genuino las alternativas más sensatas y sostenibles. Tan importante como escuchar es definir mecanismos para atender las propuestas en cuanto sean justas y objetivas.
- Implementar genuinos procesos participativos y de consulta previa libre e informada.

- Promover e implementar procesos participativos de Zonificación Ecológica y Económica y Ordenamiento Territorial como grandes acuerdos sociales que se respeten.
- Que las prácticas de relaciones comunitarias (relaciones con las comunidades) no se queden en conseguir o mantener la licencia social sino que avancen para construir relaciones de sociedad
- Que la responsabilidad social no sea un concepto que solo se exija a las empresas sino al conjunto de los actores. El estado debe ser expresión plena de responsabilidad social para con sus ciudadanos y

ciudadanas y no solo limitarse a garantizar las inversiones que siendo necesarias tienen que ser de calidad. Las comunidades deben ser responsables socialmente para que sus propuestas sean realmente producto de procesos participativos y consideren que tan importante como ejercer sus derechos es considerar que también existen derechos fuera de la comunidad.

- Que se lleve a nivel de políticas públicas los programas de monitoreo ambiental comunitario. Ya existe suficiente nivel de experiencia para capitalizar los aprendizajes de estas valiosas iniciativas.

Recursos: Diálogo como herramienta y camino en la resolución de conflictos

Vídeo: <http://youtu.be/cnD4cdrSk6U>

8. Casos de diálogos en la gestión ambiental

En el caso peruano la distribución de tipos de conflictos activos (Abril, 2013) según sector se muestra en la figura 2.

De los 154 conflictos socioambientales registrados durante abril del 2013 el 72,7% (112 casos) corresponde a conflictos relacionados a la actividad minera; le siguen los conflictos por actividades hidrocarburíferas con 13,0% (20 casos) (Defensoría del Pueblo, 2013)

La figura 3 muestra la distribución de conflictos socioambientales de acuerdo a sector.

El cuadro 7 muestra algunos de los problemas encontrados en procesos de diálogo vinculados a los recursos naturales según componentes del diálogo.

9. Los retos para avanzar en los procesos de diálogo multiactor

De acuerdo a la experiencia de la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (2013) para avanzar en procesos de diálogo multiactor se verifican los siguientes retos:

- 1) Mejorar la capacidad de articulación intersectorial, la que actualmente no cuenta con una normatividad específica, dejando un margen relativamente amplio para una voluntad política que podría eventualmente discontinuarse, afectando la sostenibilidad del mecanismo.

- 2) Potenciar la rectoría en el tema. La ONDS es actualmente un órgano especializado que coordina y facilita estos espacios, pero se necesita regir una articulación y armonización efectivas de las intervenciones intersectoriales.

- 3) Es necesario desarrollar y profundizar las intervenciones con un enfoque de prevención, a fin de reducir el desencadenamiento de conflictos.

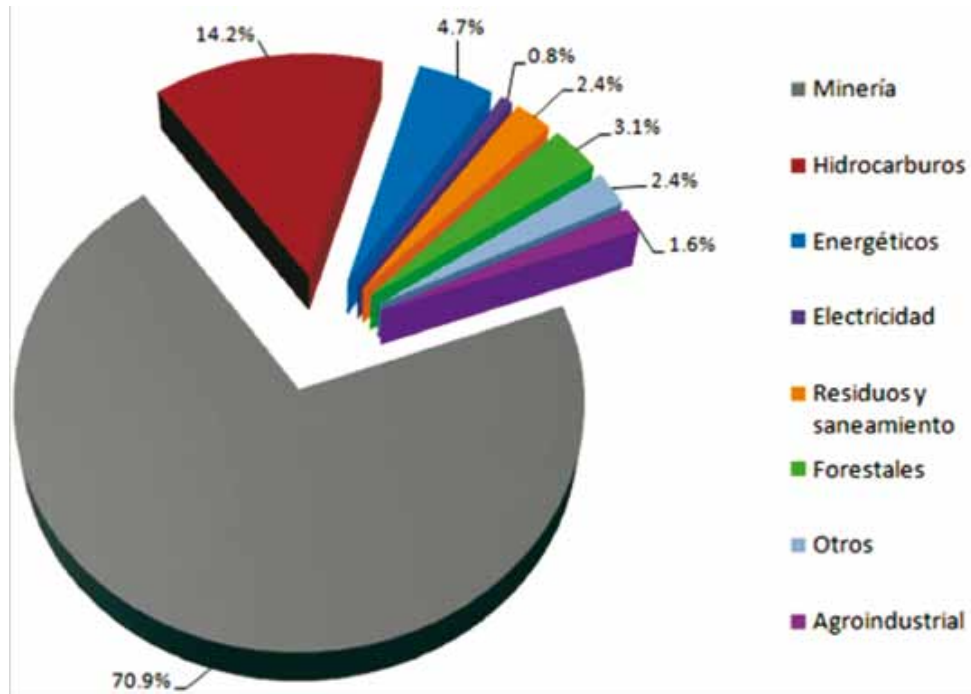
- 4) Es necesario reforzar los equipos de gestión social de los sectores, a fin de dotarlos de capacidades operativas adecuadas para impulsar la concertación y construcción de consensos estables y duraderos en las mesas y espacios afines.

- 5) Hay que pensar en nuevas formas de operación del Estado en la mesas, de modo que su presencia no se limite a reuniones periódicas, sino que pueda desarrollar labores que le permitan llegar hasta la sociedad civil, sin restringirse a autoridades políticas y dirigentes de organizaciones.

- 6) Hay que insistir en la necesidad de formular acuerdos claros, sencillos y sin ambigüedades, que no den lugar a interpretaciones diversas; de lo contrario, cada parte interesada lo interpreta a su manera y se generan problemas cuando se trata de cumplirlos.

- 7) Es necesario desarrollar un seguimiento en la implementación de los acuerdos, a fin de verificar los avances de su cumplimiento y evitar así que algunos actores perciba a las mesas como un esfuerzo estéril.

Fig. 2: Distribución de tipos de conflictos activos (Abril, 2013) según sector en el caso peruano



Fuente: Defensoría del Pueblo, 2013.

Fig. 3: Distribución de conflictos socioambientales de acuerdo a sector



Fuente: Defensoría del Pueblo, 2013

Cuadro 6: Casos de diálogo en la gestión ambiental. El caso peruano

País	Sector	Casos
Perú	Forestal	Mesa de Diálogo y Concertación Forestal
		Mesas de Diálogo Post Bagua para la elaboración de aportes a la Ley Forestal y de Fauna Silvestre
		Proceso de formulación participativa de la Ley Forestal y de Fauna Silvestre
	Minería	Grupo de Diálogo Minero y Desarrollo Sostenible
		Exploración y explotación de proyectos mineros
	Cultura/ interculturalidad	Formulación participativa de la Ley de Consulta Previa a los Pueblos Indígenas y Originarios
		Formulación participativa del Reglamento de la Ley de Consulta Previa a los Pueblos Indígenas y Originarios

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 7: Algunos de los problemas encontrados en procesos de diálogo vinculados a los recursos naturales según componentes del diálogo

Componente clave	Problemas
Predisposición para encontrarse	<ul style="list-style-type: none"> • Desconfianza mutua entre los actores • Subestimación de un actor sobre el otro • Deslegitimación del diálogo • Historia pasada de incumplimiento de acuerdos
Predisposición para el interaprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Entrar en la lógica de “yo tengo la razón”. • Asimetría en la información • Diferentes códigos culturales • Diferentes significados y sentidos • Predominancia de conocimientos técnicos sobre los conocimientos locales
Predisposición para la remoción de ideas, actitudes y discurso	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento cerrado entendido como consecuencia • Poca apertura hacia formas distintas de hacer las cosas

Fuente: Elaboración propia.

8) Será importante continuar trabajando y profundizando las experiencias con las Mesas de Desarrollo, importante instrumento estratégico que con un enfoque de prevención, permite superar las limitaciones de las mesas de diálogo y facilita la intervención articulada del Estado, concertada con otros actores (empresas y comunidades locales), para contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida en diversos escenarios locales sensibles al conflicto. Estas mesas son un espacio en donde el Estado, al defender efectivamente los derechos de los ciudadanos y regular las actividades de las empresas aplicando estándares de responsabilidad social y ambiental internacionalmente reconocidos, puede también construir relaciones de confianza indispensables para crear un clima que promueva las inversiones, pero también la democracia y gobernabilidad del país.

En la perspectiva de Robles (2013) es im-

portante incorporar el enfoque de prevención de conflictos, basándonos en las demandas subyacentes a los conflictos. Según Ángela y Linares (2013) existen tres tipos de demandas. i) Las demandas de reproducción social están relacionadas a mejores condiciones de vida, salarios, generación de empleos y otras causas estructurales. Estas demandas pueden ser atendidas no sólo a partir de la existencia de un conflicto en una comunidad, sino que requieren la atención del Estado para generar espacios de diálogo en los que se busquen alternativas de autogestión para las comunidades más afectadas por problemas estructurales. ii) Las demandas institucionales y iii) Las demandas de gestión se refieren a los pedidos de mejora en la gestión y eficacia estatal, estas influyen en los procesos de diálogo debido a que la percepción del Estado como ineficiente y corrupto, debilita la confianza entre comunidades y Estado, y socaba la participación ciudadana (Fu, Mou, Miller & Jalette, 2011).

El cuadro 8 muestra los retos para avanzar en procesos de diálogo multiactor.

Un reto adicional es profundizar los estudios sobre género y conflictos socioambientales que no ha sido muy explorado. En el calor de los procesos conflictivos la perspectiva de género ha sido subsumida bajo la categoría gruesa de “comunidad” y por tanto es necesario entenderlo mejor para favorecer que la equidad no solo

se verifique en los acuerdos entre los actores sino también entre los hombres y mujeres. Susan Poats (1999) en un estudio pionero sobre la dimensión del género en el manejo alternativo de conflictos socioambientales presenta el siguiente cuadro que plantea las tendencias de comportamientos de hombres y mujeres en procesos de negociación.

Cuadro 8: Retos para avanzar en procesos de diálogo multiactor

Componente clave	Problemas	Retos
Predisposición para encontrarse	<ul style="list-style-type: none"> • Desconfianza mutua entre los actores, • Subestimación de un actor sobre el otro, • Deslegitimación del diálogo, • Historia pasada de incumplimiento de acuerdos, 	<ul style="list-style-type: none"> • Construir confianza • Institucionalizar marcos de respeto mutuo, • Institucionalizar los espacios y mecanismos de diálogo, • Recuperar el valor del diálogo, la palabra y el compromiso,
Predisposición para el interaprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Entrar en la lógica de “yo tengo la razón”, • Asimetría en la información, • Diferentes códigos culturales • Diferentes significados y sentidos, • Predominancia de conocimientos técnicos sobre los conocimientos locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer una cultura de aprendizaje permanente. • Institucionalizar, políticas y prácticas de diálogo intercultural, • Fortalecer la valoración de los conocimientos tradicionales.
Predisposición para la remoción de ideas, actitudes y discurso	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento cerrado entendido como consecuencia. • Poca apertura hacia formas distintas de hacer las cosas, 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los procesos de gestión de ideas. • Fortalecer enfoques y análisis sistémicos, • Fortalecer una cultura de la creatividad y la innovación,

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 9 : Tendencias de comportamiento de hombres y mujeres en procesos de negociación

Mujer	Hombre
Colaborativa	Competitivo
Expresiva	Asertivo
Integradora	Distributivo
Integradora y situacional	Individual
Contextual	Aislado
Pasiva	Agresivo
Indirecta, relacional	Directo, lineal
Personal	Despersonalizado
Hablar poco	Hablar mucho
Interrumpida	Interrumpe
Empatía	Antipatía
Armonía	Conflicto
Evitar conflictos	Confrontar conflictos
Escuchar activamente	Escuchar a distancia

Fuente: Poats, 2009.

Bibliografía citada

- Ángela, M. y Linares, A.** (2013). Guía Práctica del diálogo democrático. Guatemala: Sergráfica S.A.
- Aramayo, Antonio y Aranibar, Antonio.** 2011. Los conflictos sociales en América Latina. Proyecto de Análisis Político y Escenarios Prospectivos. PAPEP- PNUD. Fundación Unir. Bolivia, 390 p.
- Asociación Internacional para la Participación Pública**, citado por CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL (CFI) 2007. Relaciones con la comunidad y otros actores sociales: Manual de prácticas recomendadas para las empresas que hacen negocios en mercados emergentes. Pensilvania, 2002 p.
- Bautista, Mariella y Ménard, Renée.** 138. Manual de Gestión Social. PERCAN. Proyecto de Reforma del Sector de Recursos Minerales del Perú. Lima, 138 p.
- Calderón, Fernando.** 2012a. Diez tesis sobre el conflicto social en América Latina. En: Revista CEPAL 107, Agosto. Pp: 7-30
- Calderón, Fernando**, coord. 2012b. La protesta social en América Latina. (Cuaderno de Prospectiva Política 1). 1ª ed.- Siglo Veintiuno Editores, Buenos Aires, 320 p.
- Defensoría del Pueblo.** 2013. Reporte de conflictos sociales N° 110. Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad. Lima, 127 p.
- Fu, H., Mou, Y., Miller, M., Jalette, G.** (2011). Reconsidering Political Cynicism and Political Involvement: A Test of Antecedents. American Communication Journal, 13 (2).
- Herz, Carlos.** 2013. CONFLICTOS SOCIO-AMBIENTALES EN LOS PAÍSES ANDINOS. Estado del arte de los conflictos socioambientales en Ecuador, Bolivia, Perú y Colombia. Proyecto Diálogo Regional sobre Manejo Ambiental y de Recursos Naturales en los Países Andinos- DIRMAPA – GIZ. Lima, 80 p.
- Lederach, J. P.** 1998. Conflict Transformation en Mennonite Conciliation Service, Mediation and Facilitation Training Manual, Akron, 3rd. Ed., p. 48
- Lumerman, Pablo.** 2011. “Prevención y Transformación Democrática de Conflictos Mineros. Fundación Cambio Democrático. Lima, 18 diapositivas.
- Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad – ONDS.** 2013. Mesas de Diálogo, Mesas de Desarrollo y Conflictos Sociales en el Perú. Willaqñiki N°05. Informe de diferencias, controversias y conflictos sociales. Lima, 58 p.
- Ormachea, Iván.** 2012. El diálogo transformativo como metodología de prevención y transformación de conflictos socioambientales. Prodiálogo. Lima, 26 diapositivas.
- Tapia, Graciela.** Análisis de “actores involucrados” en procesos participativos. Fundación Cambio Climático. Página 1
- Pruitt, Bettye y Thomas, Philip.** 2007. Diálogo Democrático – Un Manual para Profesionales. Agencia para el Desarrollo Internacional Canadiense (CIDA, por su acrónimo en inglés de Canadian International Development Agency) y el Gobierno de Canadá, IDEA Internacional, Organización de Estados Americanos (OEA), la Secretaria General de la OEA (SG/OEA), Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (UNDP). Washington.
- Poats, Susan.** 1999. La dimensión del género en el manejo alternativo de conflictos socioambientales. Una exploración preliminar. Editorial Abya Yala. Quito, 466 p.
- Proyecto de Análisis Políticos y Escenarios Prospectivos PAPEP-PNUD & Fundación Unir.** 2011. Los conflictos sociales en América Latina. Bolivia, 390 p.
- Robles, Raysa.** Reflexiones sobre el diálogo. Disponible en: <http://blog.pucp.edu.pe/item/175221/reflexiones-sobre-el-di-logo> Acceso el 7 de junio del 2013.



Capítulo 2: Definiciones y alcances del diálogo

Objetivos de aprendizaje del capítulo 2

- Las y los participantes conocen con precisión los alcances del diálogo.
- Las y los participantes fortalecen sus capacidades en el diálogo intercultural.
- Las y los participantes fortalecen sus competencias dialógicas.

1. Definición de diálogo

No existe una única definición sobre el diálogo, los diversos autores dan diferentes énfasis, so-

bre los elementos del diálogo. El cuadro 1 nos muestra los diferentes elementos de diálogo que señalan los autores.

En base a estos elementos podríamos construir nuestra propia definición de diálogo:

Proceso de interacción constructiva que a través de la conversación busca resolver favorablemente situaciones enfrentadas a través de visiones, significados y entendimientos compartidos que implican una transformación positiva de los interlocutores y sus relaciones en un marco de profundo respeto.

Cuadro 1: Elementos del diálogo señalados por diversos autores

Carácter	<ul style="list-style-type: none"> • Entendido como espacio, como proceso, como enfoque, como técnica, como herramienta.
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Participativo e incluyente.
Naturaleza	<ul style="list-style-type: none"> • Refiere a interacción, conversación
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de cooperación y de trabajo conjunto para construir significados comunes a los interlocutores y las interlocutoras • Busca identificar nuevas opciones consensuales y visiones compartidas. • Los objetivos del diálogo refieren a la construcción de un entendimiento mutuo más allá de sus diferencias. • Orientado a resolver asuntos complejos de índole social, económica o política.
Dinámica	<ul style="list-style-type: none"> • Constituye un esfuerzo para incorporar las preocupaciones de los otros a su propia perspectiva, aun cuando persista el desacuerdo. • Implica la posibilidad de cambio mientras que se aprende. • Ninguno de los participantes renuncia a su identidad, pero cada uno reconoce la validez de las reivindicaciones humanas de los demás. • Se nutre del amor, de la humildad, de la esperanza, de la fe, de la confianza.
Requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere de habilidades para escuchar y comunicar efectivamente. • Disponibilidad para abrirse a nuevas ideas. • Respeto por las opiniones y las ideas que cada uno puede aportar, sin distinción de edad, composición familiar, orientación sexual, afinidad política, estatus social y económico.
Implicancias	<ul style="list-style-type: none"> • Se rompen estereotipos. • Se suavizan estereotipos.
Efectos e impactos	<ul style="list-style-type: none"> • Transforma relaciones entre grupos o a lo interno de los mismos. • Se desarrollan relaciones de mayor confianza. • Los interlocutores empiezan a descubrir nuevas posibilidades de acción e interacción fuera del salón de diálogo. • Promueve valores de respeto y tolerancia.

Fuentes: SG/OEA, PNUD. 2013; Ormachea, 2011; FFLA y PDP-FN, 2010; Muñoz y colaboradores, s.f; Herzog y Chasin, s.f.

Esta definición coincide con aquella que nos menciona León (1999) que señala que “el diálogo es una forma de comunicación expresiva y recíproca; un proceso que se desarrolla en el tiempo, a lo largo del cual se va produciendo una interacción entre dos sujetos que cambian de modo de parecer, de emociones y de actitudes a medida que se va desarrollando la actividad dialógica entre ellos”.

2. Las partes del diálogo

El cuadro 2 muestra las partes fundamentales que tiene todo diálogo.

Con respecto a los involucrados vamos a destacar el tema de los participantes y los terceros.

Tipología de participación de instituciones y actores sociales

En el ámbito de los procesos sociales es importante destacar la participación de grupos e instituciones. La figura 1 muestra los tipos de instituciones y distingue las instituciones formales de las no formales.

Según PNUD e HIVOS (2010), es importante destacar cuatro grupos de instituciones que

determinan la intensidad y sostenibilidad de los procesos de cambio societal (adaptado de Votén y Parto, 2005):

- Instituciones culturales: aquéllas que determinan el pensamiento y comportamiento colectivo (carnavales, celebraciones nacionales, danza, música, folklore, etc.)
- Instituciones asociativas: aquéllas que ordenan las relaciones sociales y la acción colectiva (fraternidades, clanes familiares, movimientos sociales, redes sociales, clubs deportivos, etc.)
- Instituciones constitutivas: aquéllas que sientan las bases normativas sobre las que se cimentan/cementan las sociedades (Constitución Política del Estado, leyes, religión, familia, etc.)
- Instituciones cognitivas: aquéllas que configuran las formaciones y modelos mentales colectivos e individuales (creencias colectivas de base étnico-cultural, prejuicios colectivos, sistema educativo, etc.)

Un actor social es un sujeto colectivo estructurado a partir de una conciencia de identidad propia, portador de valores, poseedor de un cierto número de recursos que le permiten ac-

Cuadro 2: Partes del diálogo

• Un dominio:	De qué trata.
• Un propósito:	Qué objetivo lo anima.
• Un contexto:	En qué situación y quiénes participan.
• Participantes:	Quiénes están involucrados.

Fuente: Schnitman y Gandola. 2010

Fig. 1: Tipos de instituciones



Fuente: PNUD/HIVOS, 2010

tuar en el seno de una sociedad con vistas a defender los intereses de los miembros que lo componen y/o de los individuos que representa, para dar respuesta a las necesidades identificadas como prioritarias. También puede ser entendido como un grupo de intervención, tal que percibe a sus miembros como productores de su historia, para la transformación de su situación. O sea que el actor social actúa sobre el exterior, pero también sobre sí mismo. En

ambos casos, el actor se ubica como sujeto colectivo, entre el individuo y el Estado. En dicho sentido es generador de estrategias de acción (acciones sociales), que contribuyen a la gestión y transformación de la sociedad (Touraine, 1984).

En un proceso social se pueden dar alternativas: i) los actores ya están predeterminados o ii) existe la posibilidad de diseñar el involu-

Cuadro 3: Aspectos a considerar en la caracterización de los actores

Crterios	Factores
Alcance o nivel de influencia del actor	Estructura del Estado Ámbito espacial (local, regional, nacional e internacional) Jerarquía social
Sector al que pertenece	Político Social Institucional
Función que desempeña	Formal Institucional Social
Acciones de los actores	Estrategias, medios, recursos, planes y proyectos

Fuente: Adaptado de Mitchell & Wood, 1997.

Cuadro 4: Tipos de actores en la facilitación de procesos sociales

Crterios de clasificación	Tipos
Según el grado de involucramiento	Directos/Primarios Indirectos/Secundarios Terciarios/Periféricos Aliados Opositores Indiferentes
Según el grado de poder	Actores con poder económico Actores con poder político Actores con poder de información o comunicación Actores con poder relacional
Según el grado de conocimiento respecto al proceso	Con buen conocimiento Con regular conocimiento Con bajo conocimiento Sin conocimiento
Según el grado de información que manejan	Con buena información Con regular información Con baja información Sin información
Según el grado de locuacidad	Locuaces Lacónicos Callados
Según el grado de poder de toma de decisión	Con poder para tomar decisiones Sin poder para tomar decisiones
Según su comportamiento	Intelectuales Emocionales Intelectuales-Emocionales

Fuente: Elaboración propia

cramiento de actores. En ambos casos es importante caracterizar a los actores. El cuadro 3 muestra los aspectos a considerar en la caracterización de los actores.

Para la caracterización de actores es muy importante desarrollar los mapas de actores y mapas de poder ampliamente desarrollados en la literatura, por lo que no vamos a insistir al respecto. El cuadro 4 muestra los tipos de actores en la facilitación de procesos sociales.

En la facilitación de procesos sociales podemos distinguir algunos de los diferentes tipos de los actores participantes, como se muestra en la figura 2.

También es posible caracterizar a los tipos de élites que promueven procesos de cambio, tal como se muestran en la figura 3.

En la caracterización de actores es importante que se pueda identificar el rol específico que desempeñan las mujeres para poder reconocer claramente sus demandas, propuestas y perspectivas.

Tipos de terceros

En los procesos de diálogo no solo participan los interlocutores directos sino que también se verifica la presencia de terceros. El cuadro 5 muestra los tipos de terceros.

Tipos de mesas

Además de los tipos de actores es importante reconocer que también hay diferentes espacios o formatos para el diálogo multiactor. El cuadro 6 muestra los tipos de mesa.

Fig. 2: Algunos tipos de actores participantes en procesos sociales



Fuente: Elaboración propia

Fig. 3. Tipos de élites en los procesos de cambio social



Fuente: <http://webs.uvigo.es/adasa/sociologiaplicada2>

3. Los componentes clave del diálogo

El cuadro 7 muestra los componentes clave del diálogo.

Hay que dejar en claro que, a entender de Balvín y López (2002) dialogar no significa necesariamente llegar a acuerdos. Consiste solo en establecer el espacio que ayuda a encontrar salidas creativas a las incompatibilidades, si es que hay forma de resolverlas. Facilita el proceso de negociación mejorando tanto las comunicaciones como las relaciones. Ayuda en el debate franco y abierto con la otra parte, lo que a su vez permite dilucidar intereses y necesidades, y prepara el terreno para lograr acuerdos sostenibles. Finalmente, inspira a que las partes en conflicto, aunque distantes, actúen con respeto y alrededor de confianzas básicas. No obstante, hay que señalar que el diálogo abierto puede ser un momento dentro de un proceso

mayor que busca acuerdos como manifestación de avances.

4. Los diversos enfoques del diálogo

El cuadro 8 nos muestra los sentidos del diálogo. El diálogo permite trascender la comunicación hacia un proceso de cambio.

5. Factores clave que sustentan el diálogo

Lo trascendental del diálogo es que no solo se queda en el plano personal o relacional sino que alude también a las dimensiones estructurales y culturales. Para que fluya el diálogo no solo se requiere voluntad y competencias personales sino que también es producto de condiciones estructurales y culturales. En tal sentido podríamos afirmar que la calidad del diálogo en

Cuadro 5: Tipos de terceros

Tipos	Descripción
Terceros transformadores interventores	Son personas, grupos o instituciones que intervienen en los conflictos con la intención de lograr una solución. Fisher (2004:1) define su intervención como “la ayuda a las personas a analizar las fuentes y dinámicas de sus conflictos y a identificar comportamientos y soluciones que las pueden ayudar a resolverlos de una manera mutuamente satisfactoria”. Se trata de una intervención que apuesta a reconstruir relaciones, crear confianza, buscar puntos prospectivos en común, restañar heridas e iniciar procesos de generación de acuerdos participativos transparentes y mecanismos de sostenibilidad de los acuerdos.
Terceros contribuyentes	Según Kriesberg (1998), son el conjunto de personas o instituciones que participan en un conflicto con la intención de aportar en la solución o crear condiciones para ello, pero no tienen una actuación directa con los actores primarios o secundarios; su participación tampoco es sostenida en el tiempo. Estos actores pueden ser expertos, especialistas, instituciones, peritos, colegios de ingenieros, que apoyan técnicamente un proceso de paz. El rol de los terceros contribuyentes es clave para crear condiciones de transformación del conflicto, pues suelen ejercer un liderazgo de opinión o transferir su prestigio de manera que influyen no solo en la opinión pública sino también en las partes en disputa para que tomen decisiones que enrumben el conflicto hacia el diálogo o reduzcan la confrontación. En la medida que más opiniones se sitúan en el centro y más personas optan por soluciones dialogadas, el conflicto tiene más oportunidades para su transformación. En los conflictos donde han surgido grupos o movimientos en favor de salidas negociadas, la polarización disminuye y los líderes están más propensos a sentarse a dialogar y encontrar soluciones alternativas.
Terceros parcializados o partidarios	Suelen intervenir para “pacificar” un conflicto o inclinar la balanza a favor de una parte; pueden ser políticos, analistas, periodistas o programas periodísticos que defienden a una de las partes o atacan a la otra, deslegitimándola, restándole poder o simplemente abonando por soluciones que priorizan el uso de la fuerza. Suelen presentar el conflicto de manera dual o dicotómica, entre el bueno y el malo, entre el desarrollo o el atraso, fomentando adhesiones emocionales a favor de uno y en contra del otro, llevando de esta manera a la polarización, forzando a las personas que están en el centro a optar por apoyar a una u otra parte.

Fuente: Macassi, Sandro. 2013. Manual cobertura periodística de conflictos socioambientales. Un enfoque desde la gestión y transformación de conflictos. Comunicaciones Aliadas. Lima, 53 p.

una sociedad también es reflejo del tipo de sociedad.

El cuadro 9 muestra los factores clave que sustentan el diálogo

6. Propósitos del diálogo

El cuadro 10 muestra los propósitos del diálogo señalados por diversos autores:

Del cuadro podemos inferir que los propósitos del diálogo tienen una profunda orientación de aprendizaje orientado al cambio positivo basado en el mejor entendimiento del uno al otro. Con ello superamos la connotación popular que alude a que el diálogo solo refiere a la conversación.

Específicamente, el objetivo del diálogo democrático no es dialogar en el sentido de intercambiar información, sino transformar a través del diálogo. En sociedades caracterizadas por redes complejas de intereses en conflicto, el

desafío no está en evitar el conflicto sino en transformarlo, fortaleciendo las estructuras sociales legítimas y evitando la violencia. El diálogo democrático nos permite abordar dicho desafío cuando se aplica como herramienta de cambio y de formación de consensos básicos que hagan posible el equilibrio de poderes en la sociedad, abriendo nuevos canales de acceso y de participación a la ciudadanía. Durante un proceso de diálogo trabajamos para lograr un entendimiento sistémico de la problemática y fortalecer las relaciones entre todos los actores involucrados; esto nos posibilita identificar acciones transformadoras del sistema en cuestión (SG/OEA, PNUD. 2013).

Es importante diferenciar el diálogo de la concertación y negociación. El cuadro 11 nos permite aclarar el objetivo de cada proceso.

Las relaciones entre los tres conceptos se muestran en la figura 5.

Cuadro 6: Tipos de mesa

Tipo de mesa	Descripción
Mesas de diálogo	Son aquellas que suelen conformarse a partir de un conflicto social que ha escalado y hecho crisis. Se trata de un espacio político donde acuden los protagonistas del mismo en busca de soluciones al problema que lo motivó. En teoría, se trataría de un espacio donde los actores se conocen, intercambian e incorporan las reivindicaciones de uno en las del otro, tratando de establecer un clima previo de confianza que facilite las ulteriores negociaciones y acuerdos.
Mesas técnicas	<p>Son espacios que están integrados fundamentalmente por técnicos y especialistas, los cuales se reúnen para tratar de encontrar alternativas a los problemas que generaron un conflicto o que son una fuente potencial para su desencadenamiento.</p> <p>Frecuentemente, se originan como un sub-grupo dentro de las mesas de diálogo, cuando los participantes acuerdan crearlos a propósito de un tema específico.</p>
Mesas de desarrollo	<p>Esta es una modalidad relativamente novedosa impulsada fundamentalmente a partir de las limitaciones evidenciadas por las mesas de diálogo para dar sostenibilidad a los acuerdos, particularmente en el monitoreo de su cumplimiento.</p> <p>Se trata de un espacio que puede estar integrado por autoridades políticas y funcionarios públicos, líderes y dirigentes sociales, así como profesionales y técnicos de distintas especialidades.</p> <p>Su objetivo es estudiar la problemática de una determinada localidad, población o ámbito y discutir las soluciones apropiadas.</p>

Fuente: Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad – ONDS / Presidencia del Consejo de Ministros de la República del Perú – PCM. 2013. Mesas de Diálogo, Mesas de Desarrollo y Conflictos Sociales en el Perú. Willaqñiki 5. Lima, 58 p.

Cuadro 7: componentes clave del diálogo y sus consideraciones

Componente clave	Consideraciones
Predisposición para encontrarse	<ul style="list-style-type: none"> • Tenemos que darnos la oportunidad de exponer cara a cara nuestras razones y motivaciones. • No puedo quedarme en el monólogo. • No puedo quedarme criticando en ausencia de mi interlocutor. • Es la oportunidad para manifestar mis preocupaciones a mi interlocutor.
Predisposición para el interaprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • No es solo mi razón o mi motivación la que cuenta. • Mi interlocutor también puede tener razón. • Es bueno para todos tener nuevas perspectivas. • Es enriquecedor para todos mejorar la comprensión mutua.
Predisposición para la remoción de ideas, actitudes y discurso	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de los argumentos irrefutables. • No es que tanto soy coherente conmigo mismo sino que tanto soy coherente con la sensatez. • Es sensato para todos construir escenarios en los que todos salgamos ganando. • No puedo seguir manteniéndome un estado emocional desgastante.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 8: Enfoques del diálogo

Enfoques del diálogo	Descripción
El diálogo como actitud comunicacional	<ul style="list-style-type: none"> • Una predisposición permanente a interactuar, escuchar y conocer el punto de vista del otro sin que esto implique estar de acuerdo con él (empatía). • Una actitud de descubrimiento, de preocupación y curiosidad hacia el otro. • No hay afán de controlarlo o al proceso de diálogo.
Diálogo como herramienta comunicacional	<ul style="list-style-type: none"> • Al ser un tipo de interacción humana reflejado en un conjunto de encuentros cara a cara para compartir sus historias. • Como oportunidad para aprender de uno mismo y de los demás debido al compromiso asumido de escuchar profundamente. • Para crear significados y conocimientos compartidos entre los participantes.
Diálogo como proceso de cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Con sus avances y retrocesos, que requiere un adecuado diseño y gestión. • Para transformar a las personas y sus relaciones.

Fuente: Ormachea, 2011. Pautas para procesos de diálogo desde la gestión pública.

Cuadro 9: Factores clave que sustentan el diálogo

Personal	Relacional	Estructural	Cultural
Competencias personales	Participación Consulta Espacios de diálogo Información Comunicación Competencias interpersonales	Voluntad política Marco Institucional Marco Político Marco Legal Ordenamiento territorial	Cultura de diálogo Cultura de paz

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 10: Propósitos del diálogo

Encuentro	<ul style="list-style-type: none"> • Permite encontrarse. • Permite conocerse.
Relaciones y confianza	<ul style="list-style-type: none"> • Permite establecer confianza entre los miembros de un grupo. • Permite conocerse Permite gestar relaciones interpersonales.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Permite hablar y dejar que hablen de manera respetuosa. • Permite conocerse Escuchar y ser escuchados para que los interlocutores puedan ser oídos. • Permite conocerse Favorece el flujo de información.
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita el procesamiento de ideas. • Permite conocerse Desarrollar y profundizar conocimiento mutuo. • Permite conocerse Favorece aprendizaje/construcción de nuevos conocimientos. • Permite conocerse Fomenta capacidad de reflexión. • Permite conocerse Conocer la perspectiva de los otros y reflexionar sobre nuestros propios puntos de vista.
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la cultura del diálogo.

Fuentes: Irigoyen, 2012; Muñoz y colaboradores, s.f; ProDiálogo, 2007; Proyecto de Conversaciones Públicas, 2003.

Fig. 4: Propósitos del diálogo



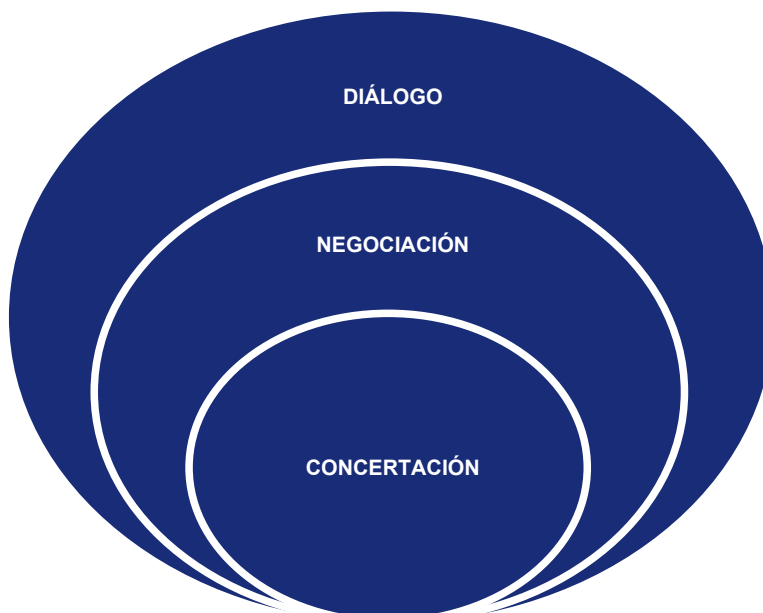
Fuente: SG/OEA, PNUD (2013)

Cuadro 11: Objetivos primordiales del diálogo, la negociación y la concertación

Diálogo	Negociación	Concertación
Generar o propiciar espacios de confianza entre los actores a través del intercambio de información.	Llegar a acuerdos aceptados, suscritos y cumplidos por las partes.	Lograr acuerdos en el mediano o largo plazo para atacar las causas de un conflicto.

Fuente: Elías Ramírez, Omar. S.f. Módulo 2: Resolución constructiva de conflictos sociales. Programa de formación de capacidades PrevCon-PCM. Lima, 37 diapositivas.

Fig. 5: Diferenciando procesos



Fuente: Caravedo, 2011.

7. Importancia del diálogo

El cuadro 12 nos muestra la importancia del diálogo.

Cuadro 12: Importancia del diálogo

Elementos	Descripción
El diálogo es un proceso incluyente.	El diálogo reúne a un conjunto diverso de voces para crear un microcosmos de la sociedad en general. Para lograr un cambio sostenible, las personas deben desarrollar un sentido de apropiación común del proceso y convertirse en partes interesadas en la identificación de nuevos enfoques para abordar retos comunes.
El diálogo implica aprender y no sólo conversar.	El proceso no implica solamente sentarse alrededor de una mesa sino modificar la forma en que las personas hablan, piensan y se comunican entre ellas. A diferencia de otros tipos de discusión, el diálogo requiere que la auto-reflexión, el espíritu de indagación y el cambio personal estén presentes. Los participantes deben estar dispuestos a tratar las causas fundamentales de una crisis y no sólo los síntomas que asoman a la superficie.
El diálogo reconoce la humanidad mutua.	Los participantes deben estar dispuestos a mostrar empatía hacia los demás, reconocer las diferencias así como las áreas de coincidencias, y demostrar capacidad para el cambio. Para promover este tipo de interacción humana es preferible contar con un escenario respetuoso y neutral—o “espacio seguro”.
El diálogo pone énfasis en una perspectiva de largo plazo.	Otras formas de conversación tienden a enfocarse en los síntomas más que en las causas fundamentales de los problemas. Encontrar soluciones sostenibles requiere tiempo y paciencia. El proceso puede ser extremadamente lento e incremental, durando desde diez minutos hasta años—a menudo, las intervenciones únicas no funcionan para el tratamiento de las causas profundamente arraigadas de un conflicto o para abordar enteramente los asuntos complejos.

Fuente: Pruitt, Bettye y Thomas, Philip. 2008. “Diálogo Democrático - Un Manual para Practicantes”. ACIDI, IDEA, OEA, PNUD.

Importancia y aplicación del diálogo

Los diálogos son útiles en situaciones en que las diferencias, el resentimiento, o la culpa entre los individuos no permiten establecer vínculos humanos entre sí, por lo cual la utilización de otros mecanismos como la mediación, la solución de problemas o el establecimiento de alianzas resultan dispendiosos o sin resultado. El diálogo es una opción a tener en cuenta en las siguientes situaciones.

La irrupción de actos de violencia debido a la polarización existente, que llaman la atención de las personas clave de cada parte¹

- Cuando la polarización puede llegar a situaciones indeseables para las partes a corto plazo
- El nombramiento de nuevos dirigente en una o las dos partes, generando una po-

sibilidad de replantear la forma de relación sostenida hasta el momento con el otro.

- Cambios externos que propician nuevos problemas que pueden afectar las relaciones armoniosas de la comunidad (construcciones en las cuales los habitantes no están de acuerdo).

El impacto del diálogo puede diferir teniendo en cuenta los grupos que participan en este, por ejemplo, es posible que tengan buenos resultados si los grupos tienen metas complementarias pero que no pueden lograrlas por la dinámica relacional y la falta de comunicación, o cuando los grupos reivindican la necesidad de que haya colaboración pero no realizan acciones para la misma, disolviendo el estancamiento y sentando bases

para llegar a una colaboración efectiva a través del proceso.

Con las Conversaciones Públicas (CP) no se busca que los participantes cambien sus puntos de vista, de hecho pueden profundizar en sus creencias, obteniendo a su vez otra perspectiva desde el discurso del otro. Por tanto, cambian sus opiniones de las personas que tienen puntos de vista opuestos y su relación con ellas. El diálogo se entiende como una serie de conversaciones estructuradas que tienen como objetivo mejorar la comunicación, aumentar la comprensión mutua y cambiar las relaciones de los participantes para encaminarlos hacia un intercambio constructivo hacia nuevas posibilidades. El diálogo debe llevar a resultados tangibles de cambio que evidencien su utilidad, ya sea en la modificación de la relación, la obtención de acuerdos o la apertura a nuevas posibilidades, dentro de las modificaciones logradas se pueden encontrar que:

- Los estereotipos se suavizan.
- Los adversarios que se rechazaban unos a otros experimentan el “lado humano” del contrario.
- Las ideas limitantes de culpabilidad y de sentirse como víctimas del opositor tienden a desaparecer.
- Surgen nuevas formas de reflexionar sobre posiciones prácticamente “congeladas” con anterioridad y sobre el conflicto mismo.
- Se atenúa la desesperanza.
- Surgen inquietudes compartidas por los dos grupos.
- Se expanden las ideas sobre lo que es posible y deseable hacer.

- Las relaciones mejoran de tal manera que se abren las puertas para la coexistencia respetuosa y la cooperación.

Por tanto, “un diálogo es una conversación motivada por una búsqueda de entendimiento más que por acuerdos concretos o soluciones”, proponiéndose como una conversación constructiva propiciada en un marco de relación diferente entre personas o grupos que se ven como adversarios, relaciones donde priman estereotipos, falta de comunicación y desconfianza, de manera que se visualicen nuevas posibilidades de cooperación.

Es decir, propicia un ambiente para poner sobre la mesa aquellos aspectos sobre los cuales se debe decidir, solucionar dificultades o planificar actividades que influyen en las partes, por tanto, sería un eslabón anterior a la toma de decisiones, que permite comprender la otra parte o por lo menos hacer un acercamiento, cuya relación es esencial en la búsqueda de un objetivo común. Si bien los resultados son importantes, estos dependen de la forma como se lleve a cabo el diálogo, de aquí la importancia de tener en cuenta la otra parte.

A diferencia de la mediación y la negociación el diálogo en las CP se centra en el cambio en la comunicación y la forma de relación entre los participantes, y no en el foco de la discusión. Con respecto a la psicoterapia las CP comparten su énfasis en la comunicación constructiva y la búsqueda de nuevas posibilidades en las relaciones, sin embargo, no buscan un efecto terapéutico o de curación personal, puesto que no es una terapia de grupo, sin embargo, las personas pueden desarrollar la escucha, plantearse otra forma de relación con personas e ideas y desarrollar habilidades de comunicación.

Fuentes: Proyecto de conversaciones Públicas - PCP, 2003; Proyecto de conversaciones Públicas - PCP, s/f;

8. Beneficios del diálogo

Algunos beneficios del diálogo reconocidos por Quality Media Resources, Inc. (S.f) son:

- Disipa la desconfianza.
- Rompe los estereotipos negativos, revelando la humanidad común de los participantes.
- Transforma las transacciones impersonales en relaciones, creando una comunidad.
- Hace a los participantes más comprensivos con

los demás, aún cuando estén en desacuerdo.

- Prepara el terreno para la toma de decisiones en asuntos cargados de emoción.
- Ayuda a construir puentes interculturales y a aclarar conflictos de valores.
- Incrementa la cantidad de personas comprometidas en el proceso.
- Saca a relucir lo mejor de las personas en vez de lo peor.
- Crea un clima de buena fe.

9. Principios del diálogo

El cuadro 13 presenta los principios del diálogo democrático:

Díaz, citado por Herz, 2013, añade a los principios señalados un principio relacionado con reglas de juego, transparencia y corresponsabilidad. Señala que son cuestiones medulares que otorgan incertidumbre a los procesos de diálogo, condiciones centrales para generar confianza y ser conscientes que todos los que participan tienen responsabilidad en su éxito o fracaso.

Un principio que debemos tener muy presente refiere a la equidad y la igualdad que aplicado al enfoque de género implica que en todos estos procesos debemos tener muy en cuenta la participación de las mujeres, favorecer condiciones objetivas y subjetivas que faciliten su participación. De esta manera tanto en los procesos de diálogo como en la etapa específica de negociación, según sea el caso, las necesidades, demandas, propuestas y perspectivas

de las mujeres puedan adecuadamente ser recogidas e incorporadas.

La figura 6 muestra los principios para asegurar que el diálogo es transformador.

10. Tipos de diálogo

Existen diversas maneras de clasificar los tipos de diálogo. Una entrada puede ser por la cantidad de actores involucrados (diálogo multiactor) y otra entrada por sus atributos.

Díaz (2012) señala las principales características de un diálogo multiactor:

- Es un proceso para abordar temas complejos, relacionados con la incidencia de las actividades extractivas, que no pueden ser abordados adecuadamente - es decir, de una manera exitosa, sostenible, legítima y pacífica - por una sola institución.
- Reúne a representantes de diversos actores (Estado, sociedad civil y empresas extractivas) involucrados en el tema, los que pue-

Cuadro 13: Principios del diálogo democrático

La inclusividad	Se refiere a la forma de reunir en el diálogo a todos aquellos que puedan ser parte de una situación problemática, ya que son ellos mismos los que van a encontrar la solución. La inclusividad es importante en contextos donde ha habido exclusión ya que el proceso de diálogo permitirá dar voz a aquellos actores que normalmente no son considerados en procesos de toma de decisiones. Además, la inclusividad abre la puerta a la participación equitativa y efectiva de todos los actores.
La apropiación compartida	Se relaciona con el compromiso que los participantes adquieren con el proceso al creer verdaderamente en él; es decir, los actores consideran que es un diálogo significativo y genuino en el que vale la pena participar.
La actitud de aprendizaje	Tiene que ver con escuchar con apertura y reflexionar sobre lo que los otros dicen y piensan, respetando sus ideas. Se trata de escuchar para aprender y comprender mejor la problemática que está al centro del diálogo.
La humanidad	Está relacionada con la empatía (estar dispuestos a ponernos en el lugar del otro) y la autenticidad (expresar lo que realmente uno es y piensa). Se dice que cuando los participantes comienzan a esforzarse por comprender al otro, se planta la semilla del diálogo.
La confidencialidad	Se refiere a que todos los participantes respetan la confianza construida en el diálogo y por lo tanto no lo utilizarán inadecuadamente para ganar poder. Asimismo, la confidencialidad refuerza en los actores involucrados la libre expresión de sus puntos de vista sin temor a críticas negativas ni represalias.
La perspectiva sostenible a largo plazo	Consiste en la búsqueda de soluciones sostenibles, que duren. En este sentido, el diálogo se diferencia de aquellas acciones inmediatas que son a veces necesarias, pero no siempre suficientes, para detener la violencia. El diálogo busca la transformación de las relaciones y los cambios profundos.
La buena fe	Se refiere a que el diálogo no debe incluir intenciones ni agendas ocultas y los participantes deben compartir con honradez sus conocimientos y ser pacientes, flexibles y tolerantes.

Fuente: SG/OEA, PNUD. 2013.

Fig. 6: Principios para asegurar que el diálogo es transformador



Fuente: Fuente: Globethics.net, 2009.

- den presentar diferentes aportes, puntos de vista o posiciones frente al tema del diálogo.
- Es incluyente e intercultural en cuanto las personas participantes se involucran en un diálogo común, aun cuando provienen de diferentes sectores, instituciones, niveles territoriales (local, regional o nacional), género y culturas.
 - Crea un espacio organizado y respetuoso para que las personas hablen y se escuchen entre sí de forma abierta y sincera, lo que contribuye a restaurar o construir confianza.
 - Dichos diálogos multiactor permiten alcanzar un entendimiento compartido con respecto a la incidencia de las actividades extractivas y facilitan identificar el papel de cada actor frente al tema y los aportes que pueden ofrecer.
- Los tipos más comunes de diálogo según

sus atributos se muestran en el cuadro 14.

Por su parte Caravedo (2011) nos presenta algunos de los apellidos con las que se denomina el diálogo:

- Diálogo democrático.
- Diálogo generativo.
 - Diálogo intercultural.
 - Diálogo de buena fe.
 - Diálogo social.
 - Diálogo multiactor.
 - Diálogo de amplia base.
 - Diálogo transformativo.

Diálogo transformativo

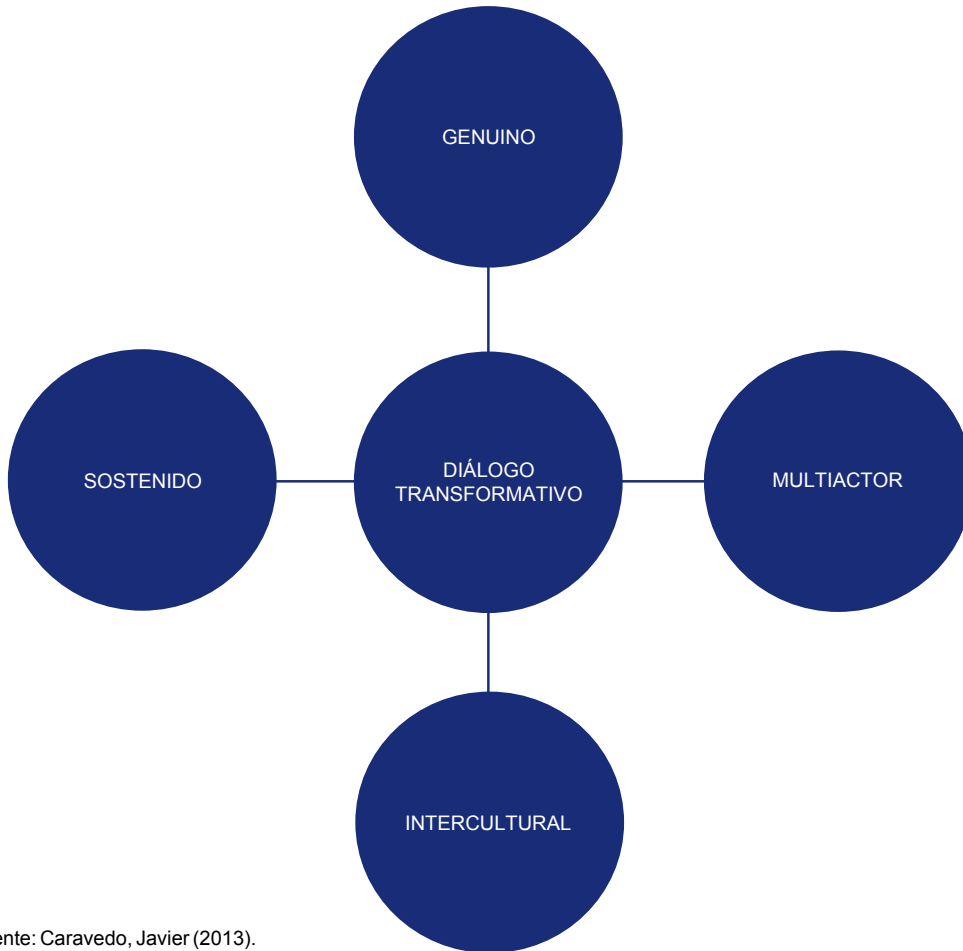
La figura 7 muestra las características del diálogo transformativo.

Cuadro 14: Tipos más comunes de diálogo

Tipos de diálogo	Descripción
Diálogo reflexivo	Es el intercambio libre entre personas donde se comparten distintos puntos de vista y se examinan las ideas, suspendiendo los prejuicios. Mediante el diálogo reflexivo se genera un proceso de “pensar juntos”, creando un espacio para un aprendizaje mutuo, crítico y constructivo. Para que el diálogo reflexivo tenga lugar es necesario que la interacción entre participantes propicie el respeto, la empatía, la responsabilidad, la autocrítica, la reflexión y la colaboración.
Diálogo generativo	Implica buscar puntos de entendimiento, basarse en los sueños, deseos y esperanzas para movilizar recursos, capacidades y voluntades en torno a metas comunes. El diálogo generativo busca no quedarse atrapado en la queja, en la frustración sino tratar de identificar los objetivos que convocan, tratar de ver aquello que funciona y lo que no funciona, y lo que moviliza a la acción. Es darle un tono positivo a las experiencias, reflexiones, preguntas y vacíos, no temerle a los errores sino convertirlos en oportunidades de aprendizaje.
Diálogo deliberativo	Utiliza principalmente el debate destinado a encontrar el mejor curso de acción. Preguntas de deliberación toman la forma “¿qué debemos hacer?” el propósito no es tanto para resolver un problema como para explorar las vías más prometedoras para la acción. Después de un uso que se remonta a los antiguos griegos, la deliberación se puede definir como el proceso de establecer la intención de resolver, cuando un grupo explora soluciones diferentes antes de decidirse por un curso específico de acción. “hemos deliberado, no sobre los fines”, dijo aristóteles, “sino sobre los medios para alcanzar fines”.
Diálogo sostenido	Es un proceso sistemático que se utiliza principalmente para participar en procesos donde se requiere transformar relaciones entre la ciudadanía y los poderes políticos y económicos. Se diferencia de la mayoría de los otros enfoques para la solución de problemas y resolución de conflictos en dos aspectos: en primer lugar, se centra en la transformación de las relaciones que causan problemas y conflictos, donde ocurren interacciones destructivas por diferentes razones, tal como sería por ejemplo transformar las relaciones adversarias que puede existir entre comunidades vulnerables y las policías; en segundo lugar, ofrece un proceso que se desarrolla generalmente a través de cinco etapas en una serie de reuniones sucesivas. Puede ser utilizado en el ámbito nacional, corporativo, y comunitario.
Diálogo transformativo	Javier Caravedo (2013) de ProDiálogo define al diálogo transformativo como: <i>“Procesos de interacción comunicacional a través de los cuales se van construyendo tejidos de vínculos entre diversos actores promoviendo así el acercamiento, el entendimiento, la confianza, la colaboración y el consenso, generando la posibilidad de un cambio positivo a nivel personal, relacional, cultural y estructural orientado al desarrollo de una cultura de paz.”</i>
Diálogo democrático	Es aquel diálogo que respeta y fortalece la institucionalidad democrática y busca transformar las relaciones conflictivas para evitar las crisis y la violencia y contribuir, por tanto, a la gobernabilidad democrática. Un diálogo democrático es siempre un proceso de cooperación y trabajo conjunto y puede incluir una o más reuniones de los actores del diálogo. Un diálogo opera con una mirada sistémica de la problemática en cuestión y por ende busca incluir a un grupo diverso de actores relacionados con dicha problemática, y no solamente a partes que buscan negociar un tangible (SG/OEA, PNUD. 2013) Por diálogo democrático se entiende la construcción de un espacio de representatividad social tendiente a ampliar el círculo de la toma de decisiones (FONDO PARA EL LOGRO DE LOS ODM, S.F)

Fuentes: Van Yurik, María Elena; Schonsteiner, Judith y Steward, Rébbeca. 2011. Derechos Humanos en el diálogo social entre empresas y comunidades. Unión Europea. Centro Derechos Humanos- Universidad Diego Portales. Santiago de Chile, 88 p.; Caravedo, 2013. SG/OEA, PNUD. 2013; FONDO PARA EL LOGRO DE LOS ODM, S.F

Fig. 7: Características del diálogo transformativo



Fuente: Caravedo, Javier (2013).

Indagación apreciativa

Por Jane Magruder Watkins y David Cooperrider


¿De qué se trata?

La Indagación Apreciativa (IA) representa una perspectiva global o un paradigma de pensamiento y comprensión que plantea que las organizaciones son sistemas afirmativos, creados por la humanidad como solución a sus problemas. La IA es una teoría, un estado mental, y un enfoque del análisis que es conducente al aprendizaje y creatividad organizacional. Como un hábito de mente, corazón e imaginación, la IA busca las instancias de éxito, la fuerza generadora de vida, la influencia de un componente de alegría.

Los hábitos de mente, corazón e imaginación dentro del contexto del mundo Occiden-

tal nos tienden a llevar a las profundidades del pesimismo. Metafóricamente, en la mayor parte del mundo contemporáneo, el vaso está medio vacío. El pesimismo se ha vuelto tan real que términos, "irreal" y "cándido" son utilizados para describir a quienes enfocan la vida desde la perspectiva que conceptúa que el vaso está a medio llenar.

En cambio, la indagación apreciativa constituye una perspectiva que explora el mundo dentro de un marco generador, buscando y encontrando imágenes de lo positivo en lugar de escenas de desastre y desesperación. Cuando se utiliza la Indagación Apreciativa en lugar del enfoque tradicional (encontrar



aquello que está mal y forjar soluciones para reparar los problemas) se busca lo que “hay de bueno” dentro de una organización y se proporciona un marco para crear un futuro imaginado, edificado sobre las realidades generadoras de vida y causas de alegría actuales, como las metáforas y principios organizativos de la organización.

¿Por qué hacerlo?

¿Por qué necesitamos buscar por lo positivo, por aquellas fuerzas que generan vida, por las que producen momentos de felicidad y satisfacción? Uno podría argumentar que tal punto de vista, por lo menos garantizaría una noche de sueños tranquilos. Sin embargo, el hábito de buscar y encontrar lo generador en lugar de lo destructor, parece tener mucho más impacto que simplemente alcanzar una conciencia tranquila.

A principios de este siglo, el pensamiento Occidental, basado en los trabajos de Freud y Jung, consideraba que el comportamiento humano se debía a eventos que tuvieron lugar durante la niñez de una persona y en su entorno familiar. Para cambiar el comportamiento, una persona debía buscar en la profundidad de su “realidad histórica” y encontrar modos de solucionar esos problemas a fin de cambiar el comportamiento. Más adelante (para mediados de siglo) los científicos del comportamiento tales como Skinner y Lewin, sugirieron que el pasado era en la mayoría de los casos irrelevante. Lo que controlaba el comportamiento humano era el ambiente y circunstancias de la vida en el momento presente. El comportamiento humano, según su experiencia, va tomando forma a causa de su “realidad actual”.

A medida que nos aproximamos a finales del siglo, los científicos están comenzando a comprender la repercusión sobre el comportamiento humano de la “realidad anticipada”. ¿Quién entre nosotros no ha experimentado la aceleración de sus latidos y otros síntomas físicos de ansiedad a medida que nos aproximamos a una persona que nos imaginamos, está enojada o molesta con nosotros? Es la anticipación al comportamiento que tendrá la otra persona lo que genera una respuesta física en nosotros. De la misma manera, nosotros tenemos el poder de generar eventos positivos en nuestras vidas, tales como la alegría que experimentamos al anticiparnos a una experiencia agradable.

En nuestros días se llevan a cabo gran cantidad de investigaciones cuyos resultados sugieren que nosotros, los seres humanos, construimos el futuro que nos imaginamos. A medida que las naciones más poderosas del mundo se imaginaban la terrible destrucción que entrañaría una guerra nuclear, cada uno de ellos se armó hasta el máximo, aún cuando les llevaba casi a la bancarrota financiera. Imágenes de violencia y destrucción se convirtieron en el principio de organización de la sociedad. Hoy en día, las calles de las ciudades Americanas están llenas de violencia y destrucción. Las armas de guerra se encuentran aún en manos de niños que se matan unos a otros en guerras de pandillas o por accidente en sus casas mientras juegan con armas que han sido adquiridas por personas miedosas que viven en un paradigma de miedo. No resulta difícil imaginar cómo llegará a su fin un mundo de ese estilo.

Sin embargo, existe una fuerza de oposición, un cambio en la dirección del viento. Debajo de este manto de pesimismo y miedo, se han iniciado movimientos en todo el mundo para decir “basta!”. Las mujeres se encuentran cambiando el papel que deben cumplir, los ambientalistas se han organizado para regenerar el planeta, las comunidades y movimientos espirituales no tradicionales están llegando más allá de lo acostumbrado en la búsqueda de sistemas conducentes a creencias esperanzadoras, en símbolos y rituales más creativos.

En las organizaciones gubernamentales, instituciones sin fines de lucro y el sector privado, hay signos de cambio. La literatura está comenzando a reflejar algunos de los nuevos hábitos de mente, corazón e imaginación. La Gerencia de calidad total, organizaciones aprendiendo, valorando la diversidad. La Indagación Apreciativa como sistema de pensamiento se basa en una investigación de la ciencia social que reafirma estas tendencias y movimientos, demostrando el poder que tienen las imágenes generadoras de vida para crear un mundo lleno de esperanza y posibilidades. ***Esta perspectiva no niega que hay deficiencias, problemas o injusticia en el mundo. Se relaciona, más bien, con un enfoque sobre lo positivo y creativo como una fuerza que nos ayude a construir un futuro más positivo.***

Diálogo apreciativo

El cuadro 15 nos muestra las diferencias entre el diálogo tradicional y el diálogo apreciativo.

Cuadro 15: Diferencias entre el diálogo tradicional y el diálogo apreciativo.

Solución de problemas (Tratamiento tradicional fragmentario)	Diálogo Apreciativo
Necesidades básicas insatisfechas	Descubrimiento de lo que está bien, lo positivo de la organización
Identificación del problema y reencuadre	Proyección imaginaria de lo que podría ser o llegar a ser
Estudio de las causas originarias o intereses de las partes	Diálogo creativo sobre cómo sería, o debiera ser
Generar alternativas o posibles soluciones	Implementación de los proyectos provocativos. Innovando para llegar a ser lo que será.
Trata al grupo como un problema que necesita de soluciones	Trata al grupo como un todo que se renueva constantemente.

Fuente: Confort, Franco. S.f. Facilitación de diálogos apreciativos. Generando el cambio en empresas y organizaciones. 26 p. Citado por, Conforti, Franco. 2008. Liderazgo positivo: construir el futuro con imaginación e idealismo. Editorial Acuerdo Justo, Buenos Aires.

Recuadro

El diálogo y la democracia

El diálogo y la democracia están estrechamente interrelacionados pues no es posible concebir procesos democráticos donde esté ausente el diálogo. Mediante el diálogo se establecen con carácter permanente los nexos comunicacionales y afectivos entre autoridades y sociedad civil, que juntos, contribuyen activamente en un ejercicio de construcción y fortalecimiento de la gobernabilidad democrática. Se celebra sus aportes a la convivencia pacífica y a la busca de sentidos en la toma de decisiones.

Las mesas de diálogo son importantes pero no reemplazan al diálogo en cotidianeidad que debe caracterizar a las autoridades democráticas y a los liderazgos de la sociedad civil. Ello requiere voluntad política, apertura y capacidad de escucha. Implica también, desde ambas partes, desplegar capacidades de autocrítica para generar la predisposición al cambio si es necesario.

Para las autoridades el diálogo permanente es una forma de gobernar tomando en consideración las perspectivas y propuestas de la sociedad civil. Para los líderes y dirigentes de la sociedad civil el diálogo es una forma civilizada de dar a conocer a las autoridades sus propuestas, sus inquietudes y preocupaciones. En tal sentido, el diálogo se inscribe en un enfoque colaborativo en un marco de

respeto, confianza y orden. Es importante respetar el marco del Estado de Derecho pero también es importante reconocer cuando ese marco no está captando la riqueza de las perspectivas culturales. De ahí la importancia del enfoque intercultural en el diálogo. Muchas veces los conflictos están marcados por diferencias de paradigmas y hay que tener las capacidades de reconocerlas para poder tratarlas apropiadamente.

Las mesas de diálogo no constituyen mecanismos para ganar tiempo, sorprender o manipular. Interesa la razón de los argumentos y no la fuerza del poder. La deliberación de ideas implica discusión, reflexión, meditación sobre la consistencia de las argumentaciones. No se trata de adoctrinar o imponer ideas preconcebidas sino de analizarlas y de inscribirlas en un enfoque de sustentabilidad. Este es el marco filosófico y teórico que debe gobernar en los procesos de diálogo. Aceptar por ejemplo una medida que vaya en contra de los derechos fundamentales de las personas sólo por el tema de mantener el empleo debe ser revisada.

Una actitud mutua de encuentro no implica desconocer que en ocasiones se parta de cosmovisiones, ideologías, representaciones, categorías y símbolos distintos. Una actitud democrática no busca necesariamente la ho-

mogenización y por el contrario celebra la diversidad pues es su mayor riqueza. De lo que se trata es de poder administrar esta diversidad o energía cultural en un sentido positivo de tal manera que la diversidad de ideas sea vista más como un capital que como factor de desencuentro.

Los puntos de vista contrarios tienen la función de control social, de evaluación de consistencia y permiten analizar la consistencia y pertinencia de una decisión. Una actitud de encuentro no implica una media aritmética entre posiciones disímiles sino un esfuerzo mutuo deliberado de encontrar los caminos más sensatos para el desarrollo sustentable. Esta precisión de objetivos es fundamental para garantizar la calidad del diálogo. Está claro que no se trata de un certamen en el que uno gana y el otro pierde sino como la sensatez sale ganando.

La imprecisión de objetivos, objetivos subalternos u objetivos sesgados hacia conside-

raciones privilegiadamente economicistas o políticas distorsionan los procesos de diálogo. El tema se complica cuando un actor subestima al otro, se producen mutuas descalificaciones y vetos o se usan medias verdades. Ocultar información, uso de información parcial, uso de distractores de información y las generalizaciones interesadas terminan por nublar la atmósfera de una buena comunicación.

En consecuencia, la institucionalización del diálogo como estilo de gestión pública es una apuesta para la profundización de la democracia en el país. Los procesos de consulta y participación no son concesiones de las autoridades sino herramientas para consolidar la gobernabilidad democrática y el ejercicio activo de una ciudadanía inclusiva. El diálogo es fundamental para la cohesión económica y social por lo que su ejercicio en cotidianidad es un imperativo para la paz y el desarrollo sustentable.

Recuadro

El diálogo como fundamento de la democracia

Se escucha frecuentemente mencionar en las esferas gubernamentales que el diálogo es el fundamento de la democracia. Paralelamente se escucha mencionar que las autoridades han tenido problemas de poder comunicar, persuadir a los ciudadanos sobre la pertinencia de sus propuestas. Si se cruzan los dos conceptos (diálogo y comunicación) entonces podemos encontrar que hay una contradicción incuestionable: no es posible plantear un proceso de diálogo si de antemano se está pretendiendo imponer una razón. Inclusive el propio proceso de comunicación implica un proceso interactivo de ida y vuelta que nada tiene que ver con el empleo de estrategias de convencimiento.

Es importante señalar que cada uno de los interlocutores tiene sus propios paradigmas, pensamientos, sentimientos y discursos. En este contexto el diálogo cumple la función de favorecer el encuentro y el interaprendizaje sobre la base del respeto, la empatía, la capacidad de escucha. El diálogo parte de la premisa que cada interlocutor tiene sus razones que sustentan su posición. Reconoce además que lo que se trata no es imponer una razón sino de encontrar juntos una razón compartida.

Si uno de los actores piensa y siente que su razón es la única que tiene validez entonces no podemos hablar de una genuina predisposición al diálogo. No se trata pues de qué tanto mi interlocutor me comprende o entiende si no en también en qué medida estoy predispuesto a comprender o entender. Implica entonces que si quiero establecer un diálogo genuino debo ser capaz de abrir mi mente y mi corazón para tratar de entender las motivaciones profundas que sustentan la posición de mi interlocutor.

Cuando hablamos de relaciones asimétricas o de culturas distintas existe la tentación de apelar al poder o la fuerza para imponer una razón en nombre de un sistema o ideología. El problema no es la diversidad de miradas ni siquiera los distintos intereses, el problema radica cuando pienso y actúo que todo debe girar en torno a mi visión y posición. Para gestionar la diversidad y los intereses es necesario incorporar la interculturalidad como fundamento del diálogo. Es necesario desarrollar la empatía para favorecer el entendimiento, se requiere una predisposición a desarrollar una comunicación asertiva que haga más transparente las motivaciones profundas del interlocutor.

Es necesario tener muy presente que para favorecer un diálogo democrático tenemos que conocer que lenguaje no se reducen al discurso explícito sino que también existe el metalenguaje y el paralenguaje. No sólo se trata de lo que digo, si no también lo que estoy tratando de decir o lo que digo dejando de decir. La comunicación es un proceso

complejo que no se reduce a las palabras y a los significados sino que también apela a los signos y sentidos.

Si el diálogo es fundamento de la democracia, entonces el país espera un diálogo genuino y generativo.

Recuadro

Diálogo y gobernabilidad ambiental

La aparición gradual del lenguaje fue un proceso clave en el proceso de hominización. La configuración de los procesos de diálogo significó de un lado la reducción de la fuerza de los instintos y el incremento de las dosis de racionalidad. Con el invento de la democracia el diálogo cobra fuerza como herramienta de deliberación y de toma de decisiones a favor del bienestar común. La política como hermana gemela de la democracia aparece como el arte de conjugar los diferentes intereses en la búsqueda del interés común. De sociedades con autoridades impositivas vemos aparecer sociedades más participativas donde los ciudadanos y las ciudadanas ya no están dispuestos a ser objeto de gobierno sino sujetos activos en la gestión del desarrollo local. Es por eso que de un concepto inicial de gobernanza como ejercicio de poder pasamos a un concepto de gobernabilidad democrática intercultural donde se reconoce la existencia de múltiples actores, con diversos marcos culturales e intereses que requieren definir puentes de entendimiento común a favor del bienestar colectivo.

De ahí la necesidad de armonizar una tradición democrática de derechos individuales con la tradición de derechos colectivos. Por ello surge la necesidad de armonizar los enfoques de derecho occidental con los de la antropología jurídica, los derechos consuetudinarios y el sentido común como referencias para encontrar significados y sentidos compartidos en la convivencia social y la gestión ambiental, motivo de nuestro análisis.

En una perspectiva de gobernabilidad democrática intercultural el reto fundamental es el reconocimiento y respeto de la perspectiva y los derechos de cada actor de manera ponderada, equilibrada de tal manera que las decisiones resultantes estén claramente orientadas hacia el bienestar común. El reto es mayor porque no sólo se trata de acuerdos

sociales favorables hacia los actores sino que se mantenga la estructura y las funciones de los ecosistemas.

Es por eso que la gestión territorial tiene que considerar de manera apropiada tanto el sustrato biofísico como los componentes de los procesos socioeconómicos y culturales. La legítima agenda de derechos de los actores no puede dejar de tomar en cuenta una perspectiva de gestión de ecología de paisajes. Una mirada integradora busca lograr un equilibrio entre la energía cultural y los procesos ecológicos a nivel micro, meso y macro.

En tanto las localidades, regiones y países no son entidades aisladas también hay que conjugar una serie de elementos que inciden en los paisajes culturales. Entre estos elementos se señalan: las necesidades energéticas, la infraestructura para la gestión del conocimiento, las condiciones para la explosión de condiciones de creatividad e innovación, entre otros factores. La discusión de una agenda legítima de derechos de los actores no puede desconocer los diferentes factores que modulan nuestra apuesta civilizatoria.

Una propuesta democrática de descentralización ambiental no puede desconocer todos estos elementos que definen los atributos de una sociedad sustentable. Un enfoque sistémico de gestión ambiental tiene que tomar en cuenta todos estos elementos para no quedar atrapados en regionalismos o intereses particulares. La democratización de la gestión ambiental conjuga apropiadamente tanto los derechos como los deberes y las responsabilidades.

En medio de esta complejidad de procesos el diálogo aparece como herramienta fundamental para la profundización de la gobernabilidad democrática intercultural y la gestión ambiental. Está claro que estamos hablan-

do del diálogo en su acepción generativa y transformadora. No estamos hablando de diálogo como respuestas coyunturales y utilitarias para calmar temporalmente la agitación social. Tampoco estamos hablando del diálogo como artilugio para ataviar intereses subalternos. Estamos hablando de los diálogos genuinos donde hay predisposición para escuchar razones y entender sentimientos y cosmovisiones.

Avanzar hacia una ciudadanía ambiental en el marco de una cultura de paz implica hacer del diálogo alturado y respetuoso un medio que favorezca el entendimiento mutuo. El

fortalecimiento de la gobernabilidad ambiental conlleva reconocer el sentido de responsabilidad en la gestión ambiental. Aunque muchas veces resulta difícil separar los procesos racionales de las motivaciones emocionales el diálogo es una oportunidad para dar cabida y expresividad a todas las manifestaciones humanas y encontrar juntos el sentido de la trascendencia y sustentabilidad. Nuestro reto es cómo avanzamos hacia una cultura de diálogo que permita reconocernos en el otro y generar alternativas y propuestas como un “nosotros” donde el ambiente y la sacralidad formen parte de ese “nosotros”.

11. El diálogo intercultural

Para esta sección seguiremos fundamentalmente al Libro Blanco del Comité de Ministros de Asuntos Exteriores del Consejo de Europa (2008) salvo se específico lo contrario.

La interculturalidad refiere a procesos interrelacionales de comunicación a través de la comunicación y el intercambio y como resultado se producen, cambios, adaptaciones y contradicciones. Para que la interculturalidad se verifique es necesario que primero se conozcan, se reconozcan, se respeten las diferencias y se traten con respeto y dignidad (Fernández-Salvador, 2000).

Sin embargo, hay que tener presente que la interculturalidad no se da en una arena lisa, donde los actores interculturales se encuentran como caballeros andantes con reglas claras, igualdad de condiciones y llenos de buena voluntad, sino al contrario dentro de un contexto de poder hegemonía y confrontación de inte-

reses, es decir en un escenario viscoso y conflictivo lo que no niega su posibilidad de construcción. Por ello la interculturalidad significa ir encontrando soluciones imaginativas, al cambio en las relaciones entre grupos diferentes, desde una visión de respeto a la diferencia y de unidad en la diversidad (Rodríguez y Martínez, 2000).

El diálogo intercultural no se propone solamente como una metodología de elaboración democrática de los conflictos sociales, sino como un procedimiento institucionalizado en la construcción de los acuerdos sociales fundamentales (Mesa de Interculturalidad, 2010).

11.1. ¿Cuáles son las implicancias del diálogo intercultural?

Vamos a empezar reconociendo las implicancias del diálogo cultural a partir del cuadro 16.

La dimensión cultural es reconocida en la teoría de transformación de conflictos como

Cuadro 16: Implicancias del diálogo cultural

Implicancias	Descripción
Conocer las diferencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desvelar imágenes e intereses previos. 2. Conocer todos los aspectos con una actitud positiva. 3. Fomentar la empatía en el conocimiento. 4. Potenciar un autoconcepto positivo.
Valorar las diferencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construir los valores dialogando respetando y a los otros. 2. Fomentar el interés por la variedad. 3. Estimular la receptividad hacia lo nuevo y desconocido como enriquecimiento de lo propio.
Actuar socialmente, ante las diferencias	<p>Fomentar la igualdad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aceptar. - Intercambiar. - Compartir. - Colaborar.

Fuente: Pérez de la Fuente, 2010.

una de las cuatro dimensiones claves que atraviesan los conflictos, y en consecuencia, que pueden generar cambios constructivos de largo plazo en los mismos (Maiese y Lederach, 2004). De igual modo, el reconocimiento de las diferencias culturales es señalado como uno de tres componentes fundamentales para el logro de una mayor justicia social y ambiental (Pérez de la Fuente, 2010).

El diálogo intercultural:

- Contribuye a la integración política, social, cultural y económica
- Contribuye a la cohesión de sociedades culturalmente diversas.
- Fomenta la igualdad, la dignidad humana y el sentimiento de unos objetivos comunes.
- Favorece el desarrollo de la estabilidad democrática y la lucha contra los prejuicios y estereotipos en la vida pública y el discurso político, y facilita la creación de coaliciones entre diversas comunidades culturales y religiosas.
- Contribuye a prevenir o a atenuar los conflictos -inclusive en situaciones posteriores a los mismos o a conflictos sin resolver.

Recuadro

¿Qué implicancias tiene la perspectiva del “Diálogo Intercultural”?

- Se asume la existencia (presencia, coexistencia o simultaneidad) relevante y notable de población de diversas culturas en un determinado ámbito territorial o social
- Refleja e incluye las distintas expresiones culturales en la práctica misma, es decir, permite su verdadera presencia sin represiones en lo público y no sólo en el ámbito privado.
- Defiende la igualdad de las culturas en cuanto a manifestaciones diversas de una misma naturaleza humana.
- Pretende superar las visiones etnocéntricas, occidentalocéntricas.
- Pretende superar las concepciones unilineales y simplistas del cambio social y del desarrollo de las sociedades, apostando por el desarrollo social y humano de todos los integrantes de las sociedades indistintamente de su diversidad cultural, sin obligar a la adaptación a las pautas culturales dominantes, dando por sentado que éstas recogen los valores universales del bienestar social.
- Pretende superar el asimilacionismo, es decir que las personas renuncien a su bagaje cultural para asimilar totalmente el de la mayoría. El asimilacionismo lleva a la homogeneización de las sociedades, negando la diversidad. Es importante superar las concepciones unilineales. También se debe avanzar del estado de multiculturalismo existente, donde las personas de las diferentes culturas sólo coexisten de forma pacífica... hacia la interrelación, negociación e hibridación cultural.
- Defiende la igualdad de las culturas en cuanto a manifestaciones diversas de una misma naturaleza humana.
Distingue a las personas en lo personal, situacional y lo cultural.
- Propone la concepción intercultural en la normativa, las legislaciones y en la forma de abordar las prácticas en las instituciones (Derecho a la diferencia, Derecho a la libertad cultural, Concepción de Ciudadanía Diferenciada, Ciudadanía multicultural, Ciudadanos del Mundo, Reconocimiento del Otro) dentro de los valores y virtudes de la sociedad democrática.

Fuente: Comisión de Diálogo Intercultural. 2009. Foro Madrid de Diálogo y Convivencia. Informe Final. Madrid, 10 p.

11.2. ¿Qué es el diálogo intercultural?

Proceso que abarca el intercambio abierto y respetuoso de opiniones entre personas y grupos con diferentes tradiciones y orígenes étnicos, culturales, religiosos y lingüísticos, en un espíritu de entendimiento y respeto mutuos.

11.3. ¿Por qué el carácter intercultural?

Porque la interculturalidad acepta la diversidad cultural e indica que es inevitable la influencia de unas culturas sobre otras, y en el mejor de los casos deviene en el enriquecimiento de las mismas culturas particulares (INDEPA, 2010)

11.4. ¿Cómo se verifica la interculturalidad?

Esta interrelación, para que sea intercultural, deberá buscar puntos coincidentes, de manera consciente, buscando objetivos comunes para así obtener ciertos logros, en forma más eficaz aunque con previa selección de los elementos culturales que se combinan o convergen a fin de obtener mejores calidades de vida a favor de los actores involucrados (INDEPA, 2010)

El encuentro intercultural supone en gran medida superar las propias resistencias, tener conciencia del propio etnocentrismo, del propio racismo incluso, y empezar a descubrir la posibilidad de unas opciones existenciales radicalmente diferentes. Únicamente cuando se ha superado el primer choque cultural, cuando se empieza a lograr una medida de comprensión de otra cultura, surge una imagen más compleja del otro y de uno mismo (Eberhard, 2008).

11.5. ¿Cuáles son los elementos indispensables del diálogo intercultural?

- La libertad y la capacidad para expresarse
- La voluntad y la facultad de escuchar las opiniones de los demás

11.6. ¿Cuáles son los propósitos del diálogo intercultural?

- Facilitar la comprensión de las diversas prácticas y visiones del mundo;
- Reforzar la cooperación y la participación (o la libertad de tomar decisiones);
- Permitir a las personas desarrollarse y transformarse,
- Promover la tolerancia y el respeto por los demás.
- Promover el pleno respeto de los derechos humanos, la democracia y el Estado de derecho.

11.7. ¿Cuáles son los requerimientos para el ejercicio del diálogo intercultural?

El éxito del diálogo intercultural exige muchas de las actitudes que propicia una cultura democrática, es decir:

- La apertura de miradas
- La voluntad de dialogar y de permitir que los demás expresen sus opiniones
- La capacidad para resolver los conflictos a través de medios pacíficos, y
- La aptitud de reconocer los argumentos con conocimiento de causa de los demás.

11.8. ¿Cuáles son las competencias básicas para el diálogo intercultural?

El cuadro 17 nos presenta las competencias básicas para el diálogo intercultural.

11.9. ¿De qué manera se expresa la incomprensión entre culturas?

La incomprensión entre agentes de culturas diferentes se expresa en tres dimensiones o niveles sucesivos presentados en el cuadro 18.

El cuadro 19 presenta los elementos para la comunicación intercultural.

11.10. ¿Qué recomendaciones se deben tener presente en procesos de diálogo intercultural?

Ormachea (2011) nos alcanza las siguientes recomendaciones:

- Asegurar la participación activa de los diferentes actores en los distintos espacios de gestión y coordinación del proceso de diálogo. Esto incluye la participación activa de mujeres y jóvenes.
- Corresponsabilidad en el diseño del proceso de diálogo con un enfoque transversal en interculturalidad.
- Ser más sensible e incluir en el proceso algunas de las formas de resolución de conflictos y toma de decisiones de los pueblos originarios.
- Compartir las formas de diálogo que tienen los diversos pueblos e incluirlas dentro del diseño del proceso de diálogo que se intenta iniciar.
- Utilizar el diálogo como oportunidad para establecer intercambios de experiencias y saberes interculturales sobre los modos y conceptos de vida de los pueblos participantes y propiciar el mayor conocimiento del otro.
- Asegurar un servicio de traducción para todos.
- Contar con un equipo facilitador diverso y multiparcial con capacidad para decodificar mensajes.
- Promover y verificar permanentemente la construcción de confianza entre los integrantes del proceso de diálogo.
- Incrementar la capacidad de escuchar al otro y el deseo de conocer su cosmovisión.
- Identificar y utilizar espacios informales para propiciar el intercambio de saberes entre representantes de las diversas culturas.
- Realizar las reuniones y encuentros en los lugares de procedencia de los distintos participantes.

Cuadro 17: Competencias básicas para el diálogo intercultural

Competencia	Descripción
La escucha	<p>La escucha se entiende en el sentido de ‘resonar con una experiencia’, similar a la ‘observación del participante’ que se requiere del antropólogo en un estudio sobre el terreno (Sperber, 1985). Robert Vachon (1998) lo describe de la siguiente manera:</p> <p><i>El interculturalismo [. . .] supone experimentar otra cultura, aceptar la verdad de la otra cultura. Por tanto, supone permitir que la otra cultura y su verdad me afecten directamente, me penetren, me cambien, me transformen, no sólo en mis respuestas a una pregunta sino en mis preguntas mismas, en mis supuestos, mis mitos. Por tanto, es un encuentro dentro de mí mismo de dos convicciones. El lugar donde se produce ese encuentro es el corazón (no la mente) de la persona, dentro de una síntesis personal que puede ser intelectualmente más o menos perfecta. No es posible la coexistencia sin la consistencia, es decir, sin penetrar el uno en el corazón del otro. Por consiguiente, se trata de aproximarse al otro desde dentro. Es una escucha contemplativa del otro en la que uno empieza a ver las posibilidades no sólo de soluciones sino también de preguntas fundamentales radicalmente diferentes.</i></p>
El diálogo	<p>Nace de nuestra resonancia con otros y en el interior de nosotros mismos; en este proceso realizamos nuestras propias dimensiones que aun estaban por explotar, nuestras potencialidades distintas de las que habíamos desarrollado (que nos hacen sentirnos cómodos o incómodos), e iniciamos un proceso de ‘comprensión desde dentro’. En palabras de Raimon Panikkar (1979): ‘Nunca podré encontrarme con el otro como se encuentra consigo mismo y se comprende a sí mismo si no lo encuentro y comprendo en mí mismo y como a mí mismo. Comprender al otro como “otro” es, como mínimo, no comprenderlo.’</p>
El asombro	<p>Es la capacidad de ser tocado por la diferencia, un estado mental que se ha de formar ininterrumpidamente, especialmente en la sociedad de la información donde, paradójicamente, creemos que ya lo sabemos todo (porque sabemos que existe o porque lo vimos en la televisión o en los periódicos). El asombro es una forma de ‘apertura activa’ que no se limita a situar al otro en una escala de diferencias/parecidos respecto de nosotros.</p>

Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura- UNESCO. 2010. Invertir en la diversidad cultural y el diálogo intercultural Informe Mundial de la UNESCO. 446 p.

Cuadro 18: Los niveles de incomprensión entre agentes de diferentes culturas

Niveles	Descripción
Primer nivel	<p>Manejo de códigos, vocabularios y lenguajes. Se refiere a las diferencias lingüísticas relacionadas al conocimiento de la lengua o el lenguaje de comunicación. Sólo una adecuada comprensión mutua de la lengua, pero también de usos y significados permite una efectiva comunicación intercultural.</p> <p>Alude al nivel de interpretación y comunicación básica, al manejo de los códigos lingüísticos en el diálogo. Gran parte de la comunicación establecida adolece de buenos intérpretes o traductores.</p>
Segundo nivel	<p>Manejo de las buenas maneras y formas culturales de relacionamiento. Concierne a las formas culturales apropiadas para establecer la comunicación. Todas las culturas tienen procedimientos de comunicación marcados por reglas de buenas costumbres o usos apropiados de la deferencia, de acuerdo a criterios de estatus (género, edad, posición política, etc.). El desconocimiento de las reglas de etiqueta puede generar animadversión o predisponer negativamente la comunicación.</p>
Tercer nivel	<p>Manejo de los diferentes modos de comprensión de la realidad. Trata de las diferencias culturales respecto de la materia de la comunicación, diálogo o conflicto. Supone que las culturas manejan diferentes concepciones de lo que está en juego en el proceso de comunicación, tanto desde la definición de los temas u objetos que están al centro del diálogo, como del significado cultural de los mismos. Supone un conocimiento mínimo de los significados y sistemas de comprensión cultural para entender realmente cuál es la materia misma sobre la que se construye la comunicación y los intereses de las partes.</p>

Fuente: Díez, Alejandro. 2011. Interculturalidad. Un idioma común para la gobernabilidad. Programa de Apoyo para una Cultura de Paz y el Fortalecimiento de Capacidades Nacionales para la Prevención y el Manejo Constructivo de Conflictos PrevCon. Lima, 50 p.

Cuadro 19: Elementos para la comunicación intercultural

Elementos generales	Rasgos distintivos
Lenguaje	Frecuencia de uso Préstamos lingüísticos Valoración Bilingüismo
Reglas de comunicación	Presentación Saludo Respeto Vestimenta Fórmulas de cortesía Declaraciones
Cuestiones sensibles	Temas sensibles, por definir en cada zona

Fuente: Diez, Alejandro. 2011. Interculturalidad. Un idioma común para la gobernabilidad. Programa de Apoyo para una Cultura de Paz y el Fortalecimiento de Capacidades Nacionales para la Prevención y el Manejo Constructivo de Conflictos PrevCon. Lima, 50 p.

Cuadro 20: Recomendaciones para el diálogo intercultural

<p>• Voluntad humanista: altruista, y una voluntad estratégica, para que el diálogo se realice y contribuya a una mejor convivencia.</p>
<p>• Receptiva: debe darse una voluntad para compartir las divergencias y buscar un acuerdo o término medio, así como el reconocimiento de los aspectos culturales comunes para promover la comprensión mutua.</p>
<p>• Concretización: importa mucho el diálogo para resolver algo correcto, o bien para responder a una cuestión específica. Dialogar para el mutuo conocimiento es necesario, pero suficiente.</p>
<p>• Eliminación de los malentendidos: se debe promover la eficacia del diálogo a través de ideas y percepciones comunes sobre los hechos (objetivos y subjetivos), al menos hasta donde sea posible.</p>
<p>• Pluralismo y reconocimiento de las diferencias: dialogar no significa renunciar a uno mismo para complacer al otro. Debemos identificar y reconocer las diferencias con los otros actores y también las diferencias internas.</p>
<p>• Coraje y ética: alude al “coraje político” para promover iniciativas de diálogo y abordar los conflictos sin ignorarlos o evitarlos.</p>

Fuente: En base a los aportes del Encuentro de Escritores e Intelectuales para el diálogo intercultural Europa-Mediterráneo, citado por Ormachea, 2011.

- Contribuir al mayor conocimiento de la cultura del otro.
- Incluir el enfoque de derechos relacionados a pueblos indígenas y minorías.
- Respetar distancias y ritmos que tienen las culturas sobre todo en cuanto al manejo del tiempo, sus formas de comunicarse, la forma de tomar decisiones, etc.

Recuadro

Diálogo intercultural

Los seres humanos se relacionan entre sí por medio de la sociedad y expresan esa relación por medio de la cultura. Todas nuestras acciones, pensamientos, comportamientos, actitudes y creaciones materiales o intelectuales suponen una relación cultural. Se puede decir que incluso el mundo natural que nom-

bramos, describimos y analizamos está conformado por la cultura humana, que le confiere un ‘significado interior’. En este sentido fundamental, nuestras semejanzas son más profundas que nuestras diferencias culturales. Por añadidura, estas diferencias incorporan un potencial positivo, ya que son el medio

por el que nos complementamos los unos a los otros para imaginar soluciones innovadoras que nos permitan convivir en nuestros entornos sociales y naturales. La diversidad cultural representa la suma de estas soluciones, y el diálogo es el puente que las une.

Para responder a los desafíos propios de un mundo culturalmente diverso, debemos elaborar nuevas formas de abordar el diálogo intercultural, que vayan más allá de las limi-

taciones del paradigma del 'diálogo entre las civilizaciones'. Los requisitos previos de ese diálogo son una consideración de los modos en que las culturas se relacionan entre sí, la sensibilización ante los aspectos que tienen en común y los objetivos que comparten y la definición de los retos a que se ha de hacer frente para conciliar las diferencias e identidades culturales

Fuente: UNESCO, 2010.

Recuadro

Alcances del diálogo intercultural

El diálogo intercultural es una característica esencial de las sociedades abiertas en las que no se margina ni excluye a nadie. Es un instrumento eficaz de mediación y reconciliación: a través de un compromiso esencial y constructivo más allá de las divisiones culturales, responde a las preocupaciones relativas a la fragmentación social y la inseguridad, favoreciendo al mismo tiempo la integración y la cohesión social. En este contexto, la libertad de elección, la libertad de expresión, la igualdad, la tolerancia y el respeto mutuo de la dignidad humana son principios fundamentales.

No se trata de aportar soluciones fáciles. El diálogo intercultural no es la panacea universal, ni la respuesta a todas las preguntas,

ya que debe reconocerse que su alcance puede ser limitado. A menudo se señala, y con razón, que es imposible dialogar con las personas que se niegan a ello, pero esto no exime a las sociedades abiertas y democráticas de su obligación de brindar constantemente oportunidades para dialogar. En cambio, dialogar con las personas que se prestan a ello, pero que no comparten – o al menos totalmente – “nuestros” valores, puede ser el punto de partida de un proceso de interacción más largo, tras el cual podría alcanzarse un acuerdo sobre la importancia y la aplicación concreta de los valores universales de los derechos humanos, la democracia y el Estado de derecho.

Fuente: Comité de Ministros de Asuntos Exteriores del Consejo de Europa. 2008. Libro blanco sobre el diálogo intercultural. Estrasburgo, 75 p.

‘¿Por qué ha fracasado el diálogo entre las culturas?’

Por Jane Magruder Watkins y David Cooperrider

Los dos últimos decenios, con el número creciente de acontecimientos para un Diálogo entre Culturas y Civilizaciones, son decenios perdidos. La mayoría de los esfuerzos se empeñaron en un concepto de diálogo excesivamente limitado, que quedo circunscrito dentro de la lógica de la hipótesis del ‘choque’ de Huntington, a pesar de contradecir sus conclusiones. Esta hipótesis nunca fue causa de problemas; no es sino un ejemplo de la

comprensión limitada y prácticamente omnipresente de la cultura como patrimonio únicamente, y no como también un espacio para la creatividad y la libertad humanas. No hay duda de que las fuerzas culturales conforman las actitudes y el comportamiento; pero esto no es más que una cara de la moneda. Esta visión pasiva de la cultura tiene sus orígenes en las tradiciones decimonónicas de la creación de las naciones.

El concepto conexo de 'culturas nacionales' reduce la dimensión creativa de la cultura a un instrumento colectivo para la cohesión y la identidad nacionales. Esta definición se logra a costa del derecho a la autodeterminación cultural, que es uno de los valores esenciales consagrados en todas las convenciones y acuerdos internacionales sobre los derechos humanos. Para contener y resolver la actual crisis en las relaciones culturales, es necesario comunicar varios razonamientos básicos a los actores que ya participan en el diálogo entre las culturas, o que están interesados en organizarlo. De particular importancia son los seis razonamientos siguientes:

1. Las modalidades tradicionales de diálogo entre las culturas desarrolladas a lo largo de este último decenio han fracasado en gran medida porque se han centrado casi exclusivamente en lo que las culturas y las religiones tienen en común. La crisis actual requiere un diálogo sobre las diferencias y la diversidad.
2. Es patente la falta de conocimiento mutuo sobre aspectos sensibles de las religiones y de cualquier otra creencia y se ha de colmar esta laguna con urgencia. Se ha de suministrar información sobre el pluralismo religioso en todos los niveles de educación escolar y extraescolar, evitando una terminología que se refiera al credo de forma tendenciosa y empleando un vocabulario accesible a personas de diversas creencias y opiniones. Esta información ha de abarcar conceptos difíciles, como son lo 'sagrado', lo 'venerable' o lo 'ofensivo'.
3. Con demasiada frecuencia, los actos organizados a favor del diálogo se han centrado en las identidades colectivas (nacionales, étnicas, religiosas), no en las de los individuos o de los grupos sociales. Los foros de diálogo integrados por 'representantes' de grupos religiosos o étnicos son contraproducentes y contribuyen a la hipótesis del choque de civilizaciones, en lugar de evitarla. El diálogo entre las culturas debe crear un espacio para la percepción y la apreciación mutua de las identidades culturales superpuestas, múltiples y dinámicas de cada individuo y grupo social o cultural.
4. Urge fortalecer la dimensión del diálogo que se basa en los derechos humanos. En lugar de buscar valores comunes a todas las religiones y a todas las culturas, se han de recalcar los valores esenciales de la Declaración Universal de los Dere-

chos Humanos. Hace 60 años, la comunidad internacional acordó que no habría discriminación basada en el origen, la raza, el color, el género, la lengua, la religión u otra creencia u opinión. Siguiendo la línea marcada por la reciente terminología de las Naciones Unidas, se ha de considerar a todas las culturas como iguales en dignidad.

5. Se ha de promover la tolerancia activa, que supone un respeto mutuo en vez de la mera aceptación de la diversidad.
6. Los llamamientos al boicot de todo un pueblo son una señal de alarma. Indican la presencia de unas tendencias que llevan a la profundización de los estereotipos, del deseo de compensar la discriminación percibida con discriminación contra el otro y de la percepción de dobles raseros por lo que respecta a la discriminación aplicada a los demás. Lo que ahora necesitamos es desarrollar un lenguaje común para la comprensión y el respeto de las diferencias culturales, sin menoscabo de nuestros valores universales.

Muchos elementos de este lenguaje común se han desarrollado a lo largo del último decenio. Tienen especial importancia sus cinco elementos siguientes:

1. La diversidad cultural entre y dentro de los países es tan esencial para la humanidad como lo es la diversidad biológica para la naturaleza.
2. El derecho a ser diferentes es un elemento esencial de una comprensión de la cultura basada en los derechos humanos.
3. La superposición de los elementos cognitivos y afectivos en las relaciones interculturales es la norma, no la excepción.
4. Es esencial llevar a cabo una deconstrucción de los sistemas de creencias y conocimientos que se definen por referencia a sí mismos.
5. La libertad de opinión o de cualquier otra creencia no solo es un derecho humano básico; es también un factor inherente a cualquier comprensión humana de la religión. La imposición de las creencias sería una contradicción en sí misma, puesto que la imposición de los valores 'en última instancia los niega' (Jacques Delors). Se tiene que hacer mucho más para permitir que los ciudadanos del mundo del siglo XXI, cada vez más multicultural, conozcan, comprendan y respeten sus diferencias de expresión cultural y religiosa.

Recursos: El diálogo intercultural y democracia

Vídeo: <http://youtu.be/WHwdJt9QENs>

12. El enfoque dialógico

El enfoque dialógico es una guía que ofrece pautas para acompañar procesos de diálogo. Incluye los principios, metas, cualidades y comportamientos que hay que tomar en cuenta para una gestión efectiva del diálogo. El cuadro 21 muestra los componentes del enfoque dialógico.

Cuadro 21: El enfoque dialógico

Principios	Metas	Cualidades	Comportamientos
<ul style="list-style-type: none">• Inclusión• Propiedad conjunta del proceso• Aprendizaje• Humanidad• Perspectiva de largo plazo	<ul style="list-style-type: none">• Comprometer a todos los involucrados• Crear las condiciones para el cambio sobre la base de temas importantes• Promover aprendizaje, facilitar un entendimiento más profundo• Crear un sentido de seguridad requerido para la apertura• Promover compromisos a lograr cambios sustentables	<ul style="list-style-type: none">• Respeto• Transparencia• Apertura• Empatía• Autenticidad• Paciencia• Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none">• Preguntar para aprender• Compartir lo que conoces• Escuchar empáticamente• Reflexionar sobre lo que estás escuchando• Explorar asunciones subyacentes, los tuyos y los de los otros• Reconocer las emociones tanto como las ideas y opiniones• Reflejar nuevos conocimientos y entendimientos

Pruitt, Bettye & Philip Thomas. 2007

El diálogo como el arte de tender puentes

Dice la sabiduría popular: “no hay peor ciego que aquel que no quiere ver” o también “todo depende del cristal con que se mire” y es que la mente es un complejo en el que se traslapa la objetividad y la subjetividad por lo que resulta bastante difícil, aunque no imposible, ser objetivo.

Cada persona es un complejo en el que se confluyen su historia, sus percepciones, sus creencias, sus ideologías, sus imaginarios, sus representaciones sociales, sus necesidades, sus perspectivas, sus intereses, y donde se pone de manifiesto la influencia de su entorno cultural. La posición que ocupa en la sociedad o la dosis de poder que ostenta también influye en la forma cómo piensa, cómo siente, cómo actúa y los contenidos de sus discursos y sus prácticas. La expresión popular “el que tiene plata habla como le da

la gana” grafica magistralmente la subordinación de todo orden al poder que te confiere el dinero en una sociedad que valora más el tener que el ser.

La objetividad de la posiciones de los interlocutores de un proceso de diálogo se ve afectado entonces por un cúmulo de factores algunos visibles y otros más profundos que a veces ni el mismo interlocutor es consciente o simplemente no los quiere aceptar. Ello explica eso de: “tienen ojos pero no ven, tienen oídos pero no oyen”. Todo depende del paradigma con el que quiere ver las cosas u oír las posiciones del otro.

Si alguien se cree dueño de la verdad, entonces actuará como tal y sus problemas serán planteados en cómo hacer entender al otro, cómo hacerle entrar en razón (“su razón”). Dirá que es un incomprendido o que

tiene problemas en comunicar la validez de su posición. Apelará a principios de diferente orden con tal de hacer valer su verdad cuando no a la fuerza para imponer la justicia de su razón. No se hace ningún problema en asumir el papel de víctima si ese fuera el caso o apelará a la deslegitimación de su interlocutor. Cualquier discurso discordante con su posición simplemente será invalidado.

Para entender este comportamiento hay que entender que el ego tiene un comportamiento muy dúctil a su posición. El ego filtra, el ego exagera, el ego subestima o el ego ignora según la conveniencia de la situación. Por economía mental las personas construyen paradigmas y obran según ese marco de referencia. Tener una predisposición al diálogo generativo implica en consecuencia ser capaz de revisar tus propias pautas mentales y emocionales para ser consciente qué tan genuino eres con la situación o simplemente te dejas llevar por tus creencias más profundas.

Podemos estar hablando el mismo idioma pero no el mismo lenguaje si es que no queremos entender. En el fondo un proceso de diálogo no es sólo un tema de lenguaje y sus significados sino también de cosmovisiones y sentidos.

Por estas razones un proceso genuino de diálogo implica desarrollar la capacidad de empatía para tratar de encontrar las razones por las cuales el interlocutor (a) piensa, siente, actúa o habla de esa manera. Es predisponerse a encontrar los paradigmas con las cuales el interlocutor está actuando. Implica

reconocer que “mi verdad” no necesariamente es la única verdad y que hay la necesidad de identificar de manera conjunta “la verdad” que puede estar en cada uno de los interlocutores, en uno de ellos o simplemente en ninguno de ellos.

Algunas preguntas que nos ayudan a entablar un diálogo generativo podrían ser:

- ¿Si yo estuviera en su lugar, cómo actuaría?
- ¿Qué razones explican su posición?
- ¿Quién sale perjudicado con mi posición?
- ¿Quién sale ganando con su posición?
- ¿Qué podría hacer para que ambos salgamos ganando?

Queda claro que la razón del diálogo es favorecer un encuentro, facilitar procesos de interaprendizaje y desarrollar la capacidad de remover actitudes que no favorezcan a una relación ganar-ganar teniendo siempre como marco de referencia los principios de la equidad y el desarrollo sustentable.

Tratar de aprovecharse de las asimetrías de poder y sus manifestaciones para imponer una posición con careta de diálogo es simplemente manipulación y es antidemocrática. El diálogo por definición es búsqueda conjunta de caminos sensatos. La sustentabilidad de los acuerdos depende precisamente de la calidad de este encuentro y de la apuesta conjunta por transitar los caminos de la democracia inclusiva con respeto a los valores de la vida en todas sus manifestaciones.

Recuadro

El diálogo como herramienta de inclusión social

Avanzar hacia políticas y prácticas de inclusión social pasa por la institucionalización del diálogo como medio para poder visualizar las diferentes cosmovisiones y los diversos significados, sentidos, valores que están en juego en sociedades multiculturales y pluriculturales como la nuestra. La inclusión social no trata de un proceso unidireccional hacia uno de los polos de poder sino que refiere a proceso de mutuo enriquecimiento para conjugar intereses, perspectivas y miradas en clave de interculturalidad.

De ahí que un genuino proceso de diálogo pase por la actitud proactiva de los actores involucrados para avanzar hacia procesos transformacionales con direccionalidad positiva. Una condición previa es que la transformación positiva de la realidad requiere la transformación previa de todos los involucrados. Aún cuando existan evidencias y constataciones pasadas y presentes que no ayudan a confiar el uno hacia el otro es fundamental avanzar hacia una cultura de la confianza que es el ingrediente fundamental de la co-

hesión social y de la construcción de capital social. Claro está, que cada uno de los involucrados deberá dar señales, mensajes y prácticas claras que existe real voluntad de ser confiables.

El problema no radica en que existan diferentes puntos de vista, posiciones o intereses. Existe el derecho a la diversidad y a las múltiples formas de expresión. El tema está en cómo la sociedad se organiza para procesar apropiadamente sus diferencias a través de canales democráticos. Por ello el diálogo como espacio deliberativo constituye una herramienta central en la búsqueda de acuerdos y consensos.

Por definición el diálogo implica la predisposición para el encuentro, para el interaprendizaje y para la remoción de actitudes y discursos a la luz del entendimiento de la consistencia y fundamentación de los argu-

mentos. Ello requiere empatía y escucha activa para interesarse vivamente las perspectivas de cada uno de los interlocutores.

Tenemos que poner todas y todos de nuestra parte para superar el concepto que el diálogo es una herramienta para ganar tiempo, una forma sutil para imponer agendas previamente establecidas cooptadas por la lógica del poder político o del mercado. Tenemos que superar una cultura confrontacional que sólo busca resaltar los vacíos o los errores del interlocutor. La legitimación de los procesos de diálogo depende de cuánta buena voluntad tengamos y cuántas buenas prácticas ejercitemos. Los procesos de diálogo genuinos, transparentes y generativos contribuyen a fortalecer la gobernabilidad democrática intercultural y por tanto las oportunidades de ser escuchados y respetados

13. Competencias/capacidades dialógicas

Moreno (2013) de ProDiálogo ha identificado las siguientes capacidades. Ver cuadro 22.

En lo que respecta al diálogo en el contexto de conflictos no basta con reconocer un conflicto. Es necesario saber cómo abordarlo y para esto es imprescindible ubicar los actores involucrados, las posiciones, argumentos e intereses de

Cuadro 22: Capacidades dialógicas

Conocimientos (lo conceptual, el saber)	Habilidades (lo procedimental, el saber hacer)	Actitudes (lo actitudinal y lo valorativo, el ser)
<ul style="list-style-type: none"> • Sobre los asuntos sustantivos del proceso • Sobre lo que es un proceso de diálogo • Sobre las condiciones requeridas para un proceso de diálogo • Sobre la metodología para la implementación de un espacio de diálogo 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación asertiva • Escucha activa • Identificación conjunta de objetivos • Identificación conjunta de reglas de interacción interna y externa • Definición y asignación de roles en el proceso • Identificación y definición de problemas/asuntos • Identificación de intereses y necesidades propias y de las demás partes • Búsqueda conjunta de opciones de solución • Toma de decisiones conjuntas • Redacción/construcción de acuerdos claros, viables, sostenibles y de mutuo beneficio • Identificación de pautas y acciones de monitoreo y seguimiento de acuerdos 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión constructiva del conflicto • Voluntad de diálogo • Tolerancia/respeto • Buena fe • Humildad • Apertura intercultural • Empatía • Sentido de corresponsabilidad • Sentido de solidaridad y justicia • Autoreflexión • Orientación a la cooperación/colaboración • Optimismo • Proactividad

Fuente: Moreno, Gustavo. 2013. Prodiálogo.

cada uno y los posibles puntos de convergencia y divergencia. No debemos olvidar que las posiciones de los actores en conflicto pueden cambiar en la misma medida en que cambian los escenarios en que el conflicto se expresa (Heylings y col. 2009).

Por su parte, Schnitman y Gandolla (2010) señalan que se requiere las siguientes capacidades:

- Aprender a observar y participar de patrones de interacción dialógica y conformar equipos colaborativos.
- Adquirir competencias para participar, escuchar y expresarse, apreciar, identificar y promover recursos e innovaciones, reconocer momentos sutiles y novedosos, gestionar un diálogo, aprender reflexivamente.
- Estar atento a la multiplicidad con un foco en el propósito del encuentro y su decurso.

14. Condiciones para el diálogo

Requerimos institucionalizar en nuestras instituciones una cultura organizacional favorable al diálogo democrático y generativo en la que se celebre la diversidad de posiciones pero que en el fondo todos estemos motivados por principios y valores superiores.

Necesitamos que en nuestras instituciones se generen condiciones para fortalecer competencias de pensamiento y de expresión asertiva. Necesitamos pasar del diálogo acotado al diálogo abierto, transparente, capaz de convivir con la complejidad y la incertidumbre. Necesitamos desarrollar procesos de diálogo en la que las relaciones jerárquicas no sean determi-

nantes en la direccionalidad de las propuestas. Necesitamos que el diálogo fluya libremente sin más condicionamiento que el respeto mutuo y la tolerancia. Seguramente si somos capaces de administrar nuestras propias pautas intelectuales y emocionales la calidad de las discusiones y propuestas serían de mayor consistencia.

También es importante que generemos condiciones para que mujeres puedan participar proactivamente.

Para favorecer el diálogo se requiere una mutua predisposición para el entendimiento y el aprendizaje. El Cuadro 23 presenta las habilidades y comportamiento que fomentan el diálogo.

Para que pueda fluir el diálogo se requieren condiciones básicas a nivel personal, relacional, cultural y estructural. El cuadro 24 presenta estas condiciones.

Además se tiene que considerar los siguientes factores. Ver cuadro 25.

El cuadro 27 muestra los factores críticos para el éxito del proceso de diálogo.

La figura 8 muestra las condiciones para el diálogo.

Por su parte, Pruitt & Thomas (2007) mencionan que las condiciones básicas para el Diálogo son:

- Comunicación.
- Voluntad política.
- Mantenimiento de estructuras legales y procesos institucionales.
- Flujo de información.

Cuadro 23: Red de habilidades y comportamiento que fomentan el diálogo

Habilidades y comportamiento	Descripción
1. Disposición para comunicarse	Continuo que va desde cerrada, cautelosa, defensiva hasta abierta, franca y no defensiva
2. Retroalimentación constructiva	La gente comparte pensamientos y sentimientos que alberga acerca de los demás. Puede ser de apoyo o correctiva
3. Escucha activa	Escuchar es un proceso que integra información física, emocional e intelectual en la búsqueda de significado y comprensión
4. Autorrevelación apropiada	Es cualquier información que la gente transmite (de manera verbal o no verbal) sobre sí misma a los demás
5. Señales no verbales de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Movimiento del cuerpo • Rasgos personales • Paralenguaje • Uso del espacio • Entorno físico • Tiempo

Fuente: Hellriegel, D.; Slocum, J. y R. Woodman. 1999.

Cuadro 24: Condiciones personales, relacionales y estructurales para el diálogo

Niveles	Condiciones
A nivel personal	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntad: disposición y compromiso de actores clave para involucrarse en un proceso de diálogo genuino y sostenido. • Existencia de interlocutores representativos y legitimados ante sus bases. • Liderazgos constructivos caracterizados por ser éticos, proactivos y dialogantes. • Capacidades dialógicas de los participantes: contar con conocimientos (procesos de negociación constructiva), actitudes (colaborativas) y habilidades (escucha, actitud positiva, asertividad comunicativa, empatía, manejo emocional) que favorecen el diálogo. • Actores preparados para tomar decisiones sobre aspectos técnicos, sustantivos y procesales que demanda el proceso de diálogo. • Actores institucionalmente fortalecidos.
A nivel relacional	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de un lenguaje común mínimo sobre el diálogo, la negociación y la resolución constructiva de conflictos que facilite la comunicación. • Interlocutores reconocidos como válidos entre las partes. • Existencia de respeto mutuo entre los integrantes de la mesa. • Confianza básica en el proceso y que las contrapartes actúan de buena fe más allá de las diferencias. • Capacidad de colaboración básica entre los integrantes. • Relaciones relativamente simétricas entre las partes.
A nivel cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad y habilidades de entendimiento y relación interculturales. • Valoración genuina del diálogo como mecanismo de doble vía para el abordaje de problemas y conflictos. • Disposición a escuchar y tolerar puntos de vista distintos. • Recursos culturales (prácticas, mecanismos, experiencias, etc.) para sostener los procesos de diálogo.
A nivel estructural	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de un marco legal que incentive los procesos de diálogo. • El contexto sociopolítico favorece el impulso del diálogo. • Hay factores globales que alientan el diálogo. • Existen políticas públicas que favorece el diálogo
A nivel procesal	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación participativa y concertada del proceso al definir las reglas de juego y el marco de trabajo. • Contar con información oportuna y transparente. • Apoyo logístico para asegurar la presencia de los actores y la estructura que requiera el proceso. • Apoyo político-institucional al proceso. • Asistencia técnica: información (aspectos técnicos y sustantivos), asesoría y facilitación especializada.

Fuente: Ormachea, Iván. 2011. pautas para procesos de diálogo desde la gestión pública. Programa de Apoyo para una Cultura de Paz y el Fortalecimiento de Capacidades Nacionales para la Prevención y el Manejo Constructivo de Conflictos. PrevCon – PCM. Lima, 58 p.

- Capacitación y educación.
- Recursos financieros.

Los autores, arriba citados, señalan que para que un proceso de diálogo sea efectivo debe enfrentar 5 retos:

- Tratar con la complejidad.
- Coordinar significados.
- Producir innovación.
- Facilitar la deliberación.
- Producir resultados sustentables.

Para que se generen condiciones para el diálogo igualitario se requiere:

a. Nadie que pueda hacer una aportación re-

levante puede ser excluido de la participación.

- b. A todos se les dan las mismas oportunidades de hacer sus aportaciones.
- c. Los participantes tienen que decir lo que opinan.
- d. La comunicación tiene que estar libre de coacciones tanto internas como externas, de modo que las tomas de posición con un sí o con un no ante las pretensiones de validez susceptibles de crítica únicamente sean motivadas por la fuerza de convicción de los mejores argumentos (Habermas, 1999).

Para que el diálogo nos ayude a promover el cambio y a transformar estructuras sociales, económicas y políticas, debemos trabajarlo

Cuadro 25: Factores necesarios para la fluidez del diálogo

Factores	Descripción
Voluntad política	Debe haber una legítima y sostenida voluntad de parte de los actores políticos involucrados y compromiso con el espacio de diálogo. Muchas experiencias han resultado infructuosas y producido fatiga o incredulidad porque se ha utilizado el espacio de diálogo como estrategia electoral, como una puesta en escena o farsa, sin que exista real compromiso de funcionarios o estructuras del Estado para llevar el conflicto a buen puerto.
Convocantes confiables	Para generar confianza en actores muy distintos, los espacios necesitan más de un convocante, dado que es difícil que un actor por sí solo cuente con el reconocimiento y la legitimidad de todas las partes involucradas. Por esta razón, y dependiendo de los casos, es conveniente que la convocatoria provenga de un actor externo, o de un grupo de convocantes que sirva como receptor de confiabilidad para que los sectores se animen a participar. Inclusión: Para garantizar un diálogo sostenible y transparente, es indispensable definir las perspectivas que deben estar representadas, lo cual requiere un cuidadoso trabajo de identificación de actores –individuos y organizaciones–. Según la estrategia y de la meta del proceso, podrá decidirse involucrar a una selección de actores con representatividad o capacidad de decisión. La opción dependerá del tipo de cambio que se desee conseguir, ya que no es lo mismo plantear una estrategia para abordar una escalada de crisis, que diseñar procesos para la creación y/o implementación de nuevas políticas públicas.
Equilibrio de poder	Hay que evaluar la situación de poder relativo con que se identifica cada sector. En algunos casos, un diálogo cara a cara no será viable hasta que no se realicen acciones para equilibrar el poder y las capacidades de los actores.
Acceso a información relevante y confiable	La meta del diálogo presupone que los participantes tengan capacidades y recursos para incrementar su conocimiento sobre el problema y las perspectivas. Para ello es necesario compartir la información para fortalecer y enriquecer la deliberación y la toma de decisiones. Cuando la información correspondiente no está disponible, o no puede facilitarse a todos los actores de manera confiable, se pierde una condición mínima para comprender el problema, y en consecuencia, para promover una deliberación responsable.

Fuente: Lumerman, 2011

Cuadro 27: Factores críticos para el éxito del proceso de diálogo

Eficaz proceso de comunicación	El éxito del proceso de diálogo dependerá de la calidad de la relación establecida entre las partes involucradas, la voluntad de escucharse y explorar los temas de manera conjunta.
Acceso a la información	Las partes involucradas deben percibir que ambas tienen la voluntad de compartir información de manera oportuna y transparente, es la mejor forma de generar confianza.
Capacidad de participar	Las partes involucradas deben estar en condiciones de tener una participación de calidad, es decir poder expresar sus opiniones personalmente o de ser necesario con el apoyo de facilitadores o de expertos.
Participación de todos los que deben participar	La creación de condiciones para que todos los que deben participar, especialmente las poblaciones más vulnerables, puedan hacerlo directamente o estar adecuadamente representadas.
Voluntad política	De parte del Estado y sus autoridades representativas para garantizar la calidad y pertinencia del proceso y el ejercicio efectivo de los derechos de la población.
Recursos financieros	La disponibilidad de los medios necesarios para al menos asegurar un espacio seguro, accesible y cómodo para que los participantes concentren su atención en el proceso.

Fuente: Bautista, Mariella y Ménard, Renée. 138. Manual de Gestión Social. PERCAN. Proyecto de Reforma del Sector de Recursos Minerales del Perú. Lima, 138 p.

Fig. 8: Condiciones para implementar el diálogo



Fuente: Lumerman, 2011

pensándolo como un contenedor o un espacio de contención en donde los actores pueden interactuar en confianza y con respeto, llevando a la mesa de diálogo sus ideas, intereses, preocupaciones, demandas y creencias, y trabajando juntos en forma pacífica y legítima para transformar relaciones, generar racionalidad y organizar consensos. Un diálogo requiere, por lo tanto, una preparación cuidadosa de todos los aspectos del proceso y no solo de los eventos en donde los actores van a dialogar (SG/OEA, PNUD. 2013).

15. Factores que limitan los diálogos

Caravedo y colaboradores (2007) señalan que los factores que limitan los diálogos son:

- Ausencia de voluntad política para negociar.
- Ausencia de objetivos para el proceso.
- Falta de información respecto a las problemáticas y asuntos vinculados.
- Limitadas capacidades y destrezas para el diálogo.
- Limitaciones en la capacidad para comunicarse.
- Débil participación de los agentes involucrados.
- Inadecuado diseño del diálogo y la concertación.
- Falta de tolerancia y cooperación entre los actores.

- Incumplimiento de acuerdos establecidos.
- Falta de confianza o credibilidad en el diálogo y la concertación.

16. Prácticas para asegurar el diálogo bajo condiciones difíciles

El diálogo puede ocurrir con poca estructura o planeación entre gente cuyos vínculos son más fuertes que sus diferencias, entre extraños genuinamente interesados en los puntos de vista de los otros, y entre gente cuyos conflictos no son intensos ni han existido por mucho tiempo. Sin embargo, cuando la gente está en relaciones caracterizadas por desconfianza, animosidad, polarización y uso de estereotipos, puede ser muy difícil perseguir con eficacia las metas del diálogo sin las siguientes prácticas:

- Cuidadosa planeación en colaboración que asegura claridad sobre qué es y qué no es el diálogo y que promueve también la alineación entre las metas del diálogo y los deseos de los participantes.
- Acuerdos de comunicación que desalientan formas contraproducentes de hablar sobre los asuntos y que alientan preguntas genuinas.
- Diseños de juntas que incluyen estructuras de apoyo a la reflexión, la escucha y la presentación de preguntas que invitan a nuevas formas de pensar y hablar sobre los asuntos.

- Facilitación que es informada por una cuidadosa preparación y que responde a las necesidades e intereses que salen de los participantes (herzig y chasin, s.f).

17. Aclarando conceptos: diálogo, debate, negociación

No debemos confundir el diálogo con:

- Una negociación: el propósito de una negociación es llegar a acuerdos sobre problemas, conflictos o asuntos de interés mutuo.
- Una mediación: la mediación es la extensión de una negociación que, con el soporte de un tercero (mediador), se busca que las partes se pongan de acuerdo.
- Un debate: en este mecanismo cada parte busca prevalecer sobre la otra mediante la sustentación de sus posiciones o demandas.
- Una deliberación: es una evaluación de los pros y contras de una decisión antes de adoptarla.
 - Una toma de decisiones: la discusión se centra en decidir qué rumbo tomar sobre algún tema de interés (Ormachea, 2011).

17.1. Diferencias entre diálogo y negociación

Ver cuadro 28.

17.2. Diferencia entre debate y diálogo

Diálogo es muy diferente a debate. De hecho, a menudo los participantes en diálogo explícitamente acuerdan dejar fuera la argumentación para poder enfocarse al entendimiento mutuo. Diálogo es también diferente a mediación, resolución de conflictos y solución de problemas, aunque puede servir como preludeo o aspecto particular de esos procesos. Finalmente, diálogo difiere de terapia de grupo y otras conversaciones que tengan como meta primaria el crecimiento personal (Herzig y Chasin, s.f).

17.3. Diferencias entre comunicación, diálogo y participación

Ver cuadro 30.

17.4 Diferencias entre debate y deliberación

Cuadro 28: Diferencias entre diálogo y negociación

Negociación	Diálogo
El resultado esperado es un acuerdo concreto.	El resultado esperado es la transformación de las relaciones humanas.
Se trabaja para definir y satisfacer intereses materiales mediante arreglos específicos acordados entre las partes.	Se trabaja para crear nuevas capacidades humanas y políticas para resolver problemas.
Se requiere que las partes estén listas para tratar de alcanzar acuerdos.	Puede ser fructífero aunque las partes no estén listas para negociar pero sí estén convencidas de no querer continuar una relación destructiva.
Trata con bienes o derechos que pueden ser divididos, compartidos o definidos de manera tangible.	Trata con el cambio en las relaciones creando nuevas bases para el respeto mutuo y la colaboración.

Fuente: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo y la Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos - SG/OEA, PNUD. 2013. Guía Práctica de Diálogo Democrático.

Cuadro 29a: Diferencias entre diálogo y debate

Debate	Diálogo
Los participantes se escuchan con el fin de refutar datos, tratando de demostrar las fallas de lo que el otro está diciendo.	Los participantes escuchan a los otros con el fin de conocerlos mejor y comprender sus creencias e intereses.
Los participantes buscan imponer sus ideas pues el debate presupone una sola respuesta y la defiende.	Los participantes expresan y comparten sus incertidumbres así como sus creencias más profundas.
Ofrece muy poca información nueva.	Aparece información nueva.

Fuente: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo y la Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos - SG/OEA, PNUD. 2013. Guía Práctica de Diálogo Democrático.

Cuadro 29b: Diferencias entre diálogo y debate

Defensa / Debate	Diálogo
Asumir que sólo hay una respuesta correcta (y que usted la tiene)	Asumir que los demás tienen parte de la respuesta.
Combativo: tratar de probar que el otro está equivocado	Colaborador: tratar de encontrar un entendimiento común.
Acerca de ganar	Acerca de encontrar un terreno común.
Escuchar para encontrar los fallos y encontrar argumentos en contra Defender sus suposiciones	Escuchar para comprender y encontrar las bases para un acuerdo. Sacar a la luz sus suposiciones para una inspección y discusión.
Criticar el punto de vista de la otra persona	Re-examinar todos los puntos de vista.
Defender nuestro punto de vista en contra de los demás	Admitir que el modo de pensar de los demás puede ser mejor que el nuestro.
Buscar las debilidades y fallos en la posición de los demás	Buscar las fortalezas y valor en la posición del otro.
Buscar un resultado que esté de acuerdo con su posición	Descubrir nuevas posibilidades y oportunidades.

Fuente: Quality Media Resources, Inc. S.f.

Cuadro 30: Diferencias entre comunicación, diálogo y participación

	Comunicación	Diálogo	Participación
Objetivo	Informar y persuadir	Compartir información y conocer necesidades	Negociar, acordar y obtener beneficios mutuos
Flujos relacionales	Unidireccionales	Bidireccionales	Multidireccionales
Contenido relacional	Diseminación de información	Información y dialogo	Información, diálogo, toma de decisiones y valores
Motivación principal	Reactiva: respuesta a grupos de inversión	Proactiva: parte integral de la gestión de riesgos y de la reputación	Estratégica: co:creación de productos y acceso a nuevos mercados
Gestión de la relación	Externa, vertical y puntual	Interna, transversal y permanente	Interna-externa, transversal y permanente
Compromiso organizativo	Departamental	Alta dirección o departamental	Alta dirección y conjunto de la organización
Instrumentos	Informes, publicaciones, encuestas, medios de comunicación	Talleres, seminarios, entrevistas, reuniones	Alianzas estratégicas, asociaciones, sistemas de autorregulación
Horizonte temporal	Corto plazo	Largo plazo	Largo plazo

Fuente: Arenas, Daniel; Sánchez, Pablo y Murphy, Matthew. 2009. Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG Comunicación, diálogo y participación. ESADE. Instituto de Innovación Social. 130 p.

La deliberación es una forma de conversar y razonar juntos en la cual sopesamos cuidadosamente los costos y las consecuencias de varias opciones para la acción, en el contexto de las visiones de otros (Universidad de Missouri, s.f.)

17.5. Diferencias entre debate, diálogo y deliberación

Ver cuadro 32.

18. Formas de interacción en un diálogo

Un diálogo puede transitar desde un esquema apacible hasta fuertemente dominado por una de las partes. No obstante la intencionalidad no es siempre manifiesta por lo que pasamos a revisar algunas formas más comunes de interacción en un diálogo. El cuadro 33 muestra las formas de interacción en un diálogo.

Cuadro 31: Diferencias entre debate y deliberación

Debate	Deliberación
En el debate se buscan las debilidades de la otra parte.	En la deliberación se buscan las fortalezas de la otra parte.
En el debate se buscan las diferencias evidentes.	La deliberación incluye la preocupación por otros.
El debate implica confrontar la posición del otro a expensas de la relación.	La deliberación asume que muchas personas tienen las piezas de la respuesta para solucionar un problema.
El debate requiere invertir profundamente en las creencias de las personas.	En la deliberación se suspende temporalmente enjuiciar las creencias ajenas.
El debate implica estar opuesto y se busca probar que el otro está equivocado.	La deliberación es colaborativa y busca un entendimiento común.
La meta del debate es ganar, a menudo por una ventaja transitoria.	La meta de la deliberación es buscar un terreno común para la acción, el cual es la base para una política consistente.
En el debate se escucha para encontrar fallas y contra-argumentos.	En la deliberación se escucha para comprender y encontrar el significado en el acuerdo.
El debate defiende las suposiciones como verdad.	La deliberación revela suposiciones para ser reevaluadas.
El debate defiende las soluciones originales.	La deliberación abre la posibilidad a mejores soluciones.
En el debate se presentan las mejores ideas y se defienden por convicción propia.	En la deliberación se presentan las mejores ideas para mejorarlas.

Fuente: Universidad de Missouri. S.f.

Cuadro 32: Diferencias entre debate, diálogo y deliberación

Debate	Diálogo	Deliberación
Competir	Intercambiar	Sopesar
Argumentar	Discutir	Elegir
Promover opinión	Construir relaciones	Hacer elecciones
Buscar mayoría	Comprender	Buscar coincidencias
Persuadir	Buscar entendimiento	Busca terreno común
Escarbar	Alcanzar	Enmarcar para hacer elecciones
Estructura estrecha	Estructura relajada	Estructura flexible
Expresar	Escuchar	Aprender
Usualmente rápido	Usualmente lento	Usualmente lenta
Clarificar	Clarificar	Clarificar
Ganar/perder	No hay decisión	Puntos en común

Fuente: Universidad de Missouri. S.f.

19. Distorsiones del diálogo

El cuadro 34 nos muestra alguna de las distorsiones más frecuentes que se encuentran en procesos de diálogo.

Según Caravedo (2011) las formas cómo se entiende y practica el diálogo de manera distorsionada son:

- Diálogo como charlas de café.
- Diálogo de sordos.
- Diálogo asambleístico reivindicativo.
- Diálogo mesa de partes de reclamos.

- Diálogo sin alma.
- Diálogo para postergar.
- Diálogo mecedora.
- Diálogo plataforma política.
- Diálogo bajo amenaza.

Algunos sesgos más frecuentes en procesos de diálogo son:

20. Los errores habituales del diálogo

Ver recuadro de la página 65.

Cuadro 33: Formas de interacción en un diálogo

Categoría	Descripción
Coacción	Fuerza o violencia que se hace a una persona para obligarla a que diga o ejecute alguna cosa.
Imposición	Acción y efecto de imponer, poner una cosa sobre otra, o imponerse. Exigencia desmedida con que se trata de obligar a uno.
Convencimiento	Acción y efecto de convencer o convencerse. Incitar, mover con razones a alguien a hacer algo o a mudar de dictamen o de comportamiento. Probar una cosa de manera que racionalmente no se pueda negar.
Persuasión	Acción de convencer a una persona o grupo a modificar su conducta o actitudes, con respecto a determinado concepto, creencia o acontecimiento, a través del uso de la fuerza de las ideas y la razón involucrando razonamiento y emociones, mas nunca manipulación o coacción de ningún tipo.
Seducción	Acción y efecto de seducir. Engañar con arte y maña; persuadir suavemente al mal. Embargar o cautivar el ánimo.
Motivación	Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.
Inducción	Instigar, persuadir, incitar. Instigar: Incitar, provocar o inducir a uno a que haga una cosa. Incitar: Mover o estimular a uno para que ejecute una cosa.
Manipulación	Acto de intervenir con medios hábiles y a veces arteros en la política, en la sociedad, en el mercado, etc., con frecuencia para servir los intereses propios o ajenos.
Influencia	Poder, valimiento, autoridad de una persona para con otra u otras o para intervenir en un negocio. Ejercer una persona o cosa predominio, o fuerza moral. Contribuir con más o menos eficacia al éxito de un negocio.

Fuente: Diccionario de la Real Academia Española, 2010.

Cuadro 34: Distorsiones del diálogo

Tipos de diálogo	Descripción
Diálogo asambleístico	Demasiada gente participa como si fuera una asamblea comunitaria, pública o de agremiados sin ninguna estructura que favorezca al diálogo.
Diálogo sin rumbo	Sin tener orden, propósito, ni estructura.
Diálogo mecedora	Sirve para distraer a los otros participantes con el fin de desmovilizarlos, debilitarlos o para ganar tiempo.
Diálogo vertical	La iniciativa es convocada, dirigida y controlada por uno de los participantes.
Diálogo de sordos	Cuando las partes no están comprometidas con una escucha profunda, y quieren convencer al otro. Se interrumpen sin capacidad de indagar sobre la contraparte ni empatizar con ella.
Diálogo frío	Cuando solo se privilegia el intercambio de datos y hechos, sin considerar aspectos "más humanos" de la historia de los participantes.
Diálogo bajo amenaza	En situaciones de extrema violencia se coacciona a una de las partes a dialogar, caso contrario se aplicará una medida unilateral violenta. Esto suele suceder cuando, por ejemplo, se intenta forzar el "diálogo" mediante la retención de autoridades o amenazas de mayor violencia si no se concede lo exigido.

21. La fatiga del diálogo

En algunas instancias, el diálogo ha sido propuesto como el proceso adecuado pero sus impactos o efectos parecieran haber sido limitados, y ha surgido la "fatiga del diálogo".

Las partes interesadas terminan cansadas de 'hablar' sin ver ningún avance a raíz de la serie de diálogos. Dicha fatiga del diálogo se ha desarrollado por varias razones:

- 1) el diálogo se utiliza en el contexto correcto

Cuadro 35: Algunos sesgos más frecuentes en procesos de diálogo

Sesgos	Descripción
Error fundamental de atribución	Tendemos a explicar las causas de la conducta más por factores disposicionales (internos) que situacionales (externos).
Error último de atribución	Tendemos a atribuir nuestra propia conducta a causas situacionales (externas) y la de los demás a disposicionales (internas).
Sesgo de autocomplacencia	Tendemos a atribuir nuestras acciones positivas (las cosas que nos salen bien) a factores disposicionales (internos) y nuestras acciones negativas (las que nos salen mal) a factores situacionales (externas).
Sesgo de confirmación	Tendemos a ignorar la información que contradice aquello que creemos que es cierto.
Heurística de la representatividad	Tendemos a juzgar de forma casi instantánea si alguien o algo se ajusta a una categoría. Es decir, tendemos a clasificar a las personas de forma casi inmediata.
Heurística de la disponibilidad	Tendemos a atribuir un hecho a factores sobre los que hemos recibido información recientemente, más que a otras cuestiones que sabemos desde hace más tiempo.
Correlación ilusoria	Tendemos a percibir relaciones entre dos hechos aunque realmente no existan, o al menos a percibir las como más claras de lo que realmente son.
Profecía autocumplida o efecto Pigmalión	El trato que damos a otra persona como fruto de la percepción que tenemos de ella puede acabar provocando que se comporte como esperamos que se comporte.

Fuente: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de Parla. S.f.

Cuadro 36: Los seis errores habituales del diálogo

Error	Sugerencia para superar el error
Primer error habitual: peticiones frente a exigencias	Pedir sin exigir y buscar de forma conjunta otras opciones.
Segundo error habitual: interpretar las acciones de las otras personas o bien su personalidad	No interpretar, en todo caso describir aquello que percibimos.
Tercer error habitual: generalizaciones	No generalizar. Ser concretos a la hora de describir la situación.
Cuarto error habitual: descalificaciones	Explica cómo te estás sintiendo tú en lugar de calificar la acción de la otra persona.
Quinto error habitual: ganar-perder	Pasar del ganar-perder al ganar-ganar.
Sexto error habitual: echar balones fuera	Asumir la parte de responsabilidad que nos concierne.

Fuente: Muñoz, Yolanda; Ramos, María; GEUZ. S.f. Guía para el Diálogo y la Resolución de los Conflictos Cotidianos. Diputación Foral de Gipuzkoa. 32 p.

pero el proceso está mal diseñado y/o facilitado,

- 2) a pesar de que el proceso se diseña cuidadosamente, el diálogo se organiza en contextos no adecuados y los participantes no se encuentran listos para participar genuinamente en el proceso,
- 3) los procesos de diálogo son bien diseñados, los participantes están listos para participar genuinamente en el proceso pero los resultados del diálogo no se implementan a nivel de políticas públicas (Mayne, s.f).

22. Lecciones aprendidas en los procesos de diálogo

Ormachea (2006) nos presenta algunas de las lecciones aprendidas en procesos de diálogo.

- En iniciativas donde se tenga como propósito crear espacios de diálogo, es importante verificar con cada uno de los grupos de interés si existen las condiciones para propiciar la reunión de todos ellos, con la finalidad de impulsar procesos de diálogo sostenibles en el tiempo.

Recuadro

Cómo sabotear el diálogo

Hemos hablado muchas veces de la importancia de crear y mantener espacios y procesos permanentes de diálogo en los procesos de transformación organizacional. Me parece que hay seis comportamientos principales que interrumpen el flujo de la conversación, crean frustraciones en los participantes y reducen la comprensión y el acuerdo sobre el significado de lo dicho: el sabotaje del diálogo.

Hablar demasiado

El diálogo es mucho más que un simple intercambio secuencial de monólogos. Requiere valorar tanto las ideas de los demás como las propias y esto requiere escuchar y hablar...en partes iguales. Los que dominan las conversaciones, a veces expertos en el tema y con las mejores intenciones de compartir, generalmente lo hacen sin reconocer que están impidiendo el diálogo por su dominación de la conversación.

Hacerse protagonista de cada tema

Las conductas egocéntricas de constante auto-referenciación (...) las que pretenden hacer que toda conversación gire alrededor del ser y hacer del interlocutor (...) son contraproducentes para el diálogo. En este "secuestro temático", el protagonista se convierte en eje central, buscando siempre cómo relatar sus propias experiencias, ideas, quejas, frustraciones o deseos personales. El éxito del diálogo sí depende de compartir los pensamientos, sentimientos y deseos individuales, más cuando este compartir conlleva la subyugación del compartir de las demás personas, no puede florecer el diálogo.

Dar consejos no solicitados

Hay personas que quieren ayudar con consejos, especialmente aquellas cuya profesión

lo requiere. Si estos consejos no son solicitados, las otras personas tienden a sentirse desvaloradas, brutas o no escuchadas, aun cuando los consejos sean bienintencionados y "sabios". Las preguntas tienden a estimular la comunicación dialógica; los consejos tienden a impedirla.

Interrumpir a los demás

Culturalmente estamos muy acostumbrados a interrumpirnos los unos a los otros, sea por nuestra pasión con un tema, nuestra experiencia, nuestro deseo de colaborar o por simple impaciencia o afán de figurar. Estas interrupciones frecuentemente generan un impacto negativo en los demás y en el proceso dialógico. El diálogo requiere que todos reconozcan que hay algo valioso y algo de "razón" en todo lo que piensa y dice cada uno; interrumpir generalmente manda un mensaje diametralmente opuesto.

"Ganarle" al otro

Para algunos, el diálogo es un debate en el que hay que "ganarle" al otro o persuadirle de algo. No puede haber diálogo mientras alguien cree tener una verdad absoluta que el resto del mundo "debe" aceptar. El diálogo requiere escuchar, evaluar y valorar lo positivo de cada punto de vista y sus razones...sin llegar a crear una guerra campal sobre quién tiene "la" razón.

Hacerse el/la "humilde"

La comunicación dialógica sufre cada vez que un(a) participante no comparte su opinión o percepción, pensando o temiendo que los demás sepan más, sean más o vayan a criticarlo. Toda percepción, pensamiento o sentimiento compartido apropiadamente es un recurso valioso para la creación de la sinergia mediante procesos dialógicos.

Fuente: Gilbert Brenson-Lazán, S.f. YACHAYHUASI - Reflexión #46. Amauta International, LLC


- En iniciativas donde se tenga como propósito crear espacios de diálogo, de comprobarse que aún no existen las condiciones para iniciarse éste, es recomendable constituir un grupo impulsor multiactores con el propósito que a través de sus gestiones se puedan gradualmente contar con esas condiciones.
- Al realizar esfuerzos para crear espacios de

diálogo y concertación, resulta importante utilizar un discurso que sea fácilmente comprensible y atractivo por todos los actores, identificar una personalidad nacional o internacional que tenga capacidad de convocatoria, y encontrar temas de mutuo interés, con el fin de mejorar las condiciones para iniciar el diálogo y la concertación multipartes.

Literatura citada

- Arce, Rodrigo.** 2012. Facilitación de Procesos Sociales. Manual para facilitar acuerdos sociales en el marco de la gobernabilidad democrática intercultural. CARE Bolivia, CARE Ecuador, CARE Perú. Lima, 275 p.
- Arce, Rodrigo.** 2007. La Facilitación de Procesos Sociales. Con aportes de Fernando Cerrón. CARE Perú – Programa FORTALECE – Programa Derechos en Salud. Red Perú de Iniciativas de Concertación para el Desarrollo Local. Lima, 300 p.
- Arenas, Daniel; Sánchez, Pablo y Murphy, Matthew.** 2009. Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG Comunicación, diálogo y participación. ESADE. Instituto de Innovación Social. 130 p.
- Balvín, Doris y López, José.** 2002. Medio ambiente, minería y sociedad: una mirada distinta. Asociación Civil Labor. Lima, 240 p.
- Bautista, Mariella y Ménard, Renée.** 138. Manual de Gestión Social. PERCAN. Proyecto de Reforma del Sector de Recursos Minerales del Perú. Lima, 138 p.
- Brenson-Lazán, Gilbert.** S.f. YACHAYHUASI – Reflexión #46. Amauta International, LLC
- Caravedo, Javier.** 2011. Módulo Diálogo y Transformación de Conflictos. Dialoga. Alianza por la transformación de conflictos en las industrias extractivas. Lima, 54 diapositivas.
- Caravedo Chocano, Javier; y Moreno Hermoza, Gustavo.** 2007. Construcción y fortalecimiento de espacios de diálogo. Guía Metodológica. ProDiálogo. Lima, 56 p.
- Comité de Ministros de Asuntos Exteriores del Consejo de Europa.** 2008. Libro blanco sobre el diálogo intercultural. Estrasburgo, 75 p.
- Comisión de Diálogo Intercultural.** 2009. Foro Madrid de Diálogo y Convivencia. Informe Final. Madrid, 10 p.
- Confort, Franco.** S.f. Facilitación de diálogos apreciativos. Generando el cambio en empresas y organizaciones. 26 p. Citado por, Conforti, Franco. 2008. Liderazgo positivo: construir el futuro con imaginación e idealismo. Editorial Acuerdo Justo, Buenos Aires.
- Diez, Alejandro.** 2011. Interculturalidad. Un idioma común para la gobernabilidad. Programa de Apoyo para una Cultura de Paz y el Fortalecimiento de Capacidades Nacionales para la Prevención y el Manejo Constructivo de Conflictos PrevCon. Lima, 50 p.
- Eberhard, C.** 2008. Rediscovering education through intercultural dialogue. Documento de referencia. <http://www.dhdi.free.fr/recherches/horizonsinterculturels/articles/eberhardeducation.pdf>
- Elías Ramírez, Omar.** S.f. Módulo 2: Resolución constructiva de conflictos sociales. Programa de formación de capacidades PrevCon-PCM. Lima, 37 diapositivas.
- Fondo para el logro de los ODM,** S.F. Guía de autogestión para un proceso de diálogo democrático. Programa Conjunto por Una Cultura de Paz de la ONU en Chiapas
- San Cristóbal de Las Casas,** Chiapas. 47 p.
- Fernández-Salvador, Consuelo.** 2000. Diálogo Intercultural. Memorias del Primer Congreso Latinoamericano de Antropología Aplicada. Quito, del 25 al 29 de enero de 1999. 376 p.
- Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA)** y Programa de Desarrollo y Paz en la Frontera Norte del Ecuador (PDP-FN). 2010. “Técnicas y Herramientas para un Enfoque Sensible a la Conflictividad”, Quito, 37 p.
- Gille, Johan.** 2001. Pautas argumentativas en el diálogo espontáneo. Un estudio de conversaciones intra e interculturales. Doctoral dissertation. Department of Spanish and Portuguese Stockholm University. Stockholm, Sweden. 213 p.
- GIZ.** 2012. Formatos metodológicos para diálogos multiactor en el contexto de actividades extractivas. Relatoría del evento regional en Apurímac Revenue Watch Institute (RWI), Instituto de Ingenieros de Minas del Perú. Realizado en Apurímac, 5 y 6 de diciembre de 2012. Lima, 30 P.
- Globethics.net,** 2009. Principios de Globethics.net Compartiendo Valores entre Culturas y Religiones. Nairobi. 7 p. Disponible en: http://www.globethics.net/c/document_library/get_file?p_l_id=14538&folderId=1083689&name=DLFE-2822.pdf Acceso el 7 de diciembre del 2011.
- Habermas, Jürgen.** 1999. La inclusión del otro. Paidós. Barcelona.
- Habermas, Jürgen.** 1987. Teoría de la acción comunicativa. Vol I. Racionalidad de la acción y racionalización social. Taurus. Madrid,.
- Hal Saunders, A** Public Peace Process: Sustained Dialogue to Transform Racial and Ethnic Conflicts (Nueva York: Palgrave, 1999) pág. 22.
- Hellriegel, D.; Slocum, J. y R. Woodman.** 1999. Comportamiento organizacional. Octava edición. International Thomson Editores, México.
- Heylings, Pippa; Frank, Volker y Pinto, Cris-**

- tina. 2009. III Foro Regional sobre Transformación de Conflictos Socioambientales: "Hacia una Agenda de Fortalecimiento de Capacidades". Quito, Fundación Futuro Latinoamericano.
- Herzig, Maggie y Chasin, Laura.** Guía de componentes básicos del Proyecto de Conversaciones Públicas (PCP). Public Conversations Project. Watertown, USA. 191 p.
- Instituto Nacional de Desarrollo de Pueblos Andinos, Amazónicos y Afroperuano -IN-DEPA-** 2010. Aportes para un enfoque intercultural. Lima, 200 p.
- Irigoyen, M.** 2012. Una mirada interna: el Grupo de Diálogo Minería y Desarrollo Sostenible y sus intervenciones en conflictos socioambientales. En: Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA). 2002. Buenas prácticas de transformación de conflictos socioambientales en América Latina. Quito, Ecuador.
- León, Francisco.** 1999. Curso de Filosofía. Cultura, conocimiento, acción, sociedad. Manuales Biblioteca Nueva. Madrid, 337 p.
- Lumperman, Pablo.** 2011. Transformación democrática. Una propuesta para el abordaje de los conflictos. Programa de Apoyo para una Cultura de Paz y el Fortalecimiento de Capacidades Nacionales para la Prevención y el Manejo Constructivo de Conflictos PrevCon – PCM. Lima, 100 p.
- Maiese, M. & J.P Lederach** (2004). "Transformation". In: Beyond Intractability, H. Burgess & G. Burgess, eds. University of Colorado Conflict Research Consortium.
- Mayne, Maureen.** S.f. Evaluando el impacto de los procesos de diálogo: algunas reflexiones desde el campo. PNUD, The Carter Center, Diálogo Democrático. 29 p.
- Mesa de Interculturalidad,** 2010. Interculturalidad y democracia. Propuesta de una agenda de políticas públicas hacia una democracia intercultural. Lima, 8 p.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y Ayuntamiento de Parla.** S.f. Integración y ciudadanía. Guía para aplicar la perspectiva de la gestión de la diversidad a los procesos de integración en el ámbito municipal. 71 p.
- Muñoz, Yolanda; Ramos, María;** GEUZ. S.f. Guía para el Diálogo y la Resolución de los Conflictos Cotidianos. Diputación Foral de Gipuzkoa. 32 p.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura- UNESCO.** 2010. Invertir en la diversidad cultural y el diálogo intercultural Informe Mundial de la UNESCO. 446 p.
- Ormachea, Iván.** 2011. Procesos de Diálogo Intercultural. PCM-PNUD-COMISIÓN EUROPEA. Universidad Continental. 24 p.
- Ormachea, Iván.** 2011. pautas para procesos de diálogo desde la gestión pública. Programa de Apoyo para una Cultura de Paz y el Fortalecimiento de Capacidades Nacionales para la Prevención y el Manejo Constructivo de Conflictos. PrevCon – PCM. Lima, 58 p.
- Ormachea, Iván.** 2006. Diálogo y concertación. Sistematización de una experiencia de descentralización y democracia participativa en la Región Pasco. ProDiálogo-CECI. Lima, 123 p.
- Pérez de la Fuente, O.** (2010) Escalas de justicia y emancipación: Inclusión, redistribución y reconocimiento. Astrolabio. Revista Internacional de Filosofía. 11(378-391).Leff, E. (2001). Los Derechos del Ser Colectivo y la Reapropiación Social de la Naturaleza: A Guisa de Prólogo. En: Leff, E. (Ed), Justicia Ambiental: construcción y defensa de los nuevos derechos ambientales culturales y colectivos en América Latina. Serie Foro y Debates ambientales, No 1. PNUMA-Universidad Autónoma de México.
- ProDiálogo.** 2007. Manejo Constructivo de Conflictos y Construcción de Consensos - Prevención y Resolución de Conflictos. Centro Canadiense de Estudios y Cooperación Internacional (CECI Canadá). 72 p.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD),** el Instituto Humanista de Cooperación al Desarrollo (HIVOS) 2010. TEORÍA DE CAMBIO. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social. Guatemala, 62 p.
- Programa de Apoyo para una cultura de Paz y el Fortalecimiento de Capacidades Nacionales para la Prevención y el Manejo Constructivo de Conflictos PrevCon-PCM.** Transformación democrática: una propuesta para el abordaje de los conflictos sociales. pp. 69
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo y la Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos - SG/OEA, PNUD.** 2013. Guía Práctica de Diálogo Democrático.
- Pruitt, Bettye y Thomas, Philip.** 2008. "Diálogo Democrático – Un Manual para Practicantes". ACDI, IDEA, OEA, PNUD.
- Pruitt, Bettye & Philip Thomas. 2007. Democratic Dialogue – A Handbook for Practitioners. International IDEA, CIDA, GS/OAS, UNDP. Sweden, 262 p.
- Public Conversations Project (PCP).** 2003. Conversaciones constructivas sobre tiem-



pos de desafío: Una guía para el diálogo comunitario. 51 p.

Public Conversations Project (PCP), (s/f). Conversaciones Públicas: El diálogo como una manera constructiva de evidenciar las diferencias. Disponible en: http://www.publicconversations.org/pcp/page.php?page_id=236&catid=49

Quality Media Resources, Inc. S.f. El diálogo. Ahora estamos hablando. Guía de estudio y del instructor. Programa 1: Comunicándose en un mundo diverso. Bellevue, 29 p.

Rodríguez, Orlando y Martínez, María José. 2000. Neoindigenismo, interculturalidad y desarrollo local. En: Diálogo Intercultural. Memorias del primer congreso Latinoamericano de Antropología Aplicada. Quito, pp: 71-100

Touraine, Alain. 1984. "Le retour de l'acteur, essai de sociologie", éd. Fayard, Paris, France.

Schnitman, Dora y Gandolla, María. 2010. Indagación generativa: un recurso para el diálogo transformativo. 17 diapositivas.

Universidad de Missouri. S.f. La Deliberación y Su Comunidad: Cómo Convocar y Moderar Foros Públicos Locales Usando La Deliberación en la Toma de Decisiones. 94 p.

Watkins, Jane y Cooperrider. 2000. Indagación apreciativa. Taller de "Indagación Apreciativa: Un Enfoque Constructivo hacia el Desarrollo Organizacional", ofrecido por Jane Magruder Watkins a través del Instituto Taos. 8 p.

Van Yurik, María Elena; Schonsteiner, Judith y Steward, Rébbeca. 2011. Derechos Humanos en el diálogo social entre empresas y comunidades. Unión Europea. Centro Derechos Humanos- Universidad Diego Portales. Santiago de Chile, 88 p.

Capítulo 3: Gestión y facilitación de procesos de diálogo

Objetivos de aprendizaje del capítulo 3

- Las y los participantes identifican el proceso de diálogo que están realizando.
- Las y los participantes son capaces de diseñar e implementar procesos de diálogo.
- Las y los participantes son capaces de acompañar efectivamente procesos de diálogo multiactor.
- Las y los participantes son capaces de sostener procesos de diálogo multiactor en el tiempo.

1. La facilitación

1.1. Definición de facilitación

La definición clásica con la que empezamos la facilitación refiere a la gestión de procesos y funciones para que un grupo humano pueda lograr sus objetivos en un ambiente agradable y haciendo buen uso de los recursos y el tiempo (Instituto de Recursos Mundiales/Grupo de Estudios Ambientales, A.C., 1993).

El cuadro 1 presenta un mapa conceptual de la definición de facilitación.

Según Díaz (2012), la facilitación es una metodología de trabajo que se aplica en grupos humanos de distinto tipo, en la que un tercero facilita el proceso de interacción con el fin de que el colectivo alcance determinados objetivos. Por ejemplo, la facilitación puede ayudar a que los actores sociales que participan en un diálogo multiactor [...] puedan expresar sus di-

ferentes puntos de vista y logren identificar los acuerdos y desacuerdos respecto al tema del diálogo.

Desde un principio entonces la facilitación estuvo orientada a favorecer que un grupo humano entusiasta y comprometido pueda alcanzar sus objetivos mutuamente definidos.

Bajo este enfoque de la facilitación de eventos el rol del facilitador ha sido generar condiciones objetivas y subjetivas para lograr la efectividad del proceso grupal. Para ello debería administrar el tiempo (previo, durante y después), administrar el potencial humano (en la integralidad del ser), administrar los materiales (espacios, herramientas) y administrar la energía cultural del grupo (ideas, conocimientos, paradigmas, historias, perspectivas, sensaciones, intereses, posiciones, necesidades, etc.). La figura 1 muestra los principios de moderación/facilitación.

Para ello debería desplegar creatividad en el uso de métodos, herramientas y técnicas para desplegar el potencial de las personas de manera individual y colectiva. El papel fundamental del facilitador en este contexto es que el grupo logre sus objetivos pero para esto es fundamental lograr acuerdos sociales sabiendo administrar las diferencias en un marco de respeto.

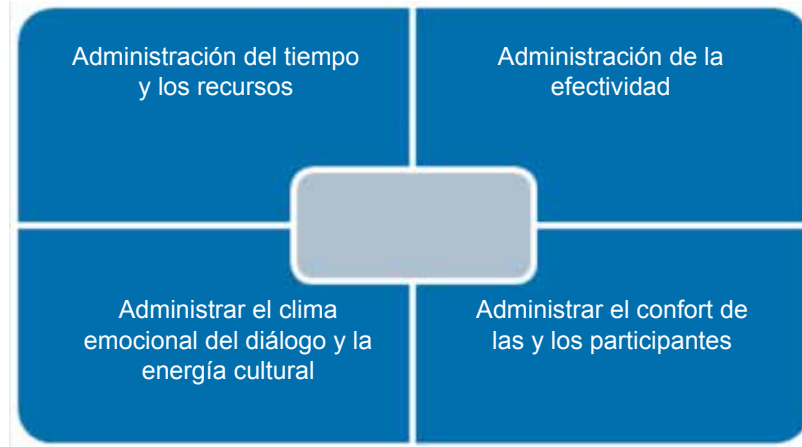
De la facilitación de eventos hemos dado un salto a la facilitación de procesos sociales donde ya no se trata únicamente de facilitar la dinámica grupal en un ambiente determinado (el salón, el aula, el auditorio) sino de facilitar macroprocesos en torno a múltiples actores y pro-

Cuadro 1: Mapa conceptual de la definición de facilitación

La facilitación es un conjunto de	Herramientas	Para conducir	Tareas de acción colectiva y participativa	De manera efectiva y creativa con la finalidad de	Mejorar la comunicación
		Estimular			Examinar problemas
	Técnicas	Orientar			Resolver problemas
		Coordinar			Tomar decisiones

Fuente: Adaptado de Moreno, Leoncio. 2005. Desarrollo Organizacional: Facilitación.

Fig. 1: Principios de moderación/facilitación



Fuente: Elaboración del tiempo.

cesos en torno a objetivos de transformación social positiva. Es por eso que la gran tarea del facilitador de procesos sociales (y también de facilitadores de eventos) es lograr acuerdos sociales que permitan al grupo avanzar hacia el logro de sus objetivos. Este es un proceso dinámico en el que se integra la investigación, la reflexión y la acción.

La facilitación de procesos sociales es el arte de acompañar a grupos humanos con el propósito de lograr acuerdos sociales orientados al bienestar entre humanos y entre éstos con el ambiente.

Para hacer esto posible el facilitador de procesos sociales debe ayudar al grupo a delimitar claramente el proceso, a precisar sus objetivos, a entender el contexto y favorecer la visualización y sensaciones de los escenarios futuros con facilitación o sin facilitación. La comunicación y el diálogo son ejes fundamentales de su interacción y por ello debe saber administrar la palabra no sólo en el sentido superficial de la semántica sino poder entender el metalenguaje producto de las historias personales y grupales así como los intereses y motivaciones de personas y grupos.

La facilitación de procesos sociales implica saber moverse en ambientes de complejidad e incertidumbre en contextos sociales y políticos muy dinámicos. Es por ello que se fundamenta en una comunicación asertiva para favorecer el diálogo generativo y empoderado. La facilitación de procesos sociales pone en valor los conocimientos, saberes y experiencias previas de los participantes del proceso y gestiona las emociones para que se produzcan sinergias

orientadas al acuerdo y a la acción transformadora. El facilitador de procesos sociales busca que las emociones negativas que puedan existir se conviertan en catalizadores de cambio favoreciendo actitudes y conductas más proactivas, más constructivas. El facilitador de procesos sociales es un administrador de la energía del grupo para ponerla al servicio de los objetivos superiores del proceso.

Por esa razón es que definimos la facilitación como la gestión efectiva de paradigmas, pensamientos, emociones y actitudes de personas, grupos y actores sociales, orientada a favorecer acuerdos sociales y la acción transformadora a favor del desarrollo humano y el desarrollo sostenible en armonía con el cosmos. Como podemos apreciar en la definición partimos de un enfoque ontológico cuya principal virtud es contribuir al despliegue de capacidades, potencialidades y facultades de las personas, grupos y actores sociales a favor de objetivos superiores. La efectividad alude a que los facilitadores están orientados a resultados y realizan un buen uso de los recursos y el tiempo disponibles.

Sea que estemos hablando de gobernabilidad, gobernanza o buen gobierno estamos hablando en el fondo de acuerdos sociales. El gran reto de la democratización en el país y el mundo es hacer del diálogo el instrumento de convivencia social por excelencia. Diálogo para encontrarse, diálogo para reflexionar de manera conjunta, de escuchar mutua y respetuosamente y diálogo para ayudar a remover prejuicios y temores. Estamos hablando de un diálogo generativo en el que la gestión de la información y el conocimiento es fundamental, para incorporar con creatividad y osadía nuevas perspectivas, nuevos métodos y nuevas sensaciones para hacer las cosas. La época

Facilitación de procesos: facilitación dinámica

Frecuentemente se menciona que en la facilitación se debe encuadrar y encauzar el diálogo para lograr los objetivos planteados en el grupo en base al tiempo disponible y los recursos en juego. Una variante de este enfoque es aquella en la que se realiza la facilitación dinámica.

En la facilitación dinámica no se trata de mantener al grupo enfocado en el tema sino más bien de generar la mayor apertura posible de pensamientos que ayuden a que el grupo pueda encontrar patrones significativos, entender las informaciones contradictorias y crear nuevas posibilidades. Se promueve un proceso creativo que permita a que el propio grupo desarrolle sus propios descubrimientos.

En la facilitación dinámica el papel básico está orientado a:

- Escuchar profundamente a cada participante.
- Propiciar la participación de cada persona

invitándolo a decir más.

- Usar la reflexión para ayudar a cada participante a conectarse más profundamente con lo que está tratando de decir.
- Anota la contribución de cada participante.
- Proteger activamente la contribución de cada participante asegurándose que el participante dirija todos los comentarios críticos al facilitador y no a los otros participantes.
- “Tomar todos los partidos” al valorar la contribución de cada participante.
- Promueve y da bienvenida a perspectivas divergentes, mientras “crea el espacio” para que co-existan posiciones opuestas.
- Evita por completo el guiar hacia la convergencia.
- Provee oportunidades para que el grupo verifique cualquier convergencia aparente que pueda emerger.

Fuente: Zubizarreta, 2006

de la facilitación superficial de la palabra, con la que todas y todos empezamos, ha sido superada. Estamos hablando de una facilitación transformadora que recoge la energía del grupo pero también aporta con su propia energía. Esta integración energética debe ser el motor para avanzar a zancadas hacia la justicia y la equidad. Tenemos que revertir la devaluación de la palabra para hacer que la voz, el corazón y las manos hagan de las palabras (las ideas y los sentimientos) modeladoras de la historia y del futuro que es nuestro.

1.2. El facilitador o facilitadora

Es una persona hombre o mujer, interno o externo a la comunidad, que propicia el diálogo y la reflexión en forma fraterna, respetuosa, cálida, afectiva y agradable; con la finalidad de que el grupo pueda analizar e identificar problemas, capacidades, potencialidades, buscando alternativas en forma conjunta, para facilitar los procesos de desarrollo: personal, familiar y/o comunidad (CIPDER/FTPP-FAO, 1997).

Un buen facilitador o facilitadora no es una persona que se destaca públicamente por sus sermones brillantes o discursos públicos, sino


que más bien una persona que fortalece todo el grupo desde la propia base.

Un facilitador o facilitadora es una persona que tiene las capacidades para propiciar el diálogo, la reflexión, la capacidad de propuesta y la acción por parte de los actores locales, con los siguientes propósitos centrales:

- Que el grupo pueda visualizar su futuro, definir sus objetivos estratégicos y se produzca la movilización de voluntades, recursos y capacidades en torno de esos objetivos.
- Que el grupo reconozca sus problemas con la finalidad que establezcan relaciones entre éstos, sus causas y sus efectos, y para que elaboren sus propias alternativas de solución.
- Que el grupo identifique y fortalezca sus capacidades, facultades, habilidades y potencialidades.
- Que el grupo reconozca las oportunidades y las amenazas del entorno.

1.3. Propósitos del facilitador o facilitadora de procesos sociales

La gran tarea del facilitador o facilitadora de procesos sociales (y también de facilitadores



de reuniones) es lograr acuerdos sociales que permitan al grupo avanzar hacia el logro de sus objetivos (también podemos referirnos a contratos o pactos sociales). Este es un proceso dinámico en el que se integra la investigación, la reflexión y la acción. Por tanto, la facilitación se refiere a la capacidad de lograr acuerdos y a la capacidad para movilizar personas y sus recursos hacia la acción transformadora. Uno de los grandes retos de esta era consiste en la capacidad de ponernos de acuerdo en torno a los grandes objetivos orientados hacia la sustentabilidad. Cuando estamos hablando de buen gobierno, gobernanza, gobernabilidad, institucionalidad, capital institucional y capital social, en el fondo estamos hablando de nuestra capacidad de poder procesar nuestras diferencias y poder alcanzar calidad en los acuerdos sociales. Es ahí donde el papel de la facilitación es fundamental.

La facilitación, como arte que pone en valor las ciencias humanas, ha evolucionado desde administrar la superficialidad del discurso en grupos humanos (discutiendo objetivos compartidos), hacia un enfoque más orientado a la gestión del diálogo, tomando un enfoque ontológico que presta atención a paradigmas, pensamientos, sentimientos y actitudes (incluyendo discursos y prácticas); aplicable a las personas en tanto seres biopsicosociales, como a los grupos humanos que replican de manera orgánica el comportamiento individual.

De esta manera, cuando hablamos de facilitación no solo estamos hablando de favorecer el discurso y sistematizar el discurso de manera oral o escrita, sino de poner en juego una diversidad de acercamientos que pasan por la psicología de los grupos, la gestión de las ideas, la gestión de la información, la gestión del conocimiento, la gestión emocional, entre otros aspectos. Bajo este contexto, la comunicación no se reduce al discurso primario, sino a entender de mejor manera los efectos del lenguaje, el paralinguaje, el metalenguaje, incluyendo los textos y paratextos en las manifestaciones escritas.

Como sabemos ahora, no solo comunican nuestros discursos sino que también comunican nuestros silencios y nuestras ausencias. Es decir, no es solo la manera en que lo decimos, sino las razones profundas que sustentan nuestro discurso y se combinan con nuestros sentires. Las personas tenemos diferentes formas cómo procesamos la realidad a partir de nuestras percepciones, pero además hay una serie de elementos que inciden en la fluidez o en las dificultades para la comunicación.

A estas alturas no estamos hablando entonces, únicamente, de la capacidad de capturar las ideas y presentarlas organizadamente, ni

tampoco nos estamos reduciendo a la capacidad de ponerle mucha energía y entusiasmo al grupo (aunque mejor sí es que eso sucede). En realidad el proceso abarca eso y mucho más, pero lo fundamental en la facilitación es la capacidad de lograr acuerdos sociales de calidad, y en este caso, entiéndase por calidad al hecho de ser sostenibles, lo que implica compromiso de acción, responsabilidad y legitimidad.

Por estas razones, en la facilitación está permitida la capacidad de poner en consistencia las ideas que presenta el grupo (lo que no necesariamente hace una facilitación neutral que toma distancia de los resultados del diálogo). También resulta pertinente identificar los patrones mentales con los cuales los participantes se acercan en el abordaje de determinado tema, es válido tratar de entender las razones y perspectivas de los diferentes actores involucrados, es muy importante tener la capacidad de hacer preguntas impertinentes, así como las respectivas repreguntas, y en general, todo aquello que permita revolotear el esquema original de pensamiento y de discurso, para ver de manera conjunta si al final la propuesta se mantiene o ha cobrado nuevas formas y dimensiones a la luz de la convulsión de las ideas. Sin embargo hay que tener mucho tino en diferenciar cuándo es posible tener este papel de facilitación crítica respecto a una facilitación neutral que en ocasiones es imprescindible.

Atrás queda una visión reduccionista del facilitador o facilitadora. Aunque dinámicas, tarjetas, papelotes y plumones son herramientas del facilitador o facilitadora, la facilitación no se reduce a herramientas (tampoco al maletín del facilitador), sino a la capacidad de poder gestionar la energía social y cultural que existe en un grupo humano (reunidos en un ambiente o referido a la totalidad de actores involucrados en un proceso social), a favor de los acuerdos sociales.

Sea que estemos hablando de ponernos de acuerdo para enfrentar el cambio climático, para construir una visión de país, para definir nuestra posición respecto a los transgénicos, para construir una propuesta normativa o política, o en cualquier situación en la cual tenemos que conjugar diferentes pareceres, sentires, historias y proyecciones, la facilitación cumple un rol fundamental. La calidad de la democracia en el fondo pasa por fortalecer nuestra capacidad de diálogo y construcción de acuerdos y consensos.

Bajo este contexto, es indudable que la facilitación cumple un papel importante en la construcción de la sustentabilidad. La calidad de los acuerdos sociales no se reduce al acuerdo en sí, sino a que ese acuerdo social tiene profundo sentido y compromiso de sustentabilidad. Esa

es la apuesta y la contribución de los facilitadores y facilitadoras.

¿Qué implica una facilitación transformadora?

Así como existe participación instrumental y participación transformacional, también existe la facilitación funcional y la facilitación transformacional. Para avanzar hacia enfoques y prácticas transformacionales, el facilitador de procesos sociales debe ayudar al grupo a delimitar claramente el proceso, a precisar sus objetivos, a entender el contexto y favorecer la visualización y sensaciones de los escenarios futuros con facilitación y sin facilitación. La comunicación y el diálogo son ejes fundamentales de su interacción, por ello, debe saber administrar la palabra no solo en el sentido superficial de la semántica, sino poder entender el metalenguaje producto de las historias personales y grupales, así como los intereses y motivaciones de personas y grupos. Esto es válido para las dimensiones orales, escritas o visuales de la comunicación.

La facilitación transformadora recoge la energía del grupo pero también aporta con su propia energía. Esta integración energética debe ser el motor para avanzar a zancadas hacia la justicia y la equidad. Tenemos que revertir la devaluación de la palabra para hacer que la voz, el corazón y las manos hagan de las palabras (las ideas y los sentimientos) modeladoras de la historia y del futuro, que es nuestro. El facilitador no reemplaza, pero tampoco es neutro. Es catalizador de la energía de las personas, de los grupos y de los actores sociales.

1.4. Funciones de los facilitadores y facilitadoras

Un facilitador o facilitadora contribuye a generar y mantener arreglos sociales. En tal sentido busca acercar actores y procesos, crear un clima de confianza y de buenas relaciones. Con estos propósitos, educa, guía, asesora, informa, acompaña y gestiona conflictos.

- a) Motivar una activa participación de la gente en los procesos de reflexión y toma de decisiones cada vez más autónomas, Esto es, fomentar el diálogo, escuchar con atención y compartir o socializar los resultados. Ello requiere capacidad de transmitir entusiasmo, ánimo y confianza.
- b) Animar en la gente un espíritu positivo, aliento, vitalidad y entusiasmo, Ello implica, también, poseer un oportuno sentido del humor, en tanto se pretende que el encuentro sea ameno, dinámico y, en la medida de lo posible, alegre y divertido. El empleo de las formas de hablar y los giros locales contribuye a este proceso.

- c) Informar de manera clara, oportuna y precisa con el fin de explicar, complementar y sugerir elementos de juicio que permitan a la gente tener más luces, más criterios para su toma de decisiones. Aquí se debe reconocer tanto el valor del conocimiento local, como de los profesionales e instituciones externas.
- d) Interpretar las ideas de la gente, captando lo esencial de sus intervenciones; esto es, deben tener capacidad de síntesis. Además. Debemos ser muy cuidadosos para no imponer sesgos y valores ajenos en el proceso de interpretación. Ello requiere capacidad analítica, pensar con claridad y rapidez, pero sobre todo: honestidad.
- e) Integrar las voces y expectativas de todos los sectores e intereses representados en el evento. Muchas veces debemos actuar como mediadores entre grupos en conflicto y garantizar siempre el respeto a las personas. Es muy importante la prudente imparcialidad, el buen tino y la paciencia para lograr armonizar los diferentes actores del proceso.
- f) Mediar en las ocasiones que las discusiones llegan a posiciones encontradas y los conflictos se ponen en evidencia. En tal contexto, el facilitador hace las veces de mediador para lograr un ambiente más positivo para el diálogo.
- g) Valorar la cultura, los conocimientos, la experiencia y las actitudes personales y comunales. La valoración de estos aspectos tiene mucho que ver con la autoestima personal y comunal, pues obedece a una necesidad de reconocimiento social que todos tenemos. La valoración y la animación son dos elementos centrales que deben cruzar todo proceso de facilitación.

Desde la perspectiva de Beatrice Briggs, del Instituto Internacional de Facilitación y Cambio (IIFAC), la facilitación implica contribuir a la generación de condiciones que ayuden a la gente a aprender, pensar en conjunto y encontrar soluciones a los desafíos de enfrentan. Los facilitadores (as), que se concentran fundamentalmente en el proceso de un evento, tienen la firme creencia de que los participantes son capaces de hallar la forma de salir adelante. En tal sentido las funciones del facilitador(a), según la Sra. Briggs, son:

- Mantener encaminado al grupo.
- Crear un ambiente de confianza y seguridad.
- Equilibrar la participación.
- Mantener el orden en el que hablan las personas.
- Registrar las ideas clave.
- Ser neutral en cuanto al contenido.

- Conociendo la diversidad de expresiones de facilitación en el Perú y en otros países el reto está en encontrar una definición que tenga la virtud de integrar las diferentes prácticas para darle un marco teórico a la facilitación que permita a su vez un ordenamiento metodológico. Nos queda claro que la facilitación escapa largamente el ámbito de los eventos. De ahí la importancia de avanzar hacia la facilitación de procesos sociales.

De acuerdo con Díaz (2012) el facilitador o facilitadora debe:

- Ser un buen anfitrión o anfitriona: crear, moldear y mantener el espacio.
- Guiar a los actores en todas las etapas del diálogo, en la clarificación e identificación de los problemas, la búsqueda de soluciones y la elaboración de acuerdos.
- Guiar con curiosidad, formular preguntas que muestren respeto por las diferentes perspectivas sin tomar partido por ninguna y que ayuden a que emerja la humanidad que todo el grupo tiene en común.
- Facilitar la comunicación entre los actores.
- Reencuadrar: escuchar y recoger lo que se va diciendo, y hacer una devolución al grupo para mejorar la comprensión y promover la reflexión.
- Resumir: dar una idea de lo que se ha logrado y destacar las áreas de acuerdo y desacuerdo.
- Registrar: crear un instrumento que sirva de apoyo a la memoria grupal, el que puede ser un documento escrito o, en el caso de un registro gráfico, una representación visual del proceso colectivo que se vaya creando durante el diálogo.
- Alentar permanentemente a las partes en el esfuerzo de acordar, comprometerse y cumplir lo acordado, resaltando la importancia de los compromisos asumidos y de su cumplimiento.

1.5. Roles de los facilitadores y facilitadoras

Los facilitadores y las facilitadoras son catalizadores de los procesos sociales. Tienen un rol fundamental en ayudar a que el grupo pueda desplegar lo mejor de sus capacidades, facultades y potencialidades administrando apropiadamente los recursos disponibles o asequibles, dentro de un marco conveniente de temporalidad para alcanzar sus objetivos. En este mismo sentido, Subercaseaux (2004) nos manifiesta que el líder es guía, maestro, cohesionador, motivador, visionario, evaluador, colega, servidor y, sobre todo, persona.

Sin embargo, hay que tener muy claro que cuando hablamos de una función de guía no estamos diciendo que es el que más sabe o es el único que sabe, porque el verdadero protagonista es la gente con la que el facilitador o facilitadora interactúa. Debemos tener en cuenta que el facilitador tiene el encargo de democratizar el poder, y si tiene algún poder, debe ser usado justamente para que garantice que el verdadero poder recaiga en las personas (McCormack, 2003). Por eso se dice que la facilitación requiere mucha conciencia y compromiso en el empoderamiento de las personas (WOLA/CEDPA, 2005).

El facilitador o facilitadora es una persona que interactúa en igualdad de condiciones con el grupo de participantes induciendo la horizontalidad para generar un ambiente de confianza, que aprovecha —en el buen sentido de la palabra— los conocimientos y experiencias de los participantes para proveerlos de nueva información, que favorece la participación de todos respetando los puntos de vista diferentes, alienta el análisis, el debate y la confrontación de ideas y experiencias (Cabrera, 2007).

Los facilitadores y facilitadoras tienen la misión de ayudar a ponerse de acuerdo sobre la base de la elevación del nivel de conciencia personal y grupal, y por lo tanto, con el compromiso y la búsqueda de la verdad y la justicia. En este proceso contribuyen con la gestión de ideas, gestión emocional, gestión de procesos dialógicos, gestión de consensos y gestión de disensos. Movilizan no solo para la reflexión, sino sobre todo para la acción reflexiva. Por eso Agüero (2006), considera que los facilitadores y facilitadoras son personas que contribuyen al desarrollo personal, pues son personas que crecen y ayudan a otros a crecer.

Bajo el enfoque de la facilitación de reuniones, el rol del facilitador o facilitadora ha sido generar condiciones objetivas y subjetivas para lograr la efectividad del proceso grupal. Para ello, debería administrar el tiempo (previo, durante y después), administrar el potencial humano (en la integralidad del ser), administrar los materiales (espacios, herramientas) y administrar la energía cultural del grupo (ideas, conocimientos, paradigmas, historias, perspectivas, sensaciones, intereses, posiciones, necesidades, etc.). Para ello, debería desplegar creatividad en el uso de métodos, herramientas y técnicas, para así poder desplegar el potencial de las personas de manera individual y colectiva. El papel fundamental del facilitador en este contexto es que el grupo logre sus objetivos, pero para esto es fundamental lograr acuerdos sociales sabiendo administrar las diferencias en un marco de respeto.

¿Cuáles son los roles de los facilitadores o facilitadoras de procesos sociales?

Los facilitadores o facilitadoras de procesos sociales orientan su accionar dentro de una apuesta clara por contribuir con objetivos superiores. En tal sentido, los facilitadores y facilitadoras tienen el encargo de acompañar, animar, catalizar, articular, movilizar recursos, capacidades y voluntades de personas y grupos en torno a estos objetivos superiores.

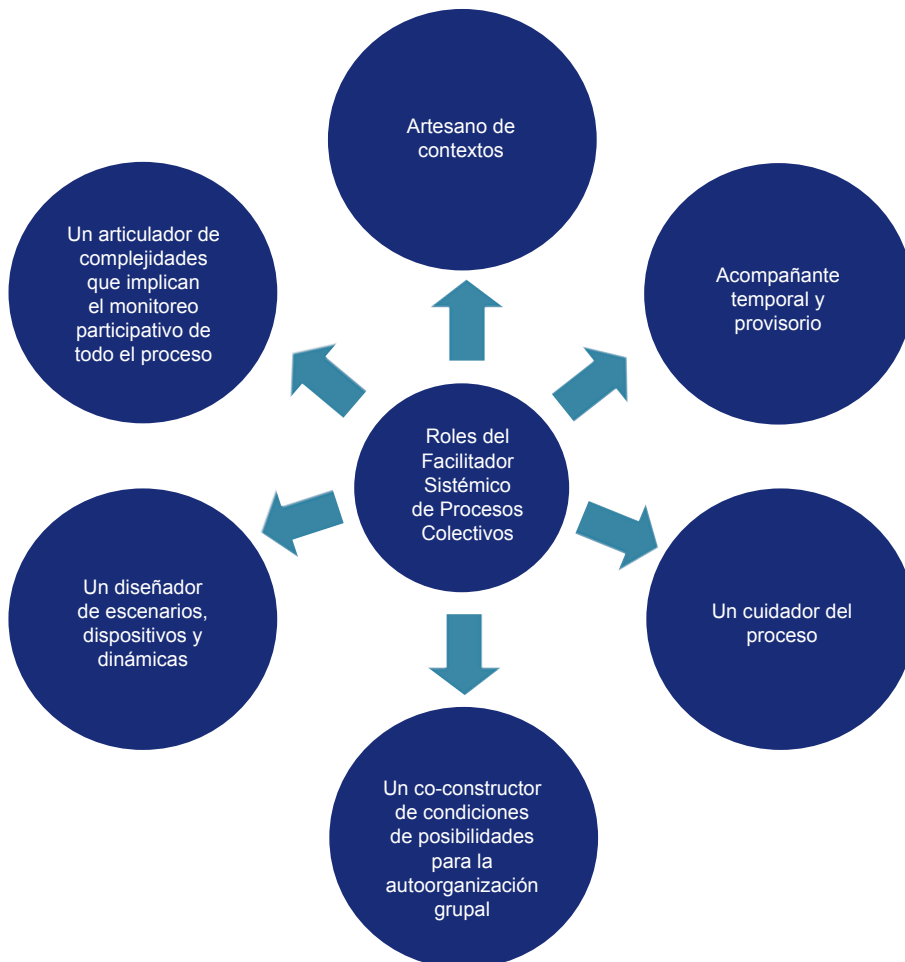
A diferencia de un liderazgo basado en la influencia y la persuasión, en este caso coincidimos con S. Covey (2005), quien sostiene que “el papel del verdadero líder es ayudar a descubrir la valía y el potencial de la gente de una manera tan clara que éstas acaben viéndola en sí mismas”. Por eso el autor habla del “rol posibilitador del líder”, es decir, ayuda a que el grupo pueda hacer posible sus sueños y aspiraciones. Nunca como hasta ahora ha quedado más claro el rol de servicio del líder o facilitador.

El facilitador o facilitadora de procesos sociales busca que las emociones negativas que puedan existir se conviertan en catalizadores de cambio, favoreciendo actitudes y conductas más proactivas, más constructivas. El facilitador de procesos sociales es un administrador de la energía del grupo para ponerla al servicio de los objetivos superiores del proceso. La figura 2 muestra los roles de los facilitadores sistémicos de procesos colectivos (Fuks, 2009).

Las principales responsabilidades del facilitador o facilitadora son (SG/OEA, PNUD, 2013; PCP, 2003):

- Dar la bienvenida a la gente y orientarla en cuanto a los propósitos del encuentro;
- Conseguir la aceptación de las líneas directrices;
- Recordarles sobre su aceptación, si la olvidan;
- Movilizar al grupo hacia el diálogo, siempre con un la atención puesta en la cuestión tiempo.

Fig.2: Roles del Facilitador (a) Sistémico de Procesos Colectivos



Fuente: Fuks, 2009.

- Prepararse desde el inicio para entender las relaciones entre los dialogantes, las dinámicas de poder, el contexto social, político y cultural, y los antecedentes históricos de la problemática o demandas.
- Guiar a los participantes con curiosidad, formulando preguntas respetuosas y sin tomar partido por ningún grupo.

Según Pruitt & Thomas (2007) los roles clave del facilitador o facilitadora son:

- Crear, modelar y mantener el espacio.
- Favorecer preguntas sobre los sentimientos de la otra parte.
- Ayudar a reflexionar y facilitar la comprensión.
- Resumir, poniendo de relieve los aportes más significativos.
- Registrar.

La figura 3 muestra el rol del facilitador en los acuerdos.

Como ya hemos mencionado, el papel del facilitador o la facilitadora no consiste en administrar la superficialidad de la palabra que

implica contribuir a que afloren los discursos y que se sistematice los aportes según categorías de ordenamiento. El papel del facilitador o facilitadora va en la dirección de contribuir a la estructuración y a la desestructuración de ideas preconcebidas para justamente ayudar a volver a construir nuevas estructuras a partir de la remoción de conceptualizaciones y actitudes. El arte de la facilitación en este contexto es precisamente ayudar a que los interlocutores sean capaces de salirse de su zona de comodidad, desarrollen capacidad de escucha y de empatía para tratar de entender las perspectivas y sentimientos del otro antes que buscar únicamente ser entendidos o de desarrollar competencias de convencimiento y persuasión.

Para hacer esto posible el facilitador o facilitadora debe generar ambientes de confianza y seguridad para que los interlocutores puedan predisponerse a develar sus afirmaciones, dudas y temores. Deberá favorecer en los interlocutores el despliegue de una comunicación asertiva, sincera y transparente. Deberá ayudar a visualizar tendencias y escenarios posibles para analizar los impactos de una decisión sea que vaya en

Fig. 3: Rol del facilitador o facilitadora en los acuerdos



Fuente: Cristiani y colaboradores, 2010.

Fig. 4: Respuesta de los actores en función al grado de empoderamiento y el grado desconfianza en el otro y en sí mismo

Grado de desconfianza en el otro y en sí mismo			Transformativa
		Proactiva Propositiva	
	Reactiva		
Defensiva			

Fuente: Elaboración propia.

un sentido u otro. En tal sentido, deberá contribuir a identificar un compromiso de corresponsabilidad del impacto de una decisión.

Lograr acuerdos sociales implica también ayudar a que los interlocutores sepan reconocer sus paradigmas y sus pautas mentales de toma de decisiones. El facilitador o facilitadora no se ha quedarse únicamente en formas lineales de pensamiento sino que deberá incorporar múltiples formas de pensamiento (lateral, circular, sistémico) dando pie a la creatividad y la innovación. El uso de dinámicas lúdicas simples puede ayudar a que los participantes identifiquen sus pautas de pensamiento y de conducta porque estas dinámicas tienen la virtud de permitir aflorar estos patrones.

En la facilitación de procesos sociales lograr los acuerdos es crucial no obstante ahí no se acaba el tema. En el proceso deberá generar condiciones actitudinales para que quede instalada la voluntad de convertir el acuerdo en acción transformadora. Muchas veces hemos logrado que los interlocutores se pongan de acuerdo pero hemos tenido dificultades para que estos acuerdos pasen a la acción. Por eso, no basta llegar solo a los acuerdos sociales sino que estos acuerdos deben ser de calidad, es decir tener la suficiente viabilidad, convicción, voluntad, realismo y a la vez atrevimiento para que las propuestas se conviertan en acciones de cambio.

Queremos dejar muy en claro que la labor del facilitador o facilitadora no se debe confundir con un rol asistencialista o paternalista, todo lo contrario, se debe tener un rol catalizador para que el grupo pueda magnificar su capital organizacional, su energía cultural y su capacidad de movilización para la acción transformadora. De tal manera que los facilitadores tengan el encargo de contribuir a la gestión efectiva de procesos sociales, por el impacto que produ-

cen en el desarrollo local, regional y nacional (incluso en algunos casos a nivel global). Esto no significa generar un modelo que solo funciona cuando se encuentra presente el facilitador, pues el proceso social se hace vulnerable (Bassombrío y Frías, 2005).

De acuerdo con EPISE (2007), el responsable de facilitar un determinado proceso de cambio es, ante todo, responsable del manejo de la energía disponible en el grupo que ha de cambiar. Su labor fundamental consiste en: i) Mantenerse al tanto del estado emocional predominante en cada uno de los grupos afectados por el cambio. Esto supone la habilidad de percibir las señales correspondientes a los diferentes estados emocionales típicos, ii) Aplicar las medidas de apoyo oportunas en el momento oportuno y iii) Facilitar que se den las condiciones en el entorno que facilitan el progreso de una fase a otra.

Por su parte, la Universidad Yacambú (2003) menciona el papel de facilitadores o facilitadoras del proceso de cambio estratégico:

- Ayudar a reflexionar al líder y su equipo para llegar a definir por qué cambiar, qué cambiar, cuándo cambiar, hasta dónde cambiar y cómo cambiar.
- Formar parte del equipo gestor del cambio que da apoyo al equipo directivo en las fases de diseño, implementación y monitorización del cambio.
- Proporcionar metodología y herramientas conceptuales para elaborar el plan de cambio específico.
- Ayudar a observar y cuestionar lo que está ocurriendo a lo largo del proceso de cambio.
- Transmitir errores y aciertos de experiencias de cambio en otros contextos.
- Contribuir en el diseño y realización del plan de formación para el cambio.

- Contribuir en el diseño y realización del plan de comunicación para el cambio.
- Facilitar la comunicación entre todas las partes interesadas en el cambio, ayudando a la construcción de nuevos modelos mentales compartidos.

Para el caso de facilitadores y facilitadoras de procesos sociales, los retos están orientados a generar un ambiente y cultura organizacional favorable que se manifiesta en:

- Crear un clima de confianza, sinceridad, receptividad, apertura y colaboración mutua.
- Catalizar la capacidad de logro.
- Saber administrar la diversidad y los conflictos inherentes a la naturaleza humana.
- Estar predispuesto al aprendizaje permanente y promover la interiorización de una cultura del aprendizaje permanente en el grupo con el que interactúa.
- Saber manejarse en un marco de interculturalidad, diferentes cosmovisiones, conciencias, saberes y sentidos.
- Mucha innovación y creatividad frente a la escasez de recursos materiales.

Siendo que nuestro rol es favorecer los acuerdos sociales, entonces la facilitación en última instancia es el arte de lograr el equilibrio de intereses y tensiones orientados a que todos los involucrados salgan ganando. Como se discutirá más adelante, este equilibrio no es producto de una "chocolateada" de posiciones, intereses y necesidades, sino que es la definición de un estado o condición mutuamente reconocido como beneficioso para todas las partes, incluyendo a la naturaleza.

No podemos dejar de reconocer el reto de equilibrar los intereses del facilitador o facilitadora, quien también los tiene, con los intereses colectivos. Al respecto, Agüero (2006) plantea que el facilitador(a) debe integrar su proyecto personal con el proyecto social y político, buscando puntos de encuentro desde ambos planos. Aquello está contenido en una propuesta de facilitación transformadora, e implica una sabia conjugación entre el tener para servir, saber para servir, y ser para servir mejor. Una facilitación transformacional se da cuando se logra que los interlocutores se empoderen y se promueve la construcción de apropiadas relaciones (Kraybill, 2000).

Un facilitador o facilitadora debe ser consciente que su ejercicio genera poder. Una facilitación democrática y responsable implica devolver este poder que legítimamente le corresponde al grupo o proceso que se acompaña. Mantener abierta o subrepticamente el poder del facilitador deriva en la manipulación,

condición que no es compatible con la ética del facilitador. También es importante que esta ética se mantenga en nuevos roles que pudiera asumir. Se han verificado casos de facilitadores o facilitadoras que llegan a ocupar cargos públicos, y que antes de trasladar los enfoques de una gestión facilitadora, se dejan ganar por la lógica del autoritarismo y la imposición.

La formación de líderes o lideresas comunitarios comprometidos con el cambio pretende que i) Sean artífices para mejorar la calidad de vida de sus comunidades, ii) Promuevan la participación y la organización de sus comunidades para reconstruir el tejido social en la búsqueda de una sociedad más equilibrada y iii) Optimicen y aumenten los recursos existentes en el medio para potenciar el desarrollo de sus comunidades (Nieves, 2006).

Así como no se nace líder o lideresa, tampoco se nace facilitador o facilitadora, esto es producto de un proceso deliberado de formación. Las condiciones externas pueden jugar un papel en la formación de facilitadores de procesos sociales, pero no son determinantes. Por eso es que hablamos de un proceso de profesionalización de los facilitadores sociales, lo que no implica negar que también se den procesos de facilitación que escapan a los marcos académicos, como es el caso de los animadores o promotores comunitarios, que sin necesariamente proponérselo aplican enfoques y métodos correspondientes a la facilitación de procesos sociales.

Beatrice Briggs del Instituto Internacional de Facilitación y Cambio (IIFAC), al tratar sobre los consejos para facilitadores noveles, resalta la importancia de desarrollar las meta-competencias, que se refiere a la forma como se aplica la compasión, conciencia, desapego (en el sentido de no forzar un resultado determinado), flexibilidad y el mantenerse en calma y centrado en medio del caos o situaciones tensas, cuando se realizan labores de facilitación.

1.6. El perfil del facilitador o facilitadora

Cuando hablamos del perfil del facilitador o facilitadora hacemos referencia a un conjunto de capacidades, atributos y cualidades que debería tener un facilitador o facilitadora. Sin embargo, es obvio que no estamos en la búsqueda de un ser excepcional ni mucho menos perfecto, en la medida que todas las personas tenemos nuestras fortalezas y debilidades, nuestras convicciones, nuestros vacíos e incertidumbres. El perfil del facilitador o facilitadora sirve esencialmente para contribuir a que vayamos consolidando aquellas cualidades necesarias para cumplir de mejor manera las múltiples dimensiones que involucran la facilitación. En tal

Recuadro

Los roles del facilitador o facilitadora del proceso de diálogo

El facilitador o facilitadora tiene que ser una persona neutral (en el mejor de los casos una persona externa), que no pertenece a ninguno de los grupos incluidos en el conflicto/problema y que se exima de emitir opiniones personales respecto del conflicto/problema. Por ello todas las partes o, por lo menos, todos los integrantes del grupo promotor deben estar de acuerdo con la selección del facilitador. Además, se deben prever los recursos para este fin, ya que en muchos casos los diálogos se vuelven procesos largos.

El facilitador o facilitadora entra en escena

para cumplir la función de catalizador: ayuda al grupo a entenderse a sí mismo, a formular sus puntos de vista, deseos y metas, a trabajar en soluciones y asegurar la puesta en práctica. Las técnicas de moderación y los formatos de diálogo multiactor son instrumentos de trabajo a los que se recurrirá dependiendo de las situaciones y los objetivos esperados.

El proceso de facilitación es un acto creativo que se desarrolla en función de las necesidades e intereses de las personas participantes.

Fuente: Díaz, 2012.

sentido las cualidades ideales de un facilitador (a) son:

- Ser positivo y optimista.
- Ser emprendedor y con capacidad e iniciativa.
- Ser coherente y honesto.
- Tener capacidad de diálogo.
- Ser humilde - sensible.
- Ser respetuoso - tolerante de las opiniones de la población.
- Tener capacidad de concertación.
- Tener capacidad de aprendizaje o captar los aspectos sustanciales.
- Manejar técnicas de participación.
- Ser alguien que inspira confianza.

Otras condiciones deseables del facilitador o facilitadora son:

- Solvencia técnica y personal.
- Capacidades pedagógicas y de comunicación.
- Enfoques y prácticas participativas.
- Capacidades de sistematización.
- Alta vinculación a procesos de desarrollo local.
- Capacidad para trabajos en equipo, y

¿Qué hace a un buen facilitador o facilitadora?

Según el International Bank for Reconstruction and Development (1998) lo que hace a un buen facilitador o facilitadora es:

Una personalidad cálida con una habilidad para ser aceptado y aprobado por los participantes.

Habilidad social para que el grupo se integre y facilidad de control para que no hayan agresiones.

- Una manera de enseñar que se basa en la generación de conocimiento y en el uso de las ideas y habilidades de los participantes.
- Habilidad organizativa que permite un buen uso de los recursos.
- Habilidad para notar y resolver los problemas de los participantes.
- Entusiasmo por el sujeto y capacidad para familiarizarse de una manera interesante.
- Flexibilidad en responder a las necesidades cambiantes de los participantes.
- Conocimiento de la materia en cuestión.

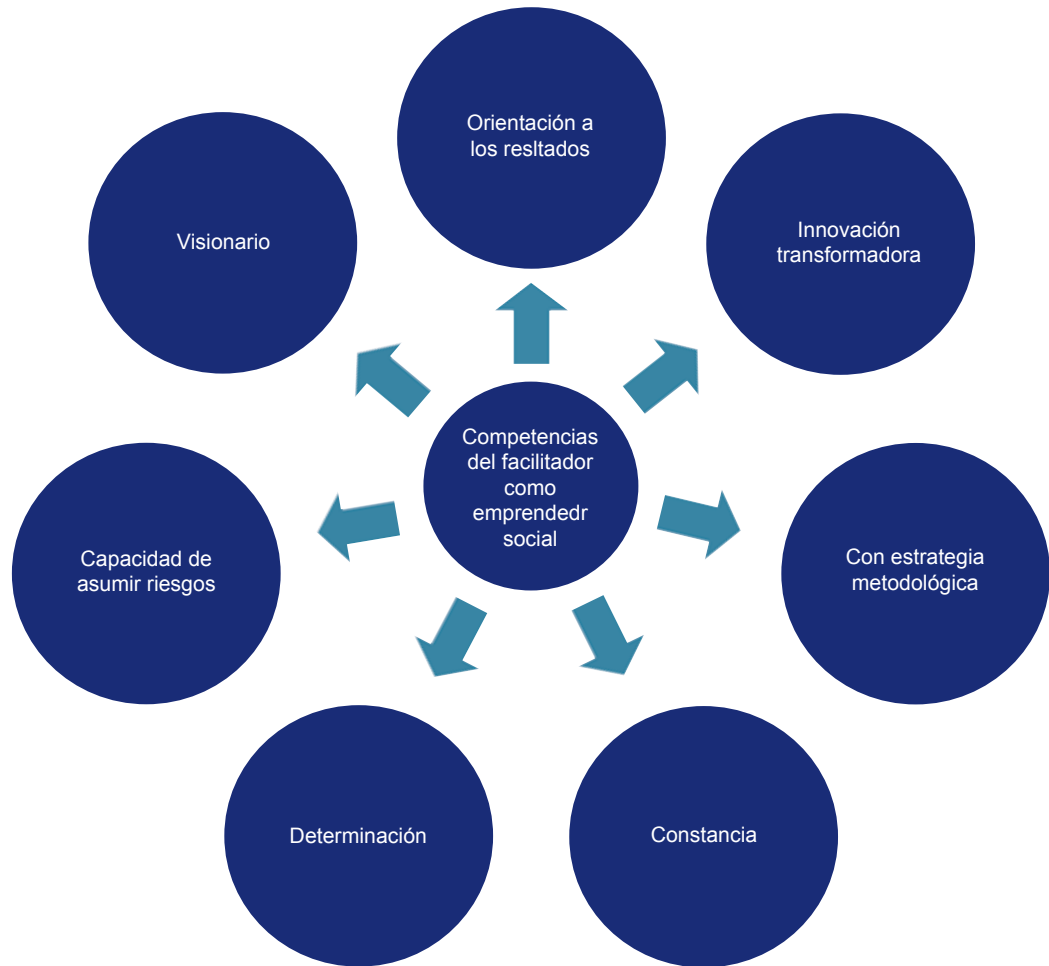
Para que un facilitador o facilitadora pueda realizar apropiadamente sus funciones, tiene que cultivarse y desarrollar competencias que los lleven a lograr efectividad en el acompañamiento a personas o grupos. La figura 5 muestra las competencias de los facilitadores como emprendedores sociales.

Las competencias comunicacionales son un elemento clave de la labor de un facilitador o facilitadora, por ello, éstas deben recibir especial atención en el proceso de desarrollo de sus capacidades. La figura 6 muestra las competencias comunicacionales básicas del facilitador.

Pruitt & Thomas (2007) señalan que las cualidades necesarias para el liderazgo efectivo de iniciativas de diálogo:

- El liderazgo requiere habilidades técnicas, comprensión política y capacidad para persuadir a la gente.

Fig. 5: Competencias de los facilitadores y facilitadoras como emprendedores sociales



Fuente: Fuks, 2009.

- El líder debe ser hábil para continuamente actualizar su comprensión del contexto puesto que los cambios en el contexto afectan al proceso en sí mismo.
 - El líder debe ser incansable en cabildear y ser oportuno en la movilización de recurso. Además debe tener olfato político
 - El líder debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos
- Los autores indican además que las calificaciones o cualidades de un proceso experto de facilitación son:
- Familiaridad con varios enfoques y herramientas de proceso para la facilitación de grupos, comprensión de su aplicabilidad para diferentes situaciones y diferentes objetivos
 - Experiencias de trabajo en diferentes contextos políticos y culturales y compromiso para adaptar los procesos al contexto en curso.

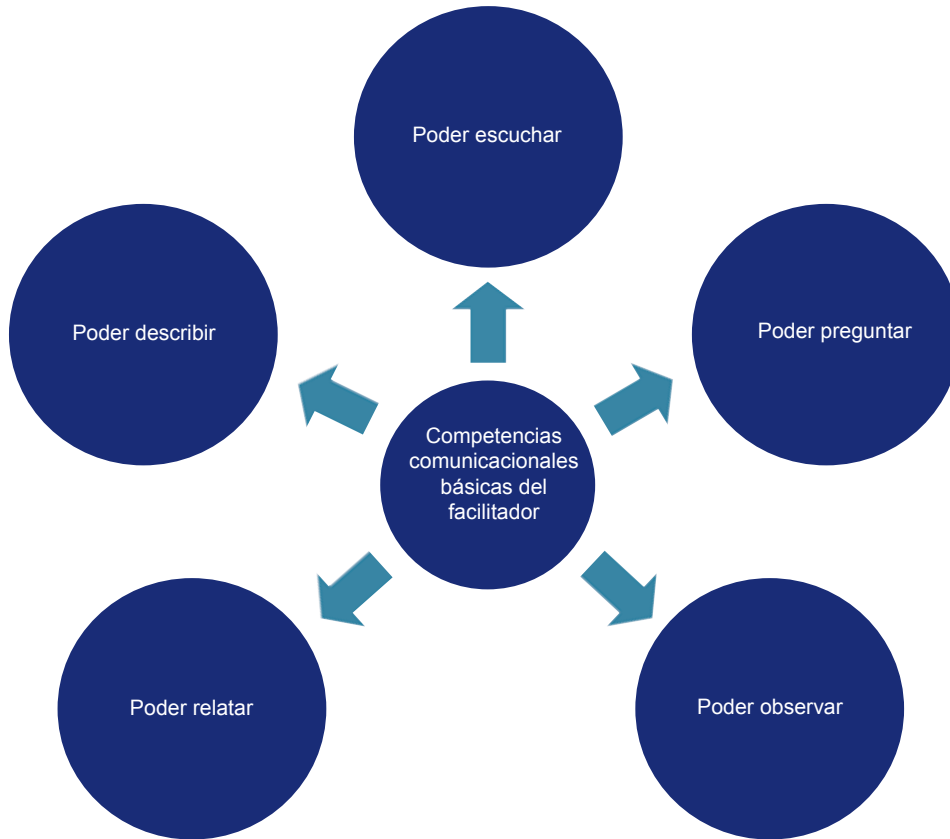
- Comprensión de los diferentes tipos de roles y funciones requeridos para un buen proceso de ejecución.
- Intuición política, habilidad para capturar las dimensiones políticas del contexto y capacidad para influir en el proceso.
- Sensibilidad cultural, habilidad para ajustarse a las situaciones de diversidad cultural.
- Un estilo de trabajo colaborativo.
- Habilidades de comunicación y defensa (advocacy).

Principales cualidades de un facilitador o facilitadora

De acuerdo con SG/OEA, PNUD (2013) las principales cualidades de un facilitador o facilitadora son:

- Está familiarizado con varios enfoques y herramientas de proceso para la facilitación de grupos.

Fig. 6: Competencias comunicacionales básicas del facilitador o facilitadora



Fuente: Fuks, 2009.

- Tiene experiencia de trabajo en diferentes contextos políticos y culturales y compromiso para adaptar los procesos al contexto actual.
 - Conoce los diferentes tipos de roles y funciones necesarios para la buena ejecución de un proceso.
 - Tiene intuición política; es decir, habilidad para captar las dimensiones políticas del contexto que afectarán e influirán el proceso.
 - Tiene sensibilidad cultural; es decir, habilidad para ajustarse a situaciones de diversidad cultural.
 - Usa un estilo de trabajo colaborativo.
 - Tiene destrezas de comunicación e incidencia.
- Algunas de las funciones de un facilitador o facilitadora:
- Está familiarizado con varios enfoques y herramientas de proceso para la facilitación de grupos.
 - Tiene experiencia de trabajo en diferentes contextos políticos y culturales y compromiso para adaptar los procesos al contexto actual.
 - Conoce los diferentes tipos de roles y funciones necesarios para la buena ejecución de un proceso.
 - Tiene intuición política; es decir, habilidad para captar las dimensiones políticas del contexto que afectarán e influirán el proceso.
 - Tiene sensibilidad cultural; es decir, habilidad para ajustarse a situaciones de diversidad cultural.
 - Usa un estilo de trabajo colaborativo.
 - Tiene destrezas de comunicación e incidencia.
 - Escuchar, recoger y devolver al grupo lo que se va diciendo para promover la reflexión.
 - Resumir y enfatizar los acuerdos y desacuerdos.
 - Registrar lo que va sucediendo para que sirva de apoyo a la memoria grupal.
 - Utilizar herramientas para construir consensos y generar confianza entre los Dialogantes (SG/OEA, PNUD. 2013).
- La figura 7 muestra las competencias de los facilitadores en procesos de negociación.

La figura 8 muestra muestra alguna de las condiciones para la facilitación efectiva.

2. La Gestión y la facilitación de procesos de diálogo

Ventrella (2004) nos explica que el ciclo Creencias-Pensamientos-Sentimientos-Manifestaciones (Figura 9) puede funcionar en sentido de las manecillas del reloj o en sentido contrario. Es decir nuestras acciones pueden finalmente construir la forma cómo pensamos y modelar nuestras creencias. Implica además reconocer que cualquiera que sea la entrada finalmente repercute en la forma cómo nos comportamos o cómo vemos el mundo.

El entendimiento de este ciclo es clave en la facilitación de procesos sociales porque nos permite entender porque las personas piensan o actúan de determinada manera. Nos da pie para poder remover las razones profundas que

sustentan posiciones, discursos e incluso sus actitudes.

La figura 10 muestra algunos factores que están en juego en el comportamiento de las personas.

También es importante tener presente, siguiendo el mismo esquema del ciclo Creencias-Pensamientos-Sentimientos-Manifestaciones que hay aspectos que son visibles y otros no son visibles. No es suficiente trabajar solo con lo visible.

Para encontrar las razones y motivaciones de comportamientos y discursos hay que buscar en los paradigmas y patrones mentales de abordaje de la realidad.

Habilidades claves para la facilitación de procesos de diálogo

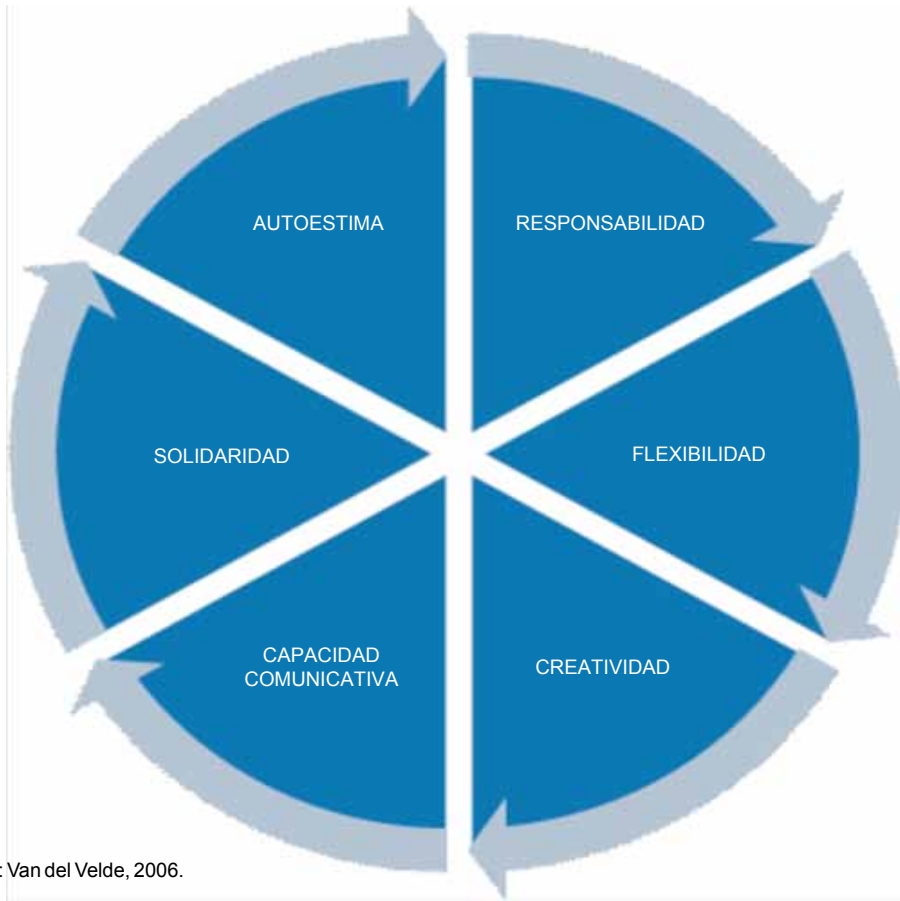
López (2008) refiere 5 habilidades de comunicación: i) Escucha activa, ii) Parafraseo, iii)

Fig.7: Competencias de los facilitadores o facilitadoras en procesos de negociación



Fuente: Cristiani y colaboradores, 2010 (en base a Arthur et al 1999).

Fig. 8: Algunas de las condiciones para la facilitación efectiva



Fuente: Van del Velde, 2006.

Fig. 9: Ciclo Creencias-Pensamientos-Sentimientos-Manifestaciones

	Paradigmas: (Modelos, patrones de lectura, patrones de interpretación, visiones, lentes, conciencia)	
Manifestaciones (Actitudes, discursos, prácticas) (Narrativas, posiciones, comportamientos)		Pensamientos (Raciocinio, juicios, criterios, ideas)
	Sentimientos (Sentido, afectos, pasiones, aversiones)	

Fuente: Ventrella, 2004.

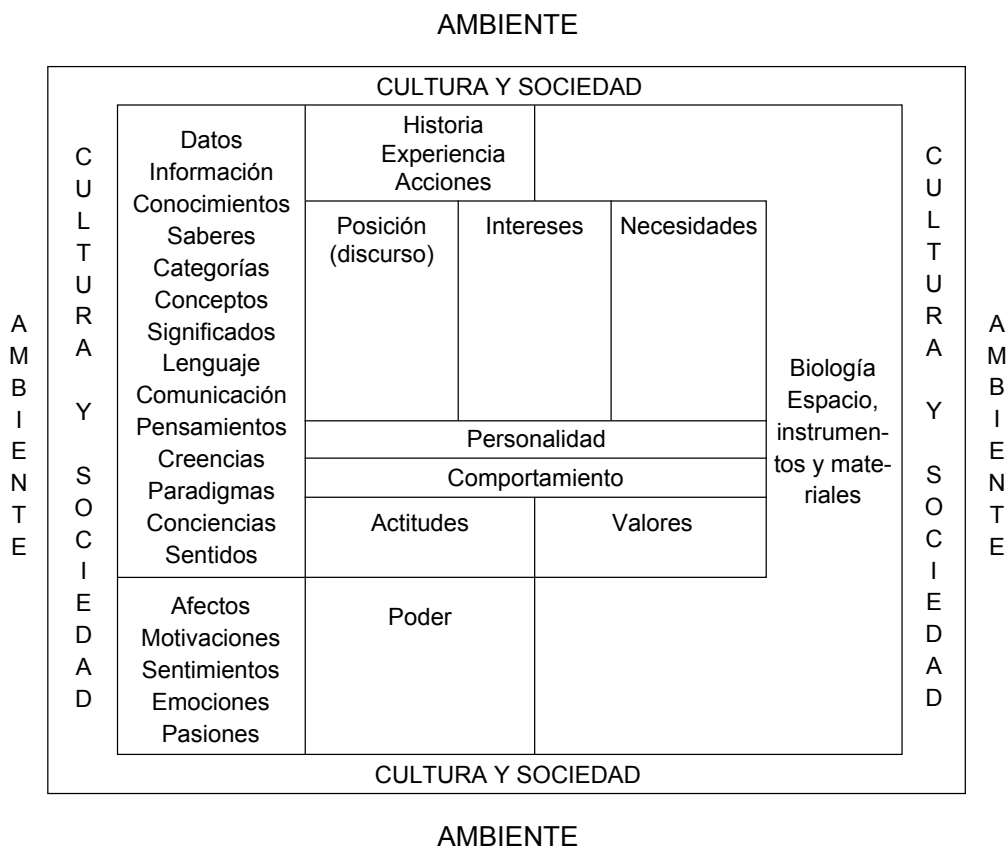
Comunicación honesta, iv) Formulación y reformulación, y v) Construcción de confianza. Nosotros vamos a revisar algunos aspectos clave de la facilitación de procesos de diálogo: la confianza, la argumentación, la capacidad de escucha, la toma de decisiones y las actitudes de los actores en los procesos de diálogo.

2.1. La confianza

Para esta sección seguiremos los trabajos de Kotov (2012, 2010, 2009) salvo se especifique lo contrario.

La confianza se refiere a una “suspensión temporal de la situación básica de incertidumbre acerca de las acciones de los semejantes”;

Fig. 10: Algunos factores que están en juego en el comportamiento de las personas



Fuente: Arce, 2007.

gracias a ella, es posible suponer un cierto grado de regularidad y predictibilidad en las acciones de las personas participantes en espacios sociales.

Algunas dimensiones de la confianza son:

- La confianza puede considerarse como medida de la calidad de las relaciones.
- La confianza puede considerarse como el fin a lograr para facilitar acciones.
- La confianza puede verse como el punto de partida necesario para la acción colectiva.
- La confianza se desarrolla cuando se cumplen ciertas condiciones.
- No se puede imponer ni comprar la confianza, sólo crear las condiciones adecuadas para que ella se construya, crezca y se mantenga.

El diálogo requiere sobre todo de la confianza en sí mismo y en las demás personas participantes y legitimadas, y en sus capacidades para crear, reflexionar y construir insumos para el aprendizaje.

Para organizarlos y escoger aquellos aspectos que sirven para este manual, utilizamos un instrumento llamado "el cuadrante integral", to-

mado de la teoría sobre el enfoque integral. Los aspectos representados en la siguiente gráfica no son todos los posibles sino sólo aquellos que, sin duda alguna, influyen fuertemente en la construcción de la confianza desde cuatro dimensiones: metodológica, normativa, cultural y humanista individual.

La confianza en la facilitación del diálogo

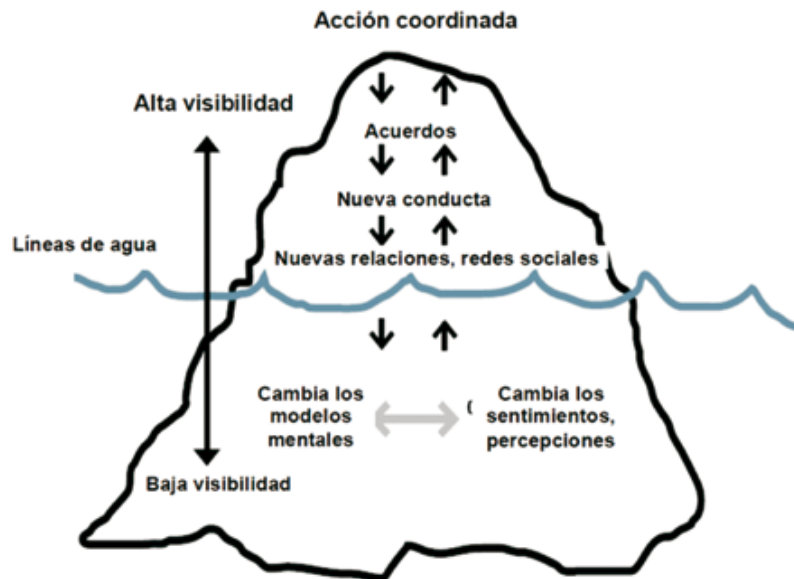
Uno de los aspectos centrales de la facilitación consiste en contribuir a que el grupo pueda llegar a lograr acuerdos sociales sustentables a través de un diálogo de calidad. Para lograr esto la generación de confianza es clave.

En este contexto la confianza se manifiesta en dos dimensiones:

- i) La confianza que inspira el facilitador o facilitadora.
- ii) La confianza generada entre los miembros participantes del diálogo.

Respecto a la confianza que genera el facilitador o facilitadora es posible reconocer el capital de confianza con el que él o ella se acercan al proceso y a la confianza que irradia en el momento del diálogo. También es posible re-

Fig. 11: El Modelo del Iceberg: Niveles de Cambio



Fuente: Basado en el modelo de Katrin Käufer, adaptado de Otto Scharmer, 'Organizing Around Not-Yet- Embodied Knowledge', en G. v. Krogh, I. Nonaka y T. Nishiguchi, eds, Knowledge Creation: A New Source of Value (New York: Macmillan, 1999), pp. 36–60. Citado por Pruitt y Thomas (2007).

conocer la confianza o seguridad de que los resultados del diálogo o los acuerdos sostenidos serán manejados con reserva por el facilitador o facilitadora.

El otro tema alude a la contribución del facilitador o facilitadora a crear un ambiente, atmósfera o clima favorable y agradable para la fluidez de la confianza. Es decir, lograr que los participantes se sientan cómodos, seguros y estén convencidos de la importancia de hablar con espontaneidad, franqueza y libertad.

Para lograr la confianza en el grupo es importante:

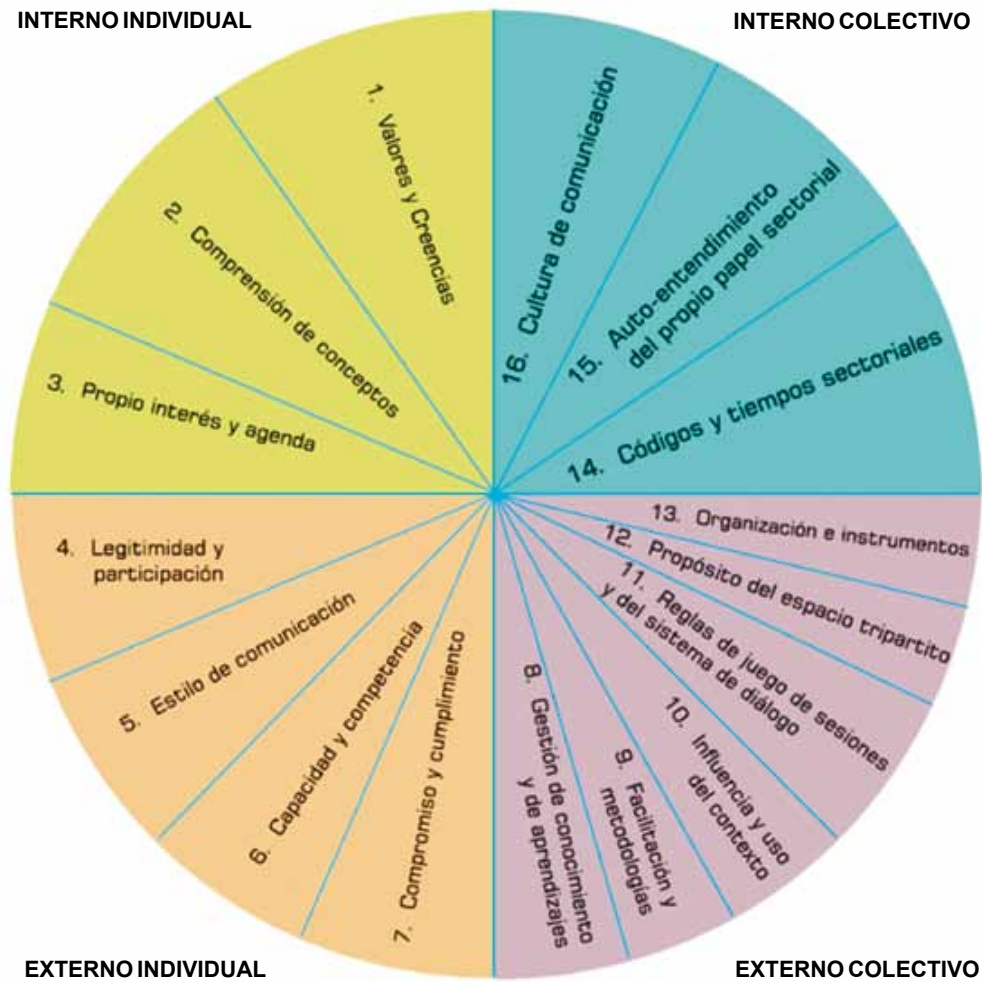
- Recalcar explícitamente la importancia de que todos contribuyan a construir un clima de confianza.
- Generar oportunidades de expresión para todos y todas.
- Generar o fortalecer la capacidad de escucha sincera.
- Contribuir a traducir las opiniones de los participantes de tal modo que todos puedan llevar el hilo del diálogo.
- Alcanzar información transparentemente.
- Gestionar apropiadamente los diferentes tipos de participantes especialmente los que son obstaculizadores o debilitadores de un diálogo generativo.
- Evitar ataques de un participante sobre el otro u otros.

Una condición previa es que los participantes del diálogo creen que la facilitación les ayudará a gestionar apropiadamente el diálogo. Esta es la primera expresión de confianza para poder interactuar positivamente con el grupo. Cuando existe una cultura del diálogo esto es más sencillo pero no siempre es así. Cuando no se conoce la figura de la facilitación, se la subestima o se la rechaza abiertamente el diálogo queda a la suerte de los interlocutores y eventualmente podría haber entrapamientos.

Un factor importante a considerar es la predisposición con la que llegan al diálogo los interlocutores. Esta predisposición también se ve afectada por el historial del interlocutor. Si uno de los participantes se caracteriza por ser impositivo, intransigente, poco transparente entonces la confianza se ve afectada. Es aquí donde el juego del poder se pone de manifiesto y por lo tanto una condición para avanzar es que los interlocutores se reconozcan como pares en el diálogo. Así mismo es necesario considerar factores como la representatividad y legitimidad de los interlocutores.

Los procesos de diálogo se pueden dar entre grupos simétricos de poder o entre grupos asimétricos. Los procesos de diálogo son más complejos cuando se dan entre grupos de poder asimétrico. Por lo tanto, allanar el diálogo implica un proceso deliberado de reconocimiento del otro como par. Descalificar al otro, manejar antojadizamente la información y el

Fig.10: Factores que influyen en la confianza



Fuente: Fuente: KOTOV, Rita. Manual Confianza en espacios bi-tripartitos de diálogo social. Bogotá: OIT / Proyecto Promoción de Principios Fundamentales en el Trabajo, 2010. 90 p.

lenguaje, no contribuyen a la generación de la confianza.

La confianza es uno de los componentes claves para la construcción del capital social. Lamentablemente la confianza interpersonal, la confianza en instituciones vinculadas con la administración de justicia y la representación política es extremadamente baja (Carrión y colaboradores, 2006). No obstante, este es el contexto en el que tenemos que desenvolvernos los facilitadores y las facilitadoras. De ahí la importancia de la contribución de la facilitación en la consolidación de una cultura de diálogo generativo. Pero no es sólo función del facilitador, sobre todo se requiere un profundo compromiso de los actores para favorecer una cultura de diálogo y concertación. Para ello se requiere una gran dosis de respeto, equidad, humildad y sabiduría concepto este último que no descansa en la cantidad de libros escritos o

leídos sino en el ejemplo vivificante de buen vivir en armonía con uno mismo, con la sociedad y el cosmos.

El cuadro 2 muestra los aspectos importantes para crear confianza.

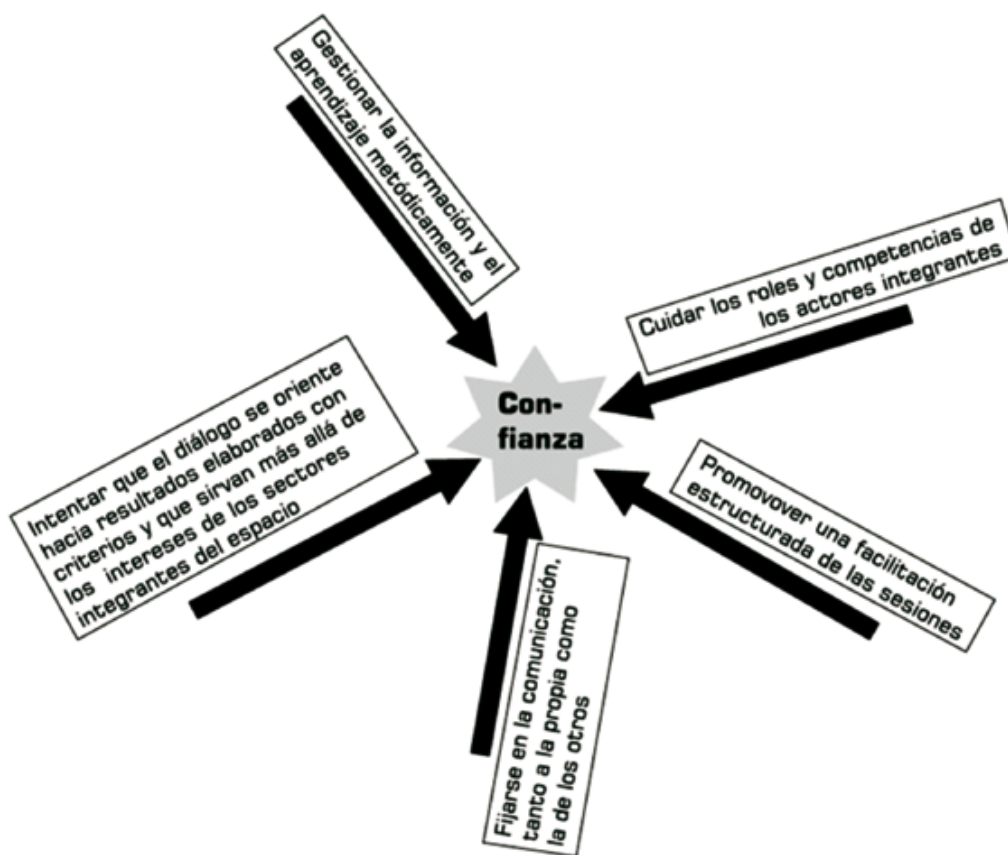
2.2. La argumentación

Analizando la naturaleza de los argumentos:

Las posiciones o el discurso, lo que se dice o se expresa hacia fuera, no siempre coincide con los intereses y necesidades. Esto genera una gradación en la consistencia de los argumentos. Por ejemplo encontramos que:

- Los argumentos coinciden con la realidad.
- Los argumentos exageran la realidad.
- Los argumentos subestiman la realidad.
- Los argumentos distorsionan la realidad.

Fig. 11: “Trucos” y reglas metodológicas para la construcción de confianza



Fuente: Fuente: KOTOV, Rita. Manual Confianza en espacios bi-tripartitos de diálogo social. Bogotá: OIT / Proyecto Promoción de Principios Fundamentales en el Trabajo, 2010. 90 p.

Cuadro 2. Aspectos importantes para crear confianza

Aspectos	Descripción
Mirada	Debe de existir un contacto visual directo, sin mostrar desconfianza, no examinando a la persona, no recorrer con la vista a quien se escucha mas al contrario prestar atención y no estar distraídos. Debemos de considerar que los ojos son el espejo del alma.
Actitud corporal	No debemos dar la espalda a los actores en conflicto más al contrario debemos de mantener una posición frontal a los mismos, no los brazos y piernas preferiblemente no deben estar cruzados, no se debe adoptar una posición más alta a la de los participantes de la conciliación si los mismos se encuentran arrodillados también debemos adoptar tal posición.
Cabecear (Asentir)	Debemos siempre de tener cuidado en los gestos de la cara y la cabeza pues el mostrar un gesto de desagrado o de negativa genera desconfianza en los participantes de la reunión
Sonidos guturales	Son sonidos que producen confianza y muestran atención y escucha. Por ejemplo: “ajá” “mmm” sin embargo debemos tener cuidado en los mismos ya que en diferentes culturas los mismos pueden ser tomados en un sentido diferente.
Comprensión y empatía	En este caso ya no solo son sonidos sino palabras que generan confianza como por ejemplo: “claro”, “entiendo”, “lo escucho”, “¿quiere hablarme más de ello?”. La empatía es la generación de confianza y la muestra de compromiso con la solución de la controversia.
Preguntas amplias	Al principio del inicio de un diálogo en la transformación de conflictos se dará siempre curso a ampliar el panorama del conflicto generalmente con las preguntas generales qué, quién, cuándo, cómo, dónde, por qué.

Preguntas específicas	Son preguntas que nos ayudan a precisar datos como por ejemplo: “¿Cuánto se perdió?”, “¿Qué tamaño fue afectado?” debemos tener cuidado en inducir las respuestas. Por ejemplo: “¿Van a tomar acciones de protesta para ser escuchados?” a través de la misma instamos a dar una respuesta positiva.
Espejo	Es repetir lo que una de las partes afirma negativamente Por ejemplo: “¡Vamos a tomar las tierras aunque corra sangre!”, por lo que al fin de generar reflexión podemos repetir la frase pero en tercera persona “entonces ustedes van a tomar las tierras aunque corra sangre”.
Eco	Muy similar al espejo. Consiste en repetir solamente la última parte de lo dicho por el entrevistado, a menudo solo la última palabra. Usando el ejemplo anterior el entrevistador diría: “¡Los vamos a matar...!”
Uso del silencio	A fin de motivar a alguna de las partes a que siga complementando con la problemática puede ser usado el silencio corto para que continúe hablando, para de este modo aclare por sí solo alguna idea o plantee algún tema que no había mencionado previamente.
Refrasear	Consiste en repetir la esencia de lo que el otro acaba de expresar pero en nuestras propias palabras. Escuchar lo que el otro acaba de decir le ayuda al entrevistado a separarse un poco del problema, a estar seguro que lo que dice está siendo entendido correctamente y a tener la sensación de estar siendo escuchado.
Reenmarcar o reencuadrar	En algunas ocasiones alguna de las partes sale del tema principal por lo que es necesario reencuadrar el diálogo a partir de un resumen del tema.
Uso de “es una posibilidad”	Debe generarse opciones o posibilidades por lo que la frase es una posibilidad nos ayuda a la construcción de vías de solución, a ser analizada, por muy radical que esta sea. Sin embargo muchas veces es factible el generar alternativas a las posiciones radicales. Por ejemplo: Persona 1 dice: “Lo único que nos complacerá es que renuncie el presidente” y persona 2 responde: “Bueno, esa es una posibilidad... otra sería que cambie su política...”
Uso del “y...” en lugar de “pero”	Se trata de sustituir el “pero” tan usual para replicar inmediatamente una afirmación, por un “y...” que complementa la idea.
Uso del “yo” en vez de “tú”	Consiste en ponerse en lugar del otro al usar el pronombre de primera persona. Por ejemplo, en lugar de decirle al interlocutor: “¿Tú (o usted) llegarías hasta las últimas consecuencias?” “Me pongo a pensar si yo llegaría hasta las últimas consecuencias...”

Fuente: ARISTA Nelly y HUANCA Cecilio 2011. Diálogo y transformación de conflictos, aspectos importantes para crear confianza ; Cochabamba, Bolivia. 9 diapositivas.

¿Por qué sucede esto? Probablemente no siempre estemos conscientes el grado de consistencia de nuestros argumentos porque se cruzan una serie de variables. En el país, algunos factores que influyen en los contenidos de los argumentos son:

- La forma cómo se entiende la lealtad institucional u organizacional.
- La cultura organizacional de cada institución.
- Compromiso con los valores democráticos.
- Compromiso superior con los valores éticos.

En la vida cotidiana los discursos mezclan los hechos con los valores. Esta es una realidad con la que tenemos que convivir. Lo importante es cómo hacemos de la coherencia un comportamiento personal e institucional.

Aunque en la práctica es difícil separar lo objetivo de lo subjetivo lo importante es guiarse por grandes principios y valores. Así podremos saber en qué medida nuestros argumentos son interesados o finalmente se basan en sólidos valores. Seguramente en más de una ocasión habrá conflictos internos en reconocer cuándo nos apegamos a los valores o cuando nos apegamos a una pretendida lealtad institucional. Sin embargo, si reconocemos una fractura entre lo que decimos y lo que pensamos o sentimos, entonces habrá que revisar nuestra posición. El cambio es el signo de nuestros tiempos entonces por qué no habríamos de cambiar posiciones si es que nos demuestran contundentemente que existen mejores posiciones que las nuestras. Mejores en el sentido del bienestar colectivo.

Es importante además que revisemos los supuestos en los que se basa nuestro discurso, incluso los supuestos de los supuestos. En la medida en que conozcamos los paradigmas, creencias profundas y valores podremos tener posiciones más claras y coherentes.

En el fondo toda institución humana está

enmarcada en un contexto comunicacional. Lo que decimos, lo que hacemos o dejamos de hacer también están enviando mensajes. Incluso el silencio está enviando mensajes que es importante capturar. Es por eso que la dimensión comunicacional tiene que ser una variable de gestión institucional.

Recuadro 1

Cómo desaprender lo aprendido

Hace algún tiempo en un foro virtual de facilitadores circuló esta provocadora pregunta: ¿Cómo desaprender lo aprendido? La pregunta es inquietante porque normalmente desde la gestión de procesos de interaprendizaje las inquietudes van más bien en cómo ser efectivos en los procesos de aprendizaje. Sin embargo, si uno es coherente con el esquema creencias->pensamientos->sentimientos->actitudes entonces se tiene que entender que hay aprendizajes que tenemos que remover si es que queremos avanzar hacia una sociedad sustentable. Son aprendizajes que a la luz de su aplicación en la sociedad y naturaleza vemos que no ayudan a lograr a mejorar la comunicación entre las personas y tampoco favorecen nuestra convivencia con la naturaleza.

De hecho, estamos tan enfrascados en aprender a aprender y afirmamos en nuestras reuniones la necesidad de aprender a desaprender pero resulta que sabemos poco sobre este tema. Acertada la cuestión ahora empecemos a explorar algunas pistas.

Lo primero que nos vemos tentado es buscar algunas pistas en un juego de espejo sobre las técnicas de aprendizaje. Podría ser, pero creo que no siempre va a funcionar con absoluta correspondencia. Por ejemplo si uno de los factores clave de aprendizaje es el interés entonces podríamos decir que lo contrario es no ponerle interés y creo que por ahí no va la cosa.

Creo más bien que el desaprendizaje, como el aprendizaje, es un proceso absolutamente deliberado. Así como se busca aprender también se busca desaprender. Creo que la clave para el aprendizaje más bien está en la predisposición de reconocer que no hay verdades absolutas, que los paradigmas son revisables y cambiables. Tomar esta actitud de humildad y de respeto por todas las “verdades” parciales que se encuentran

en cada persona es fundamental. Ello implica entonces tener la capacidad para salir mentalmente de la zona de comodidad que uno tiene respecto a creencias y paradigmas y estar psicológicamente cómodo con otras entradas, con otras perspectivas, con otras miradas. Esta “vulnerabilidad” dirigida respecto a aceptar otras ideas considero que es muy importante.

Lo contrario es poner en una actitud inexpugnable, caer en la trampa del libro, del experto, del gurú o incluso de grados académicos o de instituciones de procedencia. Nada de eso, absoluta humildad para saber que podemos aprender de la naturaleza, del hombre de la calle, del niño o incluso hasta del mendigo. Abrir la mente y el corazón es fundamental para desaprender.

Más que la búsqueda de una verdad es la búsqueda de la sensatez. Como decía Jacquard (1998) más que el discurso verdadero lo que habría que buscar es el discurso auténtico, sensato. La autenticidad está más relacionada al individuo, su historia y sus rasgos biopsicológicos pero la sensatez está más relacionada al bienestar colectivo. Encerrarse en una sensatez unidimensional es lo mismo que aferrarse a un valor o un paradigma.

Todo esto no quiere decir desarrollar una actitud camaleónica o indefinida, sino el reconocimiento humilde que existe un cerebro social que en conjunto está buscando una verdad temporo-espacial válido para el bienestar colectivo. Nos queda más claro entonces que tanto el aprendizaje como el desaprendizaje son funciones de la sociedad y por tanto también tenemos que resolverlo socialmente, coincidiendo con los enfoques constructivistas.

En conclusión, aprender a desaprender es tan importante como aprender a aprender que implica mucho respeto, búsqueda de sentido, y favorece un diálogo más generativo.

La argumentación es el eje que articula un proceso de diálogo igualitario. “La fuerza de una argumentación se mide en un contexto dado por la pertinencia de las razones. Ésta se pone de manifiesto, entre otras cosas, en si la argumentación es capaz de convencer a los participantes en un discurso, esto es, en si es capaz de motivarlos a la aceptación de la pretensión de validez en litigio” (Habermas, 1987).

Fundamentos de la argumentación conversacional

En una interacción humana, podríamos, de modo especulativo, identificar tres objetivos interactivos básicos desde la perspectiva del hablante, además de los objetivos informativos y fácticos:

[1] obtener la atención del otro,

[2] lograr que el otro comparta la visión de uno mismo, y

[3] lograr que el otro realice determinados actos (lo cual incluye que diga determinadas cosas).

Si no existiera el desacuerdo, o la expectativa del mismo, no haría falta argumentar. Es decir, la argumentación es un proceso mediante el cual se resuelve un problema en la interacción, el cual reside en el desacuerdo expreso o anticipado.

Cuando en un proceso de diálogo lanzamos una afirmación que creemos que es válida con la intención de comprobar si nuestros interlocutores consideran lo mismo o cuestionan la afirmación estamos dialogando con pretensiones de validez. Si, por el contrario, lanzamos una afirmación con la intención de imponerla, entonces estamos operando desde pretensiones de poder (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y Ayuntamiento de Parla. S.f; Guille, 2001).

Rol del participante en la deliberación participativa en procesos de diálogo

- Los participantes evitan contradecirse y hacen uso consistente del significado de las expresiones. Es decir, pueden y deben exponer razones válidas: búsqueda del convencimiento (persuadir).
- Los participantes se alejan de su punto de vista personal y consideran de manera crítica la cuestión en discusión. Es decir, deben tomar una posición objetiva en su motivación a la deliberación.
- Son capaces de entender a partir de la capacidad empática.
- El contexto político requiere que los participantes intervengan libremente con un auténtico sentido de equidad. Es decir, participan por ser iguales y a la vez diferentes (Zambraño, s.f.)

2.3. La capacidad de escucha

Para escuchar con empatía se requiere:

1. Tratar de ver las cosas desde la perspectiva del otro.
2. Reflejar lo que le han dicho los demás, mostrando que usted está escuchando y que le importan sus preocupaciones.
3. Hacer preguntas aclaratorias para ampliar su propio entendimiento y para ayudar a los demás a que expresen sus pensamientos.
4. Buscar áreas de terreno común e identificar en dónde usted encuentra mérito en sus posiciones.
5. Cuando sea persuadido de modificar sus posiciones, acepte los cambios con amabilidad y responsabilidad (Quality Resources, s.f.).

Según Herz (2011) algunas recomendaciones para lograr la práctica de la escucha son:

- Demuestre que está escuchando a través de indicios o expresiones verbales y no verbales.
- Escuche en los cuatro niveles (cabeza, corazón, estómago y pies) y refleje sus impresiones usando las varias habilidades de la escucha activa.
- Deje que la persona haga saber si usted ha reflejado correctamente o no el mensaje que usted ha escuchado y su intensidad. Si no lo ha hecho de forma correcta, haga preguntas para clarificar y transmitale al que está hablando que lo ha comprendido con una afirmación modificada.

Si usted no quiere escuchar efectivamente (Herz, 2011)

- Use frases chocantes como «no es tan malo», «se está ahogando en un vaso de agua», «sólo cálmese».
- Déjese atrapar emocionalmente, póngase enojado, descontento o discutiendo. Deje que sus valores o tendencias interfieran con lo que usted entiende que se está diciendo.
- Ensaye en su propia cabeza.
- Haga conclusiones apresuradas y juzgue.
- Aconseje o recomiende rápido y sin que se lo soliciten.
- Simule que escucha.
- Seleccione lo que escucha.

La figura 12 muestra los contenidos de la capacidad de escucha.

2.4. Las actitudes frente al diálogo

La figura 13 presenta La interacción entre emociones y actitudes hacia procesos de diálogo e interculturalidad más efectivos.

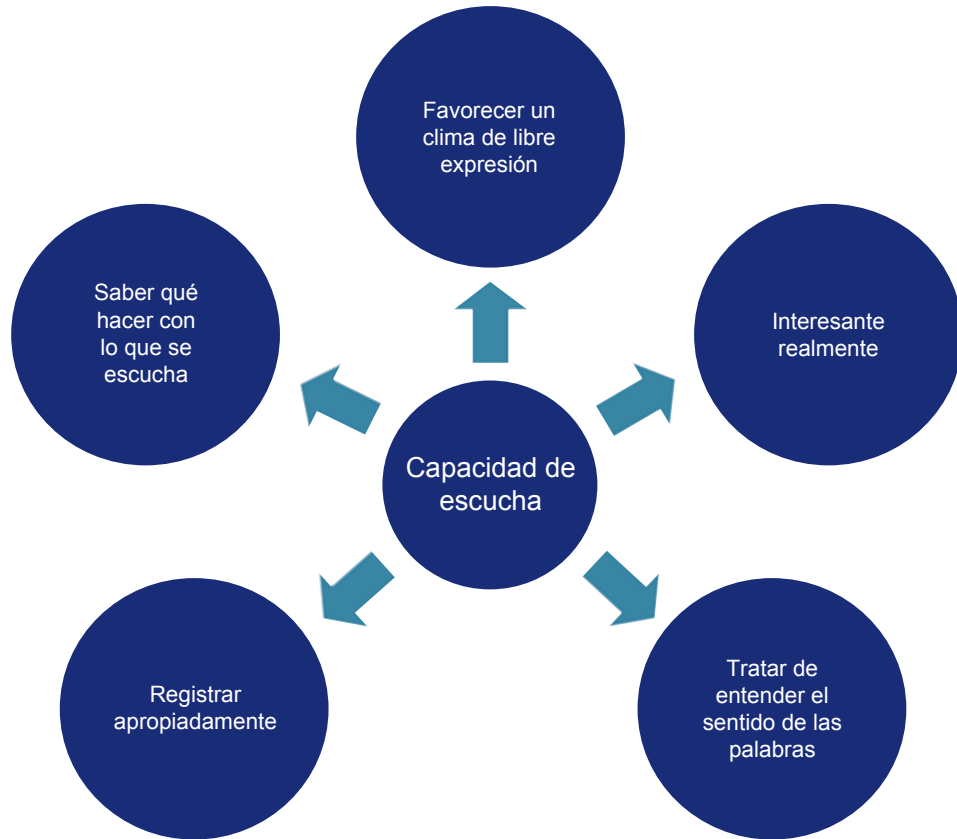
La figura 13 cruza las variables emocionales

Cuadro 3: Tipos de escucha

Tipo	Descripcion
La escucha Impaciente	La prisa se percibe en la persona que escucha y se contagia al que habla. No se captan los mensajes, el interlocutor o la interlocutora no se sienten comprendidos y ambos terminan con cierto nerviosismo.
La escucha narcisista	El oyente está más centrado en sí mismo o en sí misma que en el otro o la otra persona. Más interesado en mostrar sus virtudes que en entender a la persona con la que habla.
La escucha egocéntrica o autorreferencial	Podría ser una variante de la anterior pero en general es más circunstancial. El contenido aportado por la otra persona se aprovecha para hablar de uno o una misma, tenga o no que ver con lo que se está hablando.
La escucha Intervencionista	Imposible de soportar los silencios, los tiempos muertos... gran producción de ideas y soluciones desde la propia visión, antes de comprender la situación en su totalidad. Existe el supuesto de que uno o una tiene una posición superior a la otra persona y utiliza frases de tipo: "lo que tienes que hacer...", "esto te pasa por...", "a ti lo que te pasa es...". Imposible tolerar dudas, preocupación, la emotividad del otro. En definitiva aquello que conecta al receptor con aspectos emocionales internos. Ante lo intangible e incierto se responde con certezas y soluciones prematuras.
La escucha sorda	No escuchar, dar respuestas generales, frases hechas que denotan falta de interés.
La escucha defensiva	Características: - La disposición previa a la escucha del mensaje de la otra persona. - Existe una experiencia previa o un prejuicio que tratamos de confirmar en las nuevas experiencias. - Se forman espirales distorsionadas en las que la percepción y la creación de una creencia interna se autoalimenta, evitando cualquier cuestionamiento proveniente de la realidad. Y si la realidad se empeña en mostrarnos otra cara siempre podremos decir: "Esta es la excepción que confirma la regla".
La escucha "oreja"	Esta escucha, a diferencia de la "sorda", si se interesa por la otra persona aunque en ese momento concreto lo que dice es irrelevante porque es la excusa para descargar. Tras la cual se puede conducir la comunicación hacia una relación de mejor intercambio, en la que finalmente se intentará llegar al fondo del asunto.
La escucha enjuiciadora	Suele provenir de personas muy exigentes y vanidosas. Se consideran en el derecho de criticar a la otra persona aprovechando el contenido de sus mensajes. En general el juicio es prematuro, opera antes de comprender lo que la otra persona siente.
La escucha con atención flotante	Esta escucha favorece a ambas partes porque posibilita conocer lo que es esencial para el/la que habla y permite a la persona que escucha intervenir desde los aspectos centrales. En la atención flotante, aunque se oye toda la narración, se escucha sólo el final de lo que se está comunicando.
La escucha activa	Es la escucha que puede resultar más efectiva cuando realmente queremos comunicarnos.

Fuente: Muñoz, Yolanda y Ramos, María. 2009. Guía de recursos y herramientas para el diálogo y la resolución de conflictos. Observatorio de la Convivencia (Ayuntamiento de Bilbao), 71 p.

Fig. 12: Contenidos de la capacidad de escucha



Fuente: Cristianí y colaboradores, 2010.

que van desde el amor al odio y sus manifestaciones actitudinales que van desde la protesta y la propuesta. Vemos que los dos primeros cuadrantes tienen diferentes dosis de manejo de las emociones negativas mientras que los cuadrantes superiores tienen fuerte orientación hacia la gestión emocional. Los cuadrantes superiores van incorporando paulatinamente la metacognición que implica que las personas son capaces de reconocer sus pautas de pensamiento y sus propios paradigmas. Los cuadrantes inferiores apelan a los instintos más básicos y si bien es cierto se abren posibilidades de raciocinio todavía están cargados de resentimiento social.

Los comportamientos frente a los procesos de participación en políticas públicas están influenciados por una serie de factores internos y externos a las personas: la historia personal y colectiva; la cultura y la cultura política; las percepciones y los imaginarios y representaciones. Adicionalmente juegan un rol los asesores internos y externos a la organización. El comportamiento resultante no es producto únicamente de la dimensión racional.

Podemos ver que en el cruce de las variables odio-protesta (Cuadrante I) las personas se quedan en la dimensión de inmovilización o movilización por la defensa. Este cuadrante está dominado por los sentimientos negativos cuyo resultado es la revancha y trata a la otra parte como enemigo al que hay que vencer.

En el cruce de las variables odio-propuesta (Cuadrante II) las personas avanzan en tratar de dar respuestas racionales pero que no lo logran totalmente porque todavía hay una fuerte carga de emociones negativas que no se han terminado de procesar. Este cuadrante da como resultado la subjetividad por lo que todavía tiene muchas dificultades de ser adecuadamente sustentado frente a los planteamientos de los terceros.

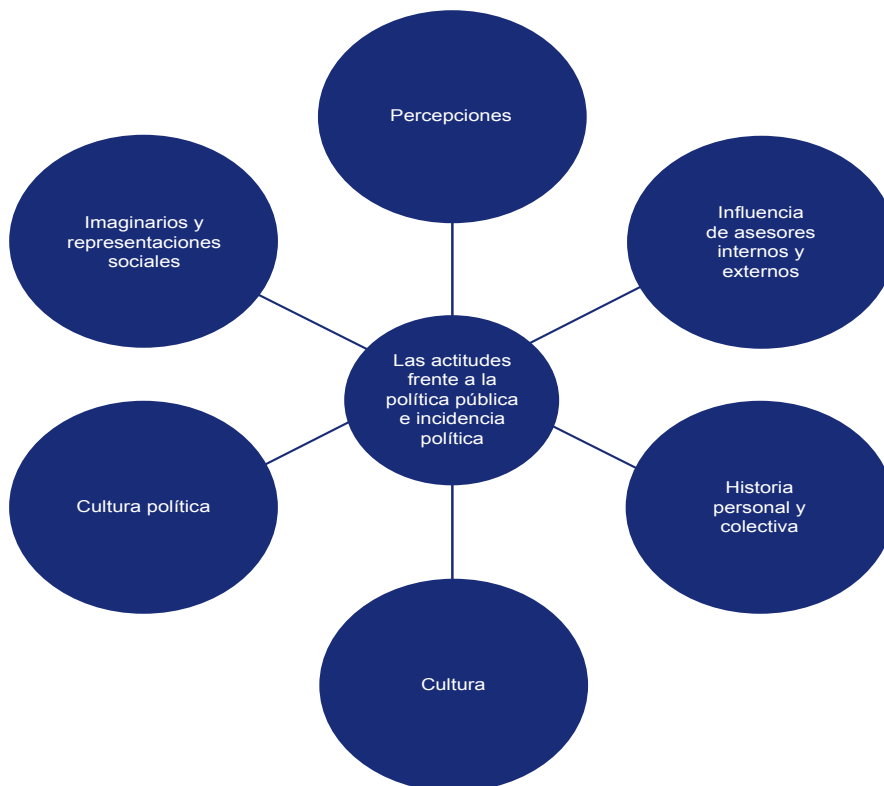
En el cruce de las variables amor-protesta (Cuadrante III) las personas reconocen que hay situaciones de discriminación pero no se quedan en la dimensión de negatividad. Las personas buscan oportunidades para reafirmarse por lo que existe una voluntad expresa de entender y ser entendidos. Este cuadrante da como resultado la necesidad de dialogar y de ser reconocido como legítimo par.

Fig. 13: La interacción entre emociones y actitudes hacia procesos de diálogo e interculturalidad más efectivos

Protesta	Amor		Protesta
	Búsqueda de entender y ser entendido Comunicación asertiva Diálogo intercultural Reafirmación Cuadrante III	Encuentro Diálogo generativo Interculturalidad Gobernabilidad Encuentro Cuadrante IV	
	Rabia, frustración e impotencia Inmovilización o movilización por la defensa Cuadrante I	Obnubilación Mezcla de racionalidad y emotividad Subjetividad Cuadrante II	
	Odio		

Fuente: Elaboración propia.

Fig. 14: Factores que influyen en los comportamientos de personas y organizaciones frente a los procesos de políticas públicas e incidencia política



Fuente: Elaboración propia.

En el cruce de las variables amor- propuesta (Cuadrante IV) las personas tienen la capacidad de procesar sus emociones negativas y tratan de convertirlas en inspiración para lograr el ejercicio de sus derechos a partir de una alta dosis de autoestima y de relación equitativa. Este es el terreno más fértil para avanzar en un diálogo intercultural sobre la base de una comunicación asertiva.

La figura 14 muestra los factores que influyen en los comportamientos de personas y organizaciones frente a los procesos de políticas públicas e incidencia política.

La figura 15 muestra los principios de actitudes en los procesos de diálogos transformadores.

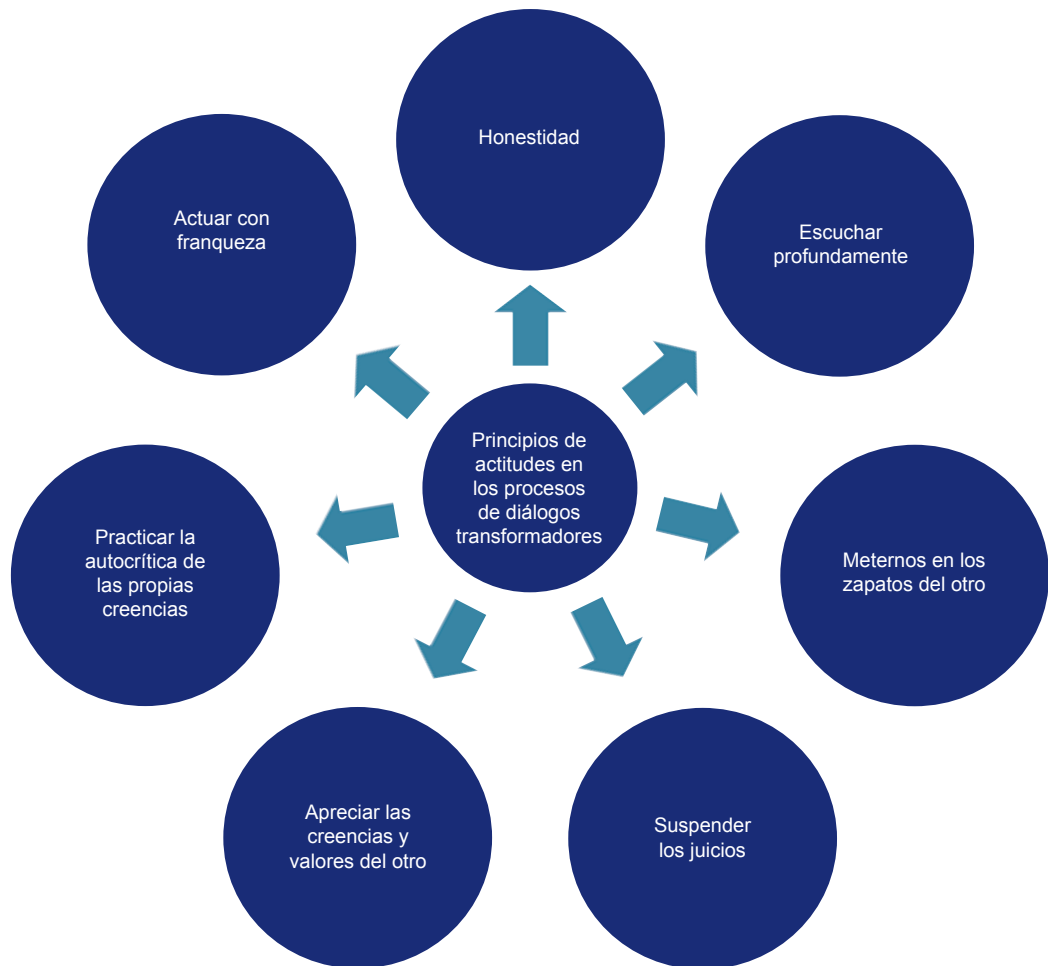
2.5. La toma de decisiones

Un elemento específico a considerar en la gestión de procesos de diálogo democrático es el proceso de toma de decisiones que está cruzado por el tema del poder. Esto es lo que llamaremos el contexto político en el que se inscribe el diálogo. Por esta razón la facilitación de un proceso de diálogo requiere competencias para el análisis político.

Es muy importante que en los procesos de toma de decisiones se pueda garantizar la participación de las mujeres. La figura 16 muestra el proceso de la toma de decisiones.

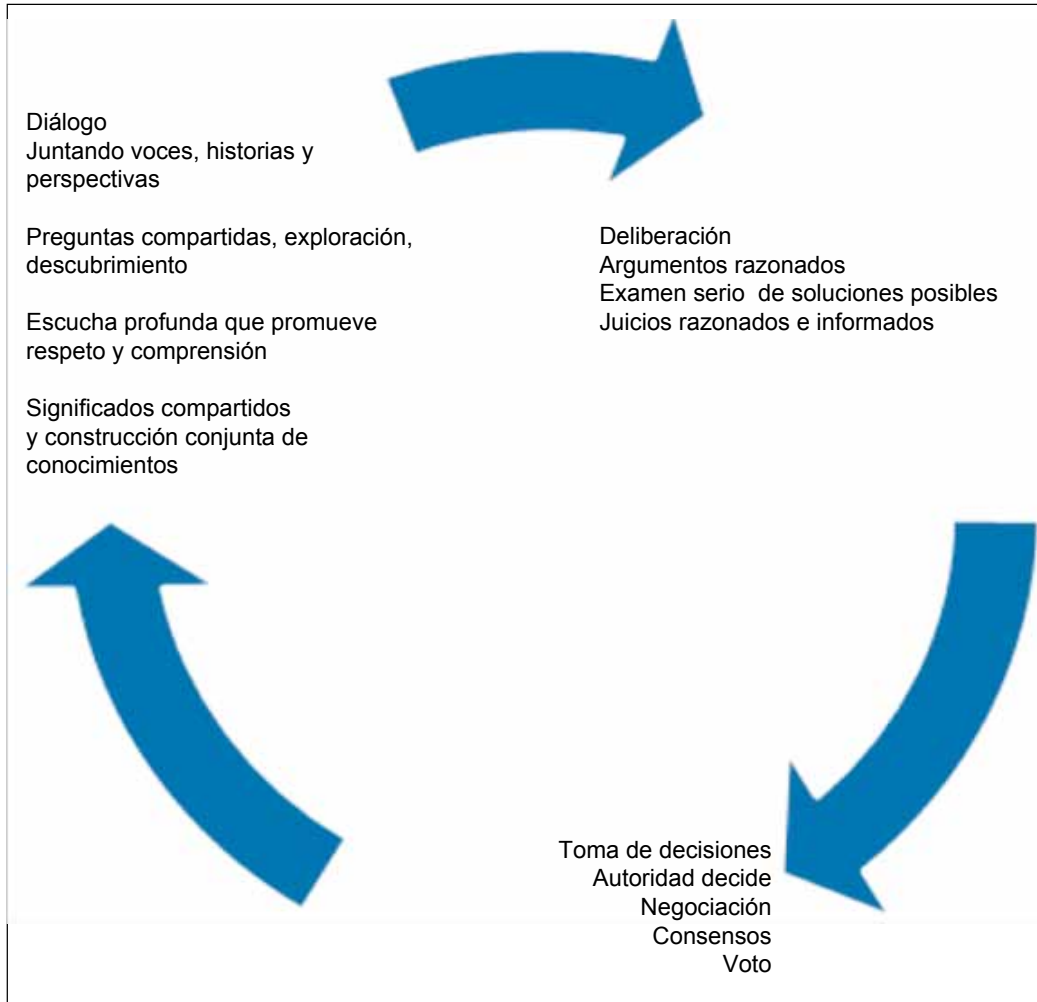
La figura 17 muestra las fases en la toma de decisiones sobre problemas complejos.

Fig. 15: Principios de actitudes en los procesos de diálogos transformadores



Fuente: Globethics.net, 2009.

Fig. 16: El proceso de toma de decisiones



Fuente: Pruitt & Thomas, 2007.

Fig. 17: Fases en la toma de decisiones sobre problemas complejos



Fuente: Lumerman, Pablo. 2011. TRANSFORMACIÓN DEMOCRÁTICA. Una propuesta para el abordaje de los conflictos. Programa de Apoyo para una Cultura de Paz y el Fortalecimiento de Capacidades Nacionales para la Prevención y el Manejo Constructivo de Conflictos PrevCon – PCM. Lima, 100 p.

La gestión de las ideas en los procesos participativos

Construir una propuesta participativa no es sólo cuestión de hacer un integrado de todos los aportes sino que requiere un proceso deliberado de gestión de ideas que es en última instancia un componente de un proceso mayor de gestión de información y el conocimiento.

Para ello es importante tomar en cuenta que existen varias unidades de gestión: i) la palabra y sus significados, ii) las frases clave y iii) las tesis que contienen las ideas fuerza. Existe una dimensión complementaria que vendría a ser explicativa como la justificación, el testimonio, la denuncia, la sugerencia o el procedimiento recomendado. Quiere decir entonces que un primer elemento a tomar en cuenta es la pertinencia del aporte en tanto diferenciar si se trata de lo esencial o se trata de algo explicativo que no necesariamente debe entrar en la propuesta final.

Un segundo elemento a tomar en cuenta requiere dimensionar apropiadamente el grado de jerarquía de la tesis en relación a su grado de inclusión de otras ideas. Esto no quiere decir que unas ideas sean superiores a otras sino más bien que hay sistemas de ideas en las que una comprende o incluye a las otras. Significa entonces que hay que diferenciar claramente si se trata de una idea nueva o simplemente es algo que por extensión ya está considerado dentro de un sistema mayor. Este es un punto que a veces genera tensiones innecesarias porque alguien insiste que su idea sea explícita cuando en la práctica ya está incluida en una tesis mayor.

Un tercer elemento refiere a la ubicación de la idea o la pertinencia frente a la naturaleza de la propuesta que se quiere construir. Es importante esta precisión por cuestión de coherencia del documento. Una idea puede ser excelente pero no necesariamente debe ser recogida en la propuesta en construcción por cuanto simplemente no corresponde al propósito y los alcances de la propuesta. La incompreensión de esta situación también genera tensiones innecesarias porque hay que buscar siempre la efectividad en la incorporación de las ideas.

Algunos de los problemas que se encuentran en la gestión de ideas refieren a los paradigmas y supuestos con los que los participantes ingresan al proceso participativo. Todo depende como dice el dicho del cristal

con que mires o como dice Edward de Bono según el sombrero con el cual quieres pensar. Tu predisposición define tu interpretación. Si es que quieres ponerte el sombrero negro entonces entrarás con la actitud de encontrar todo lo que a tu juicio está mal. En la misma forma si quieres entrar con un sombrero blanco encontrarás que todo está bien. Un sombrero azul te dará una visión más integradora y ponderada que te permitirá reconocer donde hay aportes que celebrar y dónde hay oportunidades para seguir construyendo, para mejorar, para enriquecer.

Pero no es sólo cuestión de remitirse a los significados de las propuestas sino también la predisposición que tienes para con los actores. Si tienes un prejuicio o estereotipo negativo frente a la otra parte entonces sospecharás hasta de las buenas tesis porque tu pensamiento establece un peaje a las ideas y sólo pasan aquellas que tú consideras como las ideas amigas. Todas aquellas ideas que suenan desconocidas a tu cerebro simplemente la rechazas o incluso las conviertes en indeseables. Como mecanismo justificatorio para tu comportamiento la mente distorsiona las ideas y caes en la sobrevaloración, subvaloración, sobre-generalizas, o simplemente estás oyendo pero no escuchas, están viendo pero no miras. La mente jamás quiere perder.

Frente a los diferentes planos que nos enfrentamos en un proceso participativo de gestión de ideas es importante estar consciente de estos fenómenos que son muy humanos pero que en el fondo tienen que ver con la calidad del proceso que queremos alcanzar. Objetividad, ponderación, sensatez, prudencia son palabras a las que hay que recurrir para alcanzar un proceso equilibrado.

Un auténtico proceso de gestión de ideas implica una actitud filosófica que conlleva a sospechar hasta de las propias ideas. Habrá que saber qué intenciones tiene nuestro inconsciente (aunque a veces es consciente) para no dejarse llevar por las primeras impresiones. Para alcanzar una mayor ponderación en las ideas habrá que preguntarse cuáles son los impactos positivos y negativos de asumir tal posición. En un proceso participativo no se trata únicamente que uno de los actores salga ganando sino que ganen todos y cuando hablo de todos también estoy hablando de hombres y mujeres, andinos,

amazónicos, costeños y por supuesto también que el ambiente. Si levantas la voz innecesariamente, sientes un calor interno en el cuerpo, significa que el cuerpo está tomando el control. No se trata de que sea un proceso estrictamente somático o intelectual. Lo que se trata es de encontrar un equilibrio en la gestión del ser para que justamente las ideas puedan también salir equilibradas, pensadas, razonadas, sopesadas.

Todo proceso de diálogo generativo implica movilizar todo el cuerpo, mente, corazón y alma para concentrarnos en lo que nos une

antes que en los que nos diferencia. Con mayor diálogo encontramos luego que no había sido tanto lo que nos separaba y era una cuestión más de prejuicios (ideas preconcebidas) y de códigos de comunicación. De esta manera las verdaderas diferencias pueden ser más objetivamente analizadas y concordadas. El diálogo es una oportunidad para crecer no para hundir o aplastar. El diálogo es una oportunidad para un ejercicio intercultural democrático y una demostración que los seres humanos somos seres comunicacionales por excelencia.

3. El mapa conceptual de los elementos de gestión del diálogo

Un primer elemento para gestionar el diálogo es inscribirlo en el marco cultural en el que se enmarca como se muestra en la figura 18. Establecer, gestionar y acompañar procesos de diálogo implica reconocer que las personas ingresan a un proceso dialógico no sólo con discursos sino que llevan la carga de la historia, sus rasgos psicológicos, la influencia social, sus intereses, sus necesidades, prejuicios, paradigmas que se plasman en representaciones sociales, imaginarios simbólicos, posiciones, intereses y necesidades.

Pero además hay que considerar que los procesos comunicacionales son complejos pues no sólo se trata de las connotaciones o significados inmediatos sino que existen diferentes sentidos, categorías, códigos que están en juego puesto que se entrecruzan visiones, cultura, subjetividades. Es decir, podemos estar hablando un mismo idioma pero no nos estamos comunicando. El diálogo entonces no es un fenómeno únicamente oral o de las primeras impresiones sino que es historia viva e incluso proyecciones que se agolpan en el presente. Desmenuzar todos estos aspectos es clave para que podamos contribuir a la calidad del diálogo.

Elevar la calidad de la participación y el diálogo social implica tomar en cuenta todas estas dimensiones del lenguaje, del metalenguaje, del paralenguaje con el propósito de superar la superficialidad de la conversación. Necesitamos entonces tener mayores destrezas para poder reconocer pautas mentales, emocionales, actitudinales para que el análisis del discurso sea más objetivo. Sólo así podremos garantizar acuerdos sociales de calidad. La fi-

gura 18 muestra los elementos a considerar en la gestión del diálogo.

3.1. Las etapas de un proceso de diálogo

Cuando recibimos el encargo de apoyar a un evento, como facilitadores tenemos que seguir los siguientes pasos:

- 1° Involucrarnos con el proceso.
- 2° Definir los objetivos y límites del evento.
- 3° Definir los temas y la metodología a emplear.
- 4° Conocer el ambiente físico de la facilitación
- 5° Revisar la logística de la reunión.
- 6° Facilitar el evento
- 7° Evaluar la jornada de facilitación.

La figura 19 muestra las etapas de un proceso de diálogo.

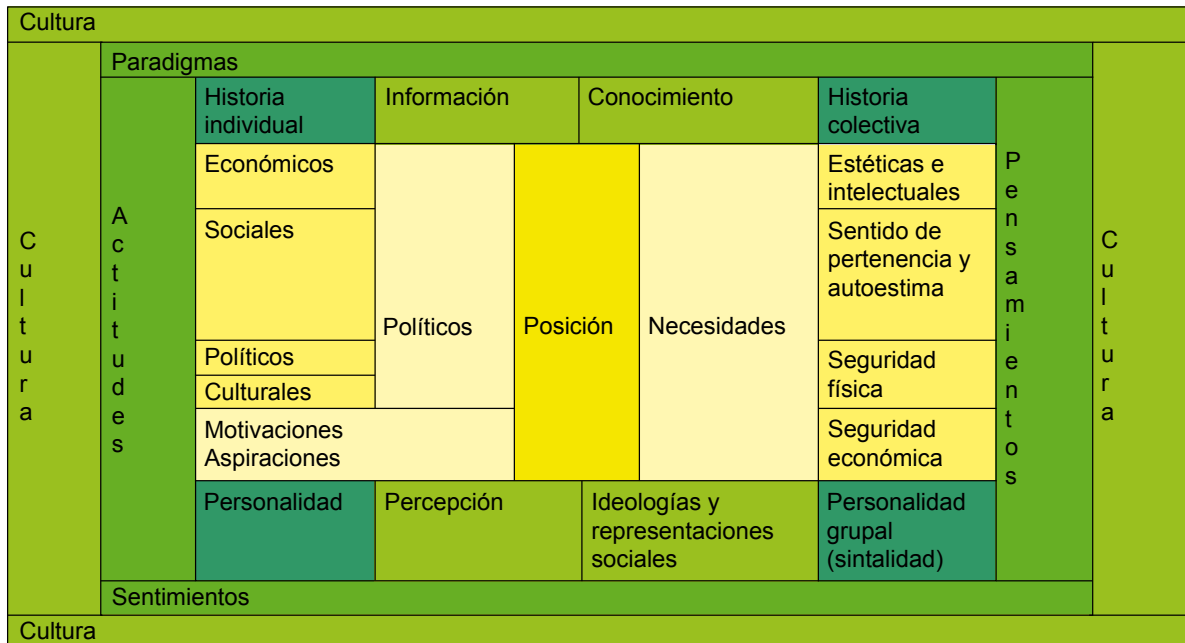
Etapas del diálogo

El diálogo, como proceso, considera los siguientes pasos (ProDiálogo, 2007):

1. Evaluación y preparación

- a. Identificar los distintos grupos de interés, sus interlocutores y los problemas a abordar.
- b. Evaluar las condiciones de base del proceso.
- c. Identificar a los convocantes legitimados por las partes.
- d. Identificar a los actores que deben participar y sus roles: protagonistas, asesores, observadores y facilitador.
- e. Identificar el tipo de información necesaria para el proceso.
- f. Planificar participativamente la convocatoria y la metodología de las reuniones.
- g. Preparación de cada uno de los actores para el diálogo.

Fig. 18. Elementos para la gestión del diálogo



Fuente: Elaboración propia.

Fig. 19: Las etapas de un proceso de diálogo



Fuente: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo y la Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos - SG/OEA, PNUD. 2013. Guía Práctica de Diálogo Democrático.

2. Instalación e inicio

- a. Convocar a los participantes utilizando canales formales e informales.
- b. Brindar información necesaria sobre los temas materia del conflicto y sobre el proceso.
- c. Instalar la Mesa de Diálogo en un lugar y ambiente físico cómodo para todos, neutral, con facilidades logísticas, etc.
- d. Consensuar naturaleza, objetivos y agenda del proceso, así como principios orientado-

res. Asimismo, es clave fijar las “reglas de juego” como por ejemplo, quiénes participaran en las reuniones y con qué rol, cómo manejar la comunicación interna durante las reuniones, cómo manejar la comunicación fuera de las reuniones y cómo manejar los aspectos administrativos y logísticos.

3. Conducción

- a. Presentar puntos de vista sobre los temas de fondo a fin de ventilar emociones, clarificar intereses y necesidades de las partes y conocer sus perspectivas, en un ambiente de respeto y escucha activa.
- b. Buscar soluciones a la crisis en concreto considerando el abordaje de los problemas de fondo. Para estos últimos es recomendable formar subgrupos que profundicen el trabajo. Esta dinámica permitirá generar mayor confianza y colaboración, así como entendimiento de los problemas y la construcción de soluciones creativas y sustentables.
- c. Elaborar y registrar acuerdos de manera

que los compromisos puedan ser fácilmente ejecutables y verificables respecto de los plazos, tareas y resultados. Es importante incluir mecanismos para abordar las diferencias en la ejecución de los compromisos.

4. Implementación y monitoreo de acuerdos

- a. Elaboración de instrumentos de monitoreo e identificación de los procedimientos de verificación.
- b. Elaboración de informes periódicos sobre avances.
- c. Reuniones para compartir avances y resultados del monitoreo, resaltando los acuerdos cumplidos.

El objetivo de este proceso es que la relación entre actores sea constructiva y permita mirar conjuntamente un horizonte de desarrollo sustentable donde todos se sientan satisfechos, convirtiéndose con ello en espacios para la prevención y transformación de conflictos.

El cuadro 4 presenta las principales actividades de un proceso de diálogo.

Cuadro 4: Principales actividades de un proceso de diálogo

Etapa	Componentes	
Exploración Diagnóstico y preparación	Caravedo (2011).	SG/OEA, PNUD. 2013
	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de información • Acercamiento entre actores • Formación del grupo impulsor • Fortalecimiento de capacidades • Evaluar y trabajar condiciones de base 	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar las condiciones existentes para determinar si se puede continuar con las demás etapas del proceso de diálogo, cancelar la iniciativa, o entrar en un período de preparación de condiciones para el diálogo. • Comprender lo mejor posible -y desde todos los ángulos y perspectivas que el tiempo permita-, tres aspectos fundamentales: la temática, el contexto y los actores clave. • Una vez se identifique que existen condiciones para seguir adelante con el proceso de diálogo, esta etapa proporciona valiosa información sobre el contexto, los actores y los principales temas; información que será útil en las siguientes etapas.
Diseño del proceso	Principios: <ul style="list-style-type: none"> • Construir equipo de gestores del proceso • Considerar niveles sensibles: sustantivos, procesales y relacionales • El diseño participativo es importante • Siempre se está rediseñando en función de la dinámica del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> • Construir un marco sólido de apoyo al proceso: el equipo de gestión y facilitación, los recursos financieros y la estrategia de comunicación hacia fuera. • Definir el contenido del proceso: sus objetivos, los tiempos y la agenda general. • Seleccionar a los actores que podrían ser dialogantes. Es

	<ul style="list-style-type: none"> • Pensar en monitoreo y evaluación desde el inicio <p>Elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos generales del proceso • Principios orientadores • Participantes y definición de roles • Metodología general • Sistemas de información y comunicación <p>Agenda</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de actividades y logística • Recursos económicos y humanos 	importante tener muy presente la participación de las mujeres.
Implementación	<p>Instalación</p> <ul style="list-style-type: none"> • La primera convocatoria es sumamente importante • Es el momento para establecer las bases de proceso • Se valida el diseño • Gestión del proceso • Una vez instalado y acordadas las bases del proceso recién se trabajan los temas de fondo • Es recomendable contar con un equipo de soporte al proceso (facilitadores, asesores, etc.). • División de tareas y establecimiento de comisiones para tratar temas específicos en procesos y problemas complejos 	<ul style="list-style-type: none"> • Convocar al diálogo. • Preparar los eventos: la ruta metodológica, la logística y los aspectos administrativos y financieros asociados. • Poner en movimiento el diálogo, en un espacio seguro, aplicando ciertas pautas para su desarrollo y definiendo la estrategia de comunicaciones hacia dentro.
Monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Se aplica a lo largo del proceso • La orientación es el aprendizaje • Hay resultados tangibles e intangibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y elaborar documentos de apoyo al seguimiento: relatorías, matriz de avance, actas, comunicados, valoraciones, revisiones periódicas. • Elaborar reportes para donantes. • Brindar retroalimentación al equipo facilitador en caso se detecte la necesidad de adecuar el diseño del proceso.

Fuente: Caravedo (2011); SG/OEA, PNUD. 2013

Cuadro 5: Aspectos a considerar en la planificación de mesas de diálogo

Temas del proceso	Preguntas orientadoras
1. Objetivos general y específicos del proceso	¿A dónde queremos llegar con este proceso?
2. Actores principales (protagonistas)	<p>¿Qué grupos de interés –públicos y/o privados– van a verse afectados/ involucrados directamente en los acuerdos del diálogo?</p> <p>¿Cómo se verán afectadas las mujeres con los acuerdos?</p> <p>¿Cuáles son las organizaciones o instituciones legitimadas para representar y articular las agendas de los grupos de interés?</p> <p>¿Cuáles son las personas que tienen capacidad de interlocución en esas organizaciones o instituciones, y que debieran participar en la mesa de diálogo?</p>

3. Actores secundarios: asesores, aliados, etc.	<p>¿Qué tipo de asistencia es necesaria para que los actores principales puedan participar adecuadamente?</p> <p>¿Qué tipo de actores, de confianza para los grupos de interés, pueden brindar esa asistencia?</p> <p>¿Cómo deberían participar en el proceso?</p>
4. Otros actores	<p>¿Qué otros actores podrían contribuir a los objetivos del proceso?: Convocantes externos, facilitadores profesionales, observadores, traductores, comunicadores, etc. Es importante contar con un enfoque de género.</p>
5. Roles	<p>¿Quién convoca?</p> <p>¿Quién coordina la gestión de la mesa de diálogo?</p> <p>¿Quién ayuda a promover el proceso?</p> <p>¿Quién facilita?</p> <p>¿Quién toma notas y redacta las actas?</p> <p>¿Quién brinda asistencia técnica?</p>
6. Aspectos logísticos	<p>¿Qué infraestructura, recursos humanos y equipos se requieren para las reuniones?</p>
	<p>¿Existen aspectos a tomar en cuenta para facilitar la participación de las mujeres?</p> <p>¿Quién pone los recursos para las reuniones?</p> <p>¿Con qué frecuencia se reunirán?</p> <p>¿Dónde?</p> <p>¿Qué más es necesario?</p>
7. Principios	<p>¿Qué principios deberían guiar el proceso?</p>
8. Información necesaria	<p>¿Con qué información debe contar el proceso para asegurar una participación adecuada?</p> <p>¿Cómo se brindará dicha información?</p>

Elaboración: Iván Omarchea, citado por Lumerman, 2011.

Además de conocer las principales actividades de un proceso de diálogo es necesario conocer el itinerario del desarrollo del diálogo multiactor mostrado en la figura 20.

Recursos: Mesas de diálogo disminuyen conflictos sociales

Vídeo: <http://youtu.be/VVihCLgbi00>

3.2. Factores que intervienen en el establecimiento de acuerdos

Moscovici, citado por Montero (2005) plantea que el grupo favorece el cambio como también es resistente al cambio. Así al estar compuesto el grupo por personas de opiniones diferentes al discutir una situación genera soluciones más arriesgadas lo cual permite la creatividad en las soluciones siempre en cuando los conflictos que existan en este grupo sean regulados.

La figura 21 muestra las precondiciones generales para llegar a un acuerdo. Favorece el hecho que haya un marco institucional apropiado y una cultura política afines al acuerdo.

Acordar requiere negociar, y, en todo proceso de negociación intervienen varios factores cuya interacción complejiza significativamente la posibilidad de un desenlace favorable para

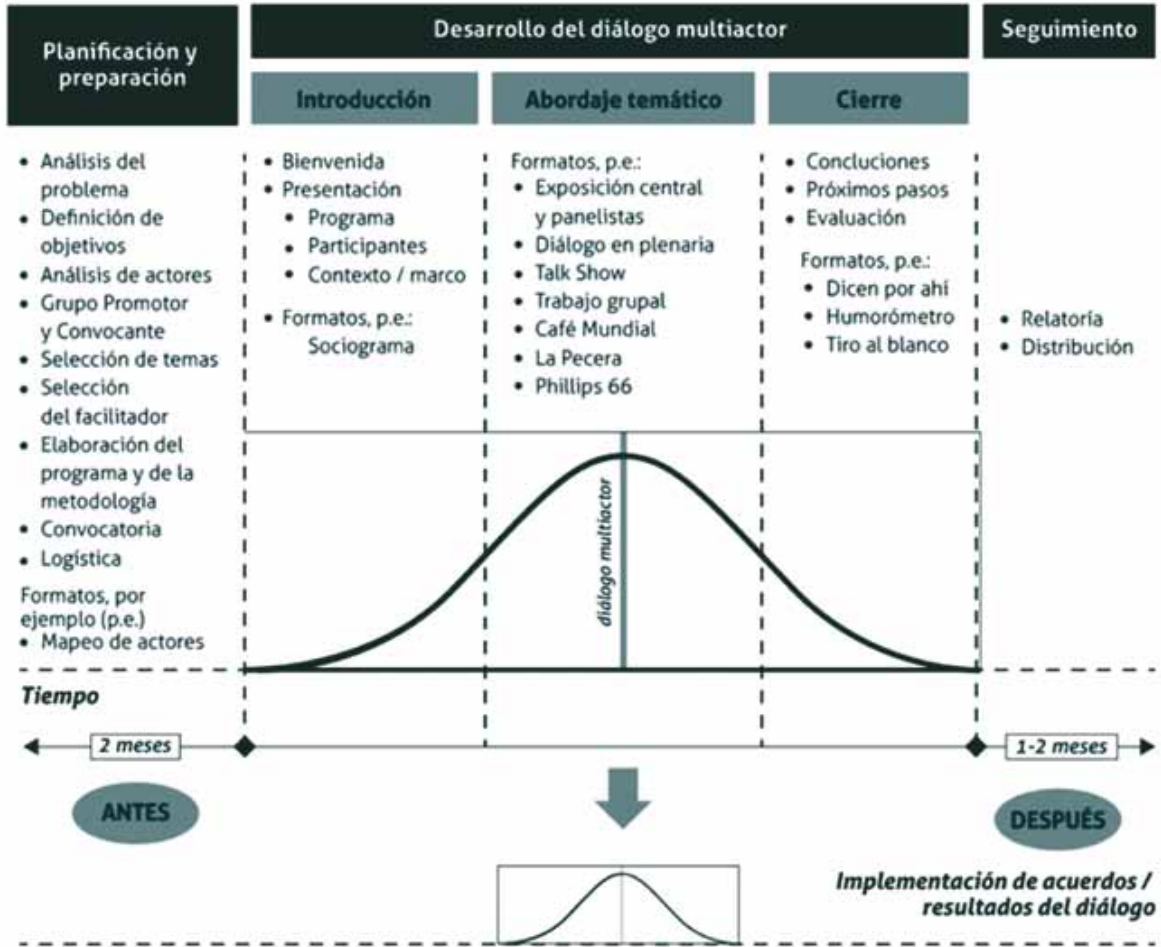
todos los involucrados, lo que constituye a su vez motivación y finalidad del acuerdo para las partes (Cristiani y colaboradores, 2010). Un concepto básico para favorecer acuerdos, reconociendo la complejidad de los factores en juego, es aumentar los conectores (lo que nos une) y disminuir o eliminar idealmente los divisores (aquello que nos separa o diferencia). El cuadro 6 muestra los conectores y divisores en los acuerdos sociales.

Es importante, no obstante, considerar que hay factores que inciden en la generación de un buen clima comunicativo y relacional. Pesa mucho por ejemplo la historia de corrupción o de exclusión. La figura 22 muestra los factores que intervienen en la compatibilidad o contradicción de posiciones de los actores.

Llegar a acuerdos, o eventualmente des-acuerdos, no es un proceso sencillo. Múltiples factores en tensión aparecen como variables a tomar en consideración. Lo importante es sopesar el conjunto de estos factores con miras a que el resultado final favorezca el ejercicio pleno de los derechos humanos de los interlocutores y no de una sola de las partes.

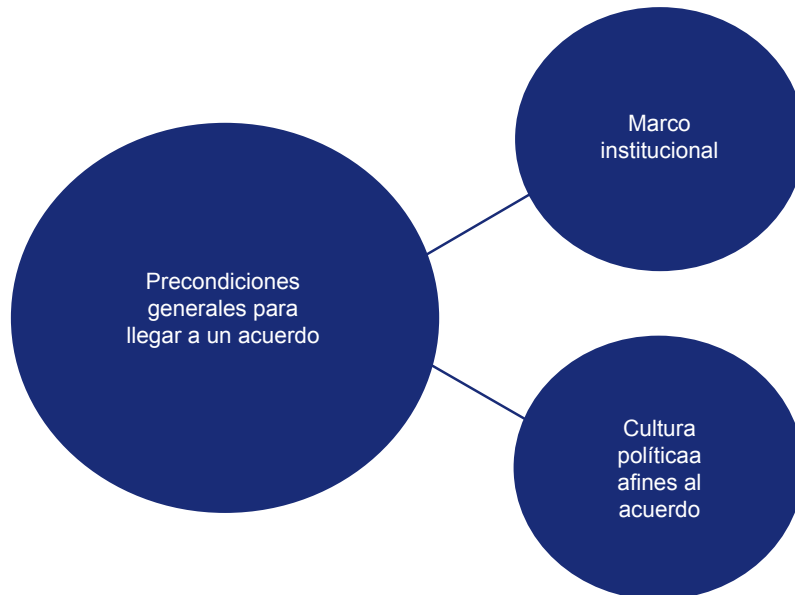
La figura 23 muestra los factores que entran en tensión en los procesos dialógicos de establecimiento de acuerdos o desacuerdos con enfoque de derechos de los interlocutores.

Fig. 20: Itinerario de un diálogo multiactor



Fuente: Díaz, 2012.

Fig. 21: Precondiciones generales para llegar a un acuerdo



Fuente: Cristiani y colaboradores, 2010.

Cuando estamos frente a escenarios de conflicto y violencia también están presentes un conjunto de variables que se deben considerar (Ver figura 24). Sobre este panorama es que se debe buscar fórmulas para aumentar los conectores y disminuir los divisores.

Para salir de la complejidad y el entrapamiento existe la necesidad de generar condiciones para inventar y explorar opciones. El cua-

dro 7 muestra los pasos básicos para inventar opciones.

De acuerdo con Fisher y Ury (1991) los factores clave a considerar en los procesos de negociación son:

- Separe las personas y el problema.
- Concéntrese en los INTERESES, no en las posiciones.

Cuadro 6: Conectores y divisores en los acuerdos sociales

Aumentar conectores	Disminuir divisores
<ul style="list-style-type: none"> • Afirmación de las coincidencias • Reforzar espíritu colaborativo • Visualizar la importancia de las relaciones constructivas • Visualizar la importancia de sinergizar 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la comunicación y el diálogo • Generar condiciones de confianza • Desarrollar relaciones más horizontales y equitativas/simétricas • Desarrollar empatía • Transparentar la información • Respetar la diversidad y las diferencias • Respetar la identidad • Garantizar libertad de pensamiento • Garantizar libertad de propuestas

Fuente: Adaptado del Acuerdo Nacional y la Resolución Ministerial N°376-2007-MIMDES, citado en Huamaní y Col. 2012.

Fig. 22: Factores que intervienen en la compatibilidad o contradicción de posiciones de los actores



Fuente: Adaptado de Defensoría del Pueblo 2012.

Fig. 23: Factores que entran en tensión en los procesos dialógicos de establecimiento de acuerdos o desacuerdos con enfoque de derechos de los interlocutores

Perspectiva técnica			Ejercicio pleno de los derechos humanos de los interlocutores			Perspectiva política
Tiempo		Importancia		↑	Urgencia	Costos
	Riesgos				Beneficios / Alcances	
Amenazas						Oportunidades
			Impactos			
			↔			
		Acuerdos			Desacuerdos	
			↔			
			Diálogo			

Fuente: Elaboración propia

Fig. 24: Factores presentes en escenarios de conflicto y violencia

Dolor						
Indignación	}					Personal
Rencor		Emociones		Historia		Colectiva
Temores			Factores presentes en escenarios de conflictos y violencia			
Resentimientos						Impaciencia
Sesgos		Prejuicios		Equipaje		Desesperación
Percepciones						Desilusión
"Lentes"			Posiciones	Intereses	Necesidades	

Fuente: Adaptado de López Follegati, José. 2012. www.noticiasser.pe

- Invente OPCIONES de mutuo beneficio.
- Insista en que los CRITERIOS sean objetivos.

En la mayoría de las negociaciones hay obstáculos que impiden la invención de un gran número de opciones. Es importante identificarlas para inventar opciones creativas. Esto se muestra en el Cuadro 8.

Para favorecer procesos de negociación se puede emplear en enfoque basado en los intereses ("Modelo de Harvard"). Bajo este enfoque se debe focalizar en los intereses y no distraerse en las posiciones, así mismo, desarrollar opciones para que todos ganen. Para ello también

es importante separar a la gente del problema. Una manera de identificar los intereses es poniéndose en el lugar del otro y preguntarse ¿Por qué tiene esa posición? (Fisher y Ury, 1991).

La figura 25 muestra la negociación basada en intereses ("Modelo de Harvard").

En un proceso de negociación cerrada los actores tienen la predisposición de irse a los extremos cada uno tratando de mantener su posición y sus intereses. Bajo este contexto la escucha se realiza para defenderse, responder o refutar y no necesariamente para entender que es lo más conveniente para avanzar.

Cuadro 7: Diagrama circular: Los cuatro pasos básicos para inventar opciones

Cuál es el problema		Qué se puede hacer	
En teoría	Paso II. Análisis Diagnostique el problema. Clasifique los síntomas en categorías. Observe qué falta. Tome nota de las barreras para solucionar el problema.		Paso III. Enfoques ¿Cuáles son las posibles estrategias o remedios? ¿Cuáles son algunos de los remedios teóricos? Genere ideas amplias sobre lo que podría hacerse.
En el mundo real	Paso I. El problema ¿Qué sucede? ¿Cuáles son los actuales síntomas? ¿Cuáles son los hechos que disgustan, contrastados con la situación preferida?		Paso IV. Ideas para la acción ¿Qué podría hacerse? ¿Qué pasos específicos pueden darse para solucionar el problema?

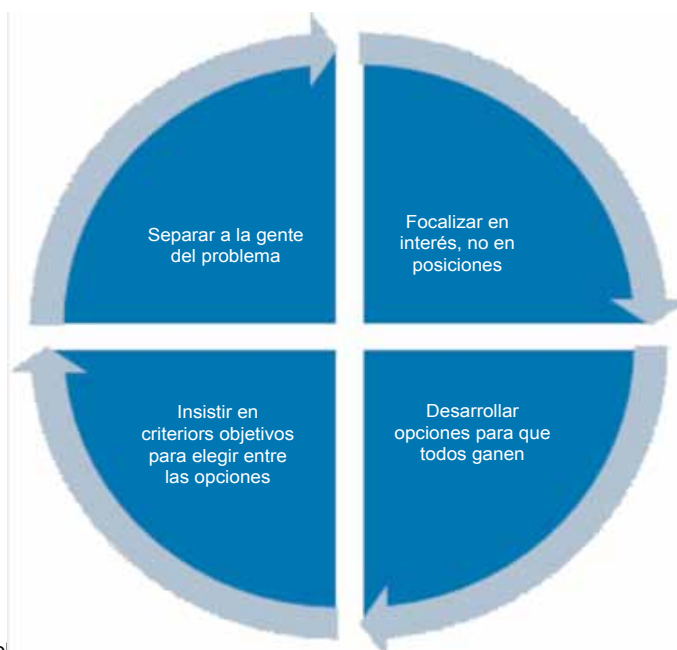
Fuente: Fishery y Ury, 1991.

Cuadro 8: Obstáculos que impiden la invención de un gran número de opciones y recomendaciones para inventar opciones creativas.

Obstáculos principales que impiden la invención de gran número de opciones	Para inventar opciones creativas se necesita:
<ul style="list-style-type: none"> • Juicios prematuros; • La búsqueda de una sola respuesta; • El supuesto de que el pastel es de tamaño fijo; • La creencia de que “la solución del problema de ellos es de ellos”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Separar el acto de inventar opciones, del acto de juzgarlas; • Ampliar las opciones en discusión en vez de buscar una única respuesta; • Buscar beneficios mutuos; e • Inventar maneras de facilitarles a los otros su decisión.

Fuente: Fishery y Ury, 1991.

Fig. 25: La negociación basada en intereses (“Modelo de Harvard”)



Fuente: Cristian y col.

Es necesario reconocer los intereses que están en juego para ver dónde están los eventuales puntos de encuentro. El cuadro 9 muestra la orientación de los intereses de los actores.

La facilitación de procesos sociales de naturaleza sociopolítica tiene como propósito fundamental favorecer la construcción de acuerdos sociales equitativos que contribuyan al desarrollo sostenible. De esta manera alcanzar acuerdos entre actores se torna en el eje central a partir del cual se implementarán las acciones necesarias para la transformación social.

Hay tres grupos de factores a contemplar a la hora de determinar si el acuerdo social resulta viable: la disposición de las partes, los temas e intereses a ser cubiertos por el acuerdo, y el tiempo. También es importante considerar las reglas para el desarrollo de los acuerdos. Las reglas incluyen el propósito y alcance del acuerdo que se busca lograr, el proceso para la toma de decisiones, la definición de roles y responsabilidades, una guía de comportamiento para los participantes, y aspectos vinculados a la conducción y organización del proceso como el marco temporal y la agenda y el esquema de comunicaciones a los medios de comunicación y al público (Cristiani y colaboradores, 2010).

La figura 26 muestra los pasos generales para llegar a acuerdos.

Alcanzar acuerdos sociales no es tarea fácil, pero es posible. Todo depende del grado de complejidad e incertidumbre del proceso que acompañamos. No solo se trata armonizar los diversos intereses que están en juego pues detrás de cada discurso hay múltiples elementos que se entretajan. Así, detrás de las palabras que se escuchan (o se leen) existen posiciones y necesidades. Así mismo, cada grupo o persona, carga con sus significados, sentidos, pareceres, su historia, sus sesgos, sus prejuicios, convicciones, creencias, paradigmas, estereotipos, ideologías, imaginarios y representaciones sociales. El tema se complejiza más porque también existe la influencia de los ruidos comunicacionales y la ecología del ambiente de interlocución.

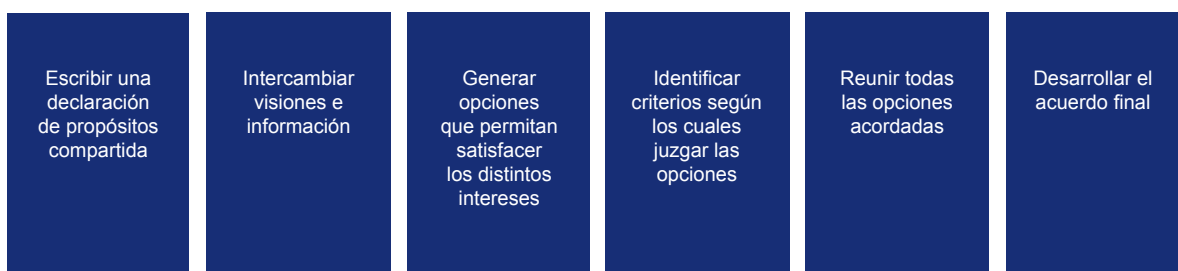
El papel del facilitador o la facilitadora no consiste en administrar la superficialidad de la palabra que implica contribuir a que afloren los discursos y que se sistematice los aportes según categorías de ordenamiento. El papel del facilitador o facilitadora va en la dirección de contribuir a la estructuración y a la desestructuración de ideas preconcebidas para justamente

Cuadro 9: Orientación de los intereses de los actores

A una parte le interesa mas:	A la otra parte le interesa mas:
<ul style="list-style-type: none"> • La forma • Las consideraciones económicas • Las consideraciones internas • Las consideraciones simbólicas • El futuro inmediato • Los resultados inmediatos • Lo concreto • El progreso • El precedente • El prestigio, la reputación • Los aspectos políticos 	<ul style="list-style-type: none"> • La sustancia • Las consideraciones políticas • Las consideraciones externas • Las consideraciones prácticas • El futuro lejano • La relación • La ideología • El respeto por la tradición • El caso presente • Los resultados • El bienestar del grupo

Fuente: Fisher y Ury, 1991.

Fig. 26: Seis pasos para alcanzar consenso



Fuente: Arthur et al 1999, citado por Cristiani et al 2010.

Fig. 27: Respuesta de los actores en función al grado de empoderamiento y el grado desconfianza en el otro y en sí mismo

Grado de desconfianza en el otro y en sí mismo			Grado de empoderamiento
		Proactiva Propositiva	
Defensiva	Reactiva		

Fuente: Elaboración propia.

Fig.28: Enfoque de participación incremental sobre la base de la comunicación asertiva

PARTICIPACIÓN INCREMENTAL					ACTÚO
			REFLEXIONO	PROPONGO	COMUNICACIÓN ASERTIVA
IDENTIFICICO	CONOZCO	INTERIORIZO			

Fuente: Elaboración propia.

ayudar a volver a construir nuevas estructuras a partir de la remoción de conceptualizaciones y actitudes. El arte de la facilitación en este contexto es precisamente ayudar a que los interlocutores sean capaces de salirse de su zona de comodidad, desarrollen capacidad de escucha y de empatía para tratar de entender las perspectivas y sentimientos del otro antes que buscar únicamente ser entendidos o de desarrollar competencias de convencimiento y persuasión.

Para hacer esto posible el facilitador o facilitadora debe generar ambientes de confianza y seguridad para que los interlocutores puedan predisponerse a develar sus afirmaciones, dudas y temores. Deberá favorecer en los interlocutores el despliegue de una comunicación asertiva, sincera y transparente. Deberá ayudar a visualizar tendencias y escenarios posibles para analizar los impactos de una decisión sea que vaya en un sentido u otro. En tal sentido, deberá contribuir a identificar un compromiso de corresponsabilidad del impacto de una decisión.

Como una contribución para generar un ambiente de apertura, objetividad y creatividad tomar en cuenta los siguientes factores:

- **Comunicación asertiva:** Mediante la cual todos convenimos que vamos a decir lo que pensamos y sentimos en un marco de respeto a la diversidad de ideas.
- **Participación incremental:** Mediante la cual tratamos de ir aportando nuevas ideas a las verdades anteriormente, de tal manera que vayamos dando valor agregado a las discusiones y los aportes.
- **Capacidad para salir de la zona de comodidad:** Mediante la cual nos atrevemos a pensar de nuevas formas y celebrar el atrevimiento de abrir y explorar nuevas posibilidades.

La figura 28 muestra el enfoque de participación incremental sobre la base de la comunicación asertiva.

Lograr acuerdos sociales implica también ayudar a que los interlocutores sepan recono-

cer sus paradigmas y sus pautas mentales de toma de decisiones. El facilitador o facilitadora no se ha quedarse únicamente en formas lineales de pensamiento sino que deberá incorporar múltiples formas de pensamiento (lateral, circular, sistémico) dando pie a la creatividad y la innovación. El uso de dinámicas lúdicas simples puede ayudar a que los participantes identifiquen sus pautas de pensamiento y de conducta porque estas dinámicas tienen la virtud de permitir aflorar estos patrones.

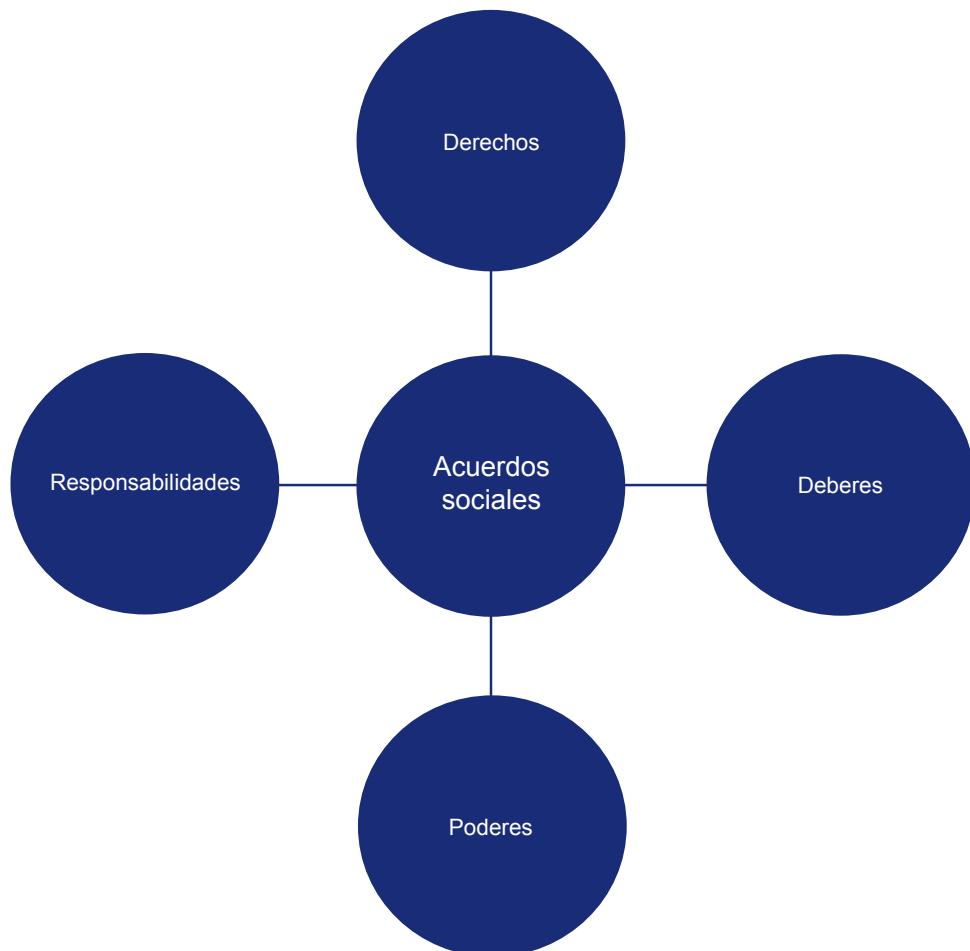
En la facilitación de procesos sociales lograr los acuerdos es crucial no obstante ahí no se acaba el tema. En el proceso deberá generar condiciones actitudinales para que quede instalada la voluntad de convertir el acuerdo en acción transformadora. Muchas veces hemos logrado que los interlocutores se pongan de acuerdo pero hemos tenido dificultades para que estos acuerdos pasen a la acción. Por eso, no basta llegar solo a los acuerdos sociales sino que estos acuerdos deben ser de calidad, es

decir tener la suficiente viabilidad, convicción, voluntad, realismo y a la vez atrevimiento para que las propuestas se conviertan en acciones de cambio.

Podemos decir entonces que lograr los acuerdos sociales es el propósito y contribuir al desarrollo sostenible es la finalidad. La facilitación integra tanto las dimensiones psicológicas como las socioculturales, económicas y ambientales; las dimensiones procedimentales y metodológicas como las comunicacionales y dialógicas. Por eso se puede afirmar que la facilitación se mueve entre la ciencia y el arte en tanto no se queda en abordajes parciales sino que integra creativamente el conjunto de aportes desde una perspectiva totalizadora, creativa e innovadora.

La facilitación de procesos sociales contribuye efectivamente en abordar los retos de nuestros tiempos. Su contribución tiene que ver con el diálogo, la concertación, la negociación, los consensos y disensos, la construcción y forta-

Fig. 29: Atributos de los acuerdos sociales



Fuente: Pogge, 2005.

lecimiento de ciudadanía, la formulación participativa de políticas públicas, entre otros campos. En tal sentido, contribuye decididamente a la gobernabilidad democrática intercultural. Es su valor agregado y el sentido profundo de su rol en la sociedad. La figura 29 muestra los atributos de los acuerdos sociales. La figura 30 muestra los elementos de la negociación.

Una cuidadosa planificación del proceso es un componente vital para su éxito. Esta planificación implica la identificación y obtención de los recursos necesarios, la recopilación de la información básica para tomar como punto de partida para la negociación, la orientación de los participantes, el establecimiento de los mecanismos de comunicación, y el trazado de una

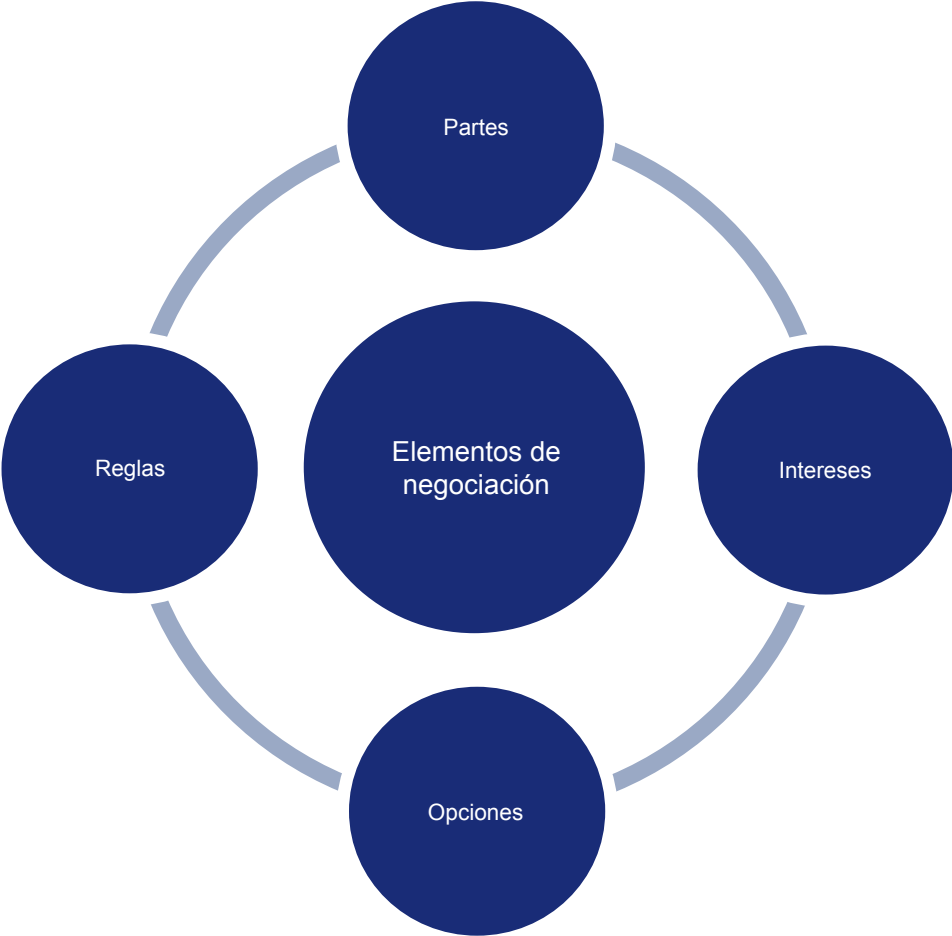
hoja de ruta acordada con las partes donde se destaquen los principales hitos del proceso y las metas que se procura alcanzar (Cristiani y colaboradores, 2010). La figura 31 muestra las recomendaciones de buenas prácticas para la obtención de acuerdos.

La figura 32 muestra algunos factores que favorecen el establecimiento de acuerdos sociales.

Otra forma de plantear los factores que favorecen el establecimiento de acuerdos sociales se muestran en la figura 33.

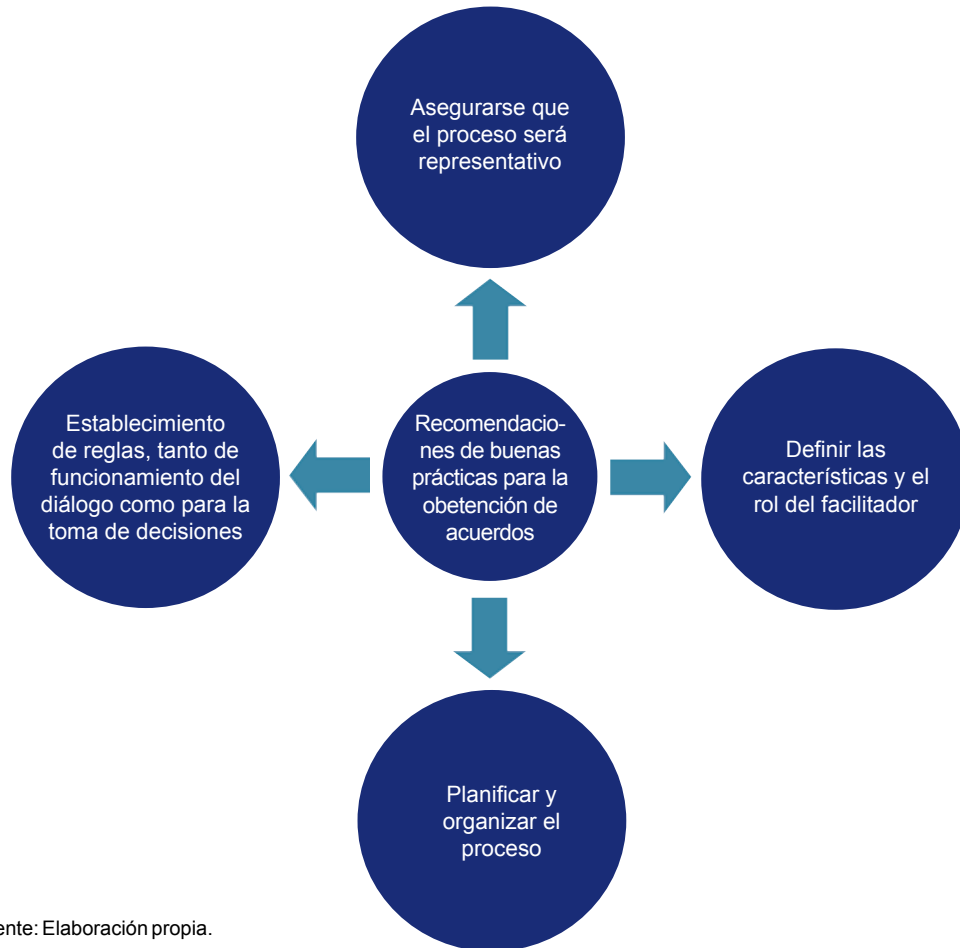
La figura 34 muestra los factores de fracaso en los acuerdos.

Fig. 30: Elementos de la negociación



Fuente: Cristiani y colaboradores, 2010.

Fig. 31: Recomendaciones de buenas prácticas para la obtención de acuerdos



Fuente: Elaboración propia.

Bibliografía revisada

Agüero, Virginia. 2006. Herramientas para promover equidad de género en Plan de Desarrollo Concertado y Presupuesto Participativo Inclusivo. Para facilitadoras y facilitadores. Red Perú. Fascículo IV. Lima. 52 p.

Arce, Rodrigo. 2012. Facilitación de Procesos Sociales. Manual para facilitar acuerdos sociales en el marco de la gobernabilidad democrática intercultural. CARE Bolivia, CARE Ecuador, CARE Perú. Lima, 275 p.

Arce, Rodrigo. 2007. La Facilitación de Procesos Sociales. Con aportes de Fernando Cerón. CARE Perú – Programa FORTALECE – Programa Derechos en Salud. Red Perú de Iniciativas de Concertación para el Desarrollo Local. Lima, 300 p.

Arce, Rodrigo. 2004. Guía del Facilitador. Proyecto Fortalece (Convenio MIMDES-DFID). Lima, 60 p.

ARISTA Nelly y HUANCA Cecilio 2011. Diálogo

go y transformación de conflictos, aspectos importantes para crear confianza ; Cochabamba, Bolivia. 9 diapositivas.

Basombrio, C. y C. Frías. 2005. Los desafíos y retos del trabajo concertado para El Desarrollo Local. La RED Perú de Iniciativas de Concertación para el Desarrollo Local: Una Reflexión en Perspectiva de su Plan de Trabajo. Red Perú. Lima.

Cabrera Rodríguez, Zoila. 2007. Capacitación a jueces y juezas de paz - Guía del facilitador / Instituto de Defensa Legal. Lima: Instituto de Defensa Legal, Lima, 132 p.

Caravedo, Javier. 2011. Módulo Diálogo y Transformación de Conflictos. Dialoga. Alianza por la transformación de conflictos en las industrias extractivas. Lima, 54 diapositivas.

Carrión, J.; Zárate, P. y M. Seligson. 2006. Cultura política de la democracia en el Perú: 2006. Instituto de Estudios Peruanos. Lima.

CIDPER/FTPP-FAO 1997. Taller Regional de

Fig. 32: Algunos factores que favorecen el establecimiento de acuerdos sociales



Fuente: Elaboración propia.

Formación de Facilitadores Locales. Cajamarca, 10 y 11 de abril de 1977.

Covey, Stephen. 2005. El 8º hábito. De la efectividad a la grandeza. Paidós Empresa. Bogotá, 470 p

Cristiani, Álvaro; Boidi, María Fernanda; Pastor, Gabriel; Salas, Fernando y Arboleya, Lucila. 2010. Acuerdos Sociales en el Uruguay. Claves para lograr mejores acuerdos. IEEM, Universidad de Montevideo. Montevideo, 114 p.

Defensoría del Pueblo. 2012. Violencia en los conflictos sociales. Serie Informes Defensoriales – Informe 156. Lima, 135 p.

Díaz, José. 2012. Guía metodológica para diálogos multiactor en el contexto de actividades extractivas. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Proyecto “Formatos metodológicos para diálogos multiactor en el contexto de actividades extractivas”. Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ). Lima, 96 p.

EPISE 2007. Gestión del cambio. Todo lo que necesita saber para gestionar el cambio en su organización. Barcelona, 12 p.

Fisher, Roger; Ury, William y Patton, Bruce. 1991. Sí de acuerdo! Como Negociar Sin Ceder. Editorial Colombia Nueva Ltda. Colombia, 123 p.

Fuks, Saúl. 2009. FSPC: La facilitación sistémica de procesos colectivos. “Artesanía de contextos” focalizada en la promoción de la creatividad y de los procesos participativos en grupos, comunidades y redes. Universidad Nacional de Rosario, Argentina. Fundación Moirú. Revista IRICE, 2009, 20, pp. 63-76

Gudynas, Eduardo y Evia, Graciela. Ecología Social. Manual de Metodologías para educadores populares. Tarea. 239 p.

Herz, Carlos. 2011. Actuando y evaluando para la acción. Unidad 5. Material para participantes del Curso Virtual MCSA. Manual Prevención y Manejo de Conflictos Socioambientales Manual Prevención y Manejo de Conflictos Socioambientales. GIZ, Lima, 15 p.

Humaní, Giselle; Macassi, Sandro; Alegría, Julio y Rojas, Telmo. 2012. Hacia una mejor gestión de los conflictos socioambientales en el Perú. CIES. Lima, 99 p.

Fig. 33: Factores que favorecen el establecimiento de acuerdos sociales



Fuente: Elaboración propia.

Instituto de Recursos Mundiales/Grupo de Estudios Ambientales, A.C., 1993.

KOTOV, Rita Manual Confianza en espacios bi-tripartitos de diálogo social. Bogotá: OIT / Proyecto Promoción de Principios Fundamentales en el Trabajo, 2010. 90 p.

López, Tito. 2008. Comunicación y conflicto. Unidad 4. GTZ. INWENT, 15 p.

Lumerman, Pablo. 2011. TRANSFORMACIÓN DEMOCRÁTICA. Una propuesta para el abordaje de los conflictos. Programa de Apoyo para una Cultura de Paz y el Fortalecimiento de Capacidades Nacionales para la Prevención y el Manejo Constructivo de Conflictos PrevCon – PCM. Lima, 100 p.

Macassi, Sandro. 2013. Manual cobertura periodística de conflictos socioambientales. Un enfoque desde la gestión y transformación de conflictos. Comunicaciones Aliadas. Lima, 53 p. PCP, 2003

Montero, Víctor (Coordinador). 2005. Psicología social. Aportes desde la realidad peruana. Lima, 516 p.

Moreno, Leoncio. 2005. Desarrollo Organizacional: Facilitación

Muñoz, Yolanda y Ramos, María. 2009. Guía

de recursos y herramientas para el diálogo y la resolución de conflictos. Observatorio de la Convivencia (Ayuntamiento de Bilbao), 71 p.

Nieves, Felipe. 2006. Comunicación organizacional. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/conceptos-de-comunicacion.htm>. Acceso el 18 de febrero del 2011.

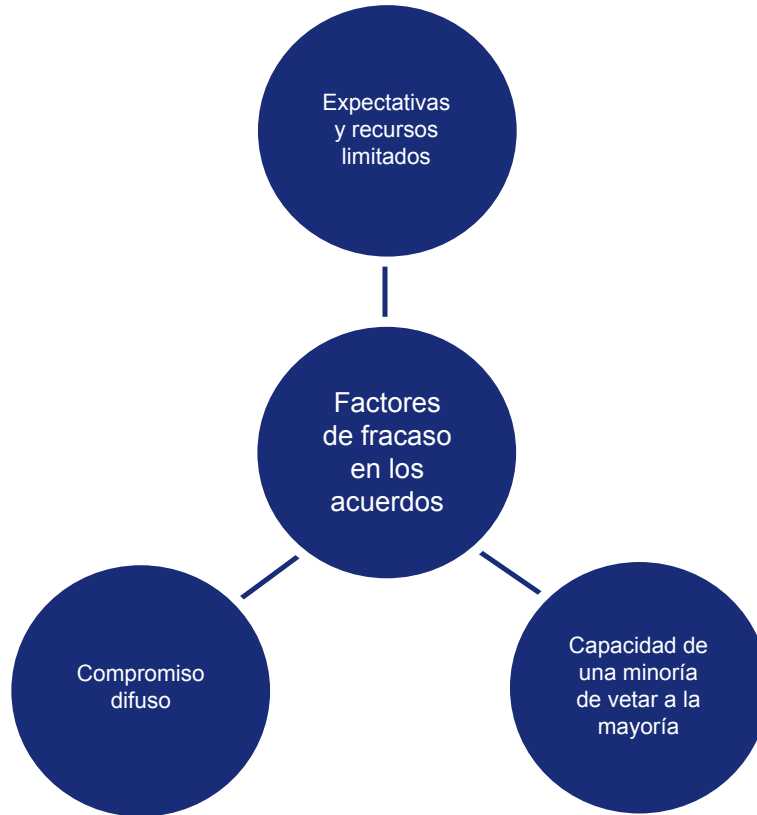
Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA), Centro para el Desarrollo de Actividades de Población (CEDPA). 2005. Manual para la facilitación de procesos de incidencia política. Washington, 294 p.

Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad - ONDS / Presidencia del Consejo de Ministros de la República del Perú – PCM. 2013. Mesas de Diálogo, Mesas de Desarrollo y Conflictos Sociales en el Perú. Willaqniki 5. Lima, 58 p.

ProDiálogo. 2007 Mesa de Diálogo. Boletín Institucional de Prodiálogo, Prevención y Resolución de Conflictos. N° 4, Diciembre

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo y la Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos - SG/OEA, PNUD. 2013. Guía Práctica de Diálogo Democrático.

Fig. 34: Factores de fracaso en los acuerdos



Fuente: Cristiani y colaboradores, 2010.

The International Bank for Reconstruction and Development 1998. Participation and Social Assessment. Tools and techniques. Compiled by Jennifer Rietbergen-McCracken and Deepa Narayan. Washington, 347 p.

Thevoz, Laurent. 2002. Procesos de concertación para la gestión pública. Publicaciones

Acuario, Caracas, Universidad Yacambú (2003). Gestión del cambio. Disponible en: <http://www.oocities.org/es/angelcontreras-na/gestion/investigacion.html>. Acceso el 27 de diciembre del 2011.

Van de Velde, Herman, 2006. Procesos de facilitación. CURN, UNAN, CICAP. Managua. 131 p.

Ventrella, Scott. 2004. El poder del pensamiento positivo en las empresas. 10 rasgos para lograr resultados óptimos. Grupo Editorial Norma, Bogotá.

Zambrano, Gustavo. S.f. Negociación y persuasión. Enfoque dialógico. Lima, 31 diapositivas.

Zubizarreta, 2006. Manual de Facilitación Dinámica. Método creado por Jim Rough. 41 p.



Capítulo 4: Herramientas de diálogo

Objetivos de aprendizaje del capítulo 4

- Las y los participantes identifican herramientas de diálogo multiactor.
- Las y los participantes son capaces de diseñar y aplicar efectivamente herramientas de diálogo multiactor.

1. Abordaje y técnicas de facilitación

En este curso vamos a usar el término de facilitación como sinónimo de moderación. La moderación tiene como finalidad favorecer procesos de construcción democrática de procesos comunicacionales, formativos y de toma de

decisiones. El propósito de la moderación es favorecer flujos comunicacionales generadores de procesos de cambio (Vieytes, 2007).

El cuadro 1 presenta los elementos y técnicas básicas de facilitación a tomar en cuenta en la gestión del diálogo.

El facilitador tendrá a su cargo la creación del espacio de confianza para los dialogantes y la conducción metodológica del proceso, participando también en su diseño. Esta guía proporciona lineamientos metodológicos y herramientas que pueden orientar a quien asuma el rol de facilitador a conducir un proceso estructurado exitosamente.

El cuadro 2 muestra el inventario de actividades de aprendizaje para la facilitación de actividades.

Cuadro 1: Elementos y técnicas básicas de facilitación

Estructurar ideas					Desestructurar ideas		Estructurar ideas
Promover explosión de ideas	Categorizar ideas	Integrar Sintetizar Resumir	Concluir	Proponer	Provocar	¿Están seguros?	Acordar Consensuar
Encuadrar	Encauzar	No olvidemos nuestros objetivos Recuerden que estamos hablando de...			Cuestionar ideas	Abogado del diablo La visión del pesimista El aguafiestas	
Proyectar	Visionar	¿Qué pasaría si...? (tomamos la decisión o dejamos de tomarla) ¿Cómo nos vemos de aquí a n años?			Realizar consistencia de ideas	Fingir no haber entendido Creo que no me he dejado entender Si no he entendido mal...	
Aclarar	Nos están diciendo que... Lo que trata de decirnos es que...						
Ejemplificar	Así como... Al igual que...				Evaluar ventajas y desventajas	Lo positivo y lo negativo A favor y en contra	Realizar consistencia
Contrastar	A diferencia de... Por el contrario				Evaluar escenarios	¿Qué pasaría si...?	
Armonizar					Intercambiar roles	Juego de roles	
Generar confianza							
Animar							
Mediar							
Proteger							

Cuadro 2 : Inventario de actividades de aprendizaje para la facilitación de actividades

Si quiere que los participantes	Haga
Observen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Excursiones y visitas. 2. Exámenes de objetos reales. 3. Comparaciones de objetos. 4. Revisión de planos y diagramas. 5. Visitas a experiencias exitosas. 6. Uso de instrumentos de observación como lupas o binóculos. 7. Observación del manejo de máquinas, de animales o instalaciones. e infraestructura. 8. Síntesis escrita de lo observado.
Analicen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico de situaciones. 2. Estudio de casos. 3. Discusión dirigida. 4. Panel de discusión o debate. 5. Pregunta circular. 6. Análisis de resultados. 7. Estudio dirigido. 8. Comparación de métodos.
Teoricen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investigación mediante diferentes métodos en la comunidad. 2. Preparación de instrumentos para recolectar datos. 3. Resumen del resultado de las encuestas. 4. Preparación de ponencias para congresos o reuniones. 5. Reflexión individual o en grupo. 6. Conclusiones con agricultores exitosos.
Sinteticen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lluvia de ideas. 2. Resúmenes. 3. Redacción de informes. 4. Formulación de conclusiones. 5. Preparación y análisis de estudios de casos. 6. Propuesta para la solución de problemas. 7. Resúmenes orales.
Apliquen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración y desarrollo de proyectos. 2. Aplicación de los resultados de la investigación. 3. Aplicación de nuevas metodologías de producción. 4. Aplicación de prácticas culturales. 5. Construcción de modelos y maquetas. 6. Cálculo de costos. 7. Servicio directo a los productores.

Fuente: Calivá E., Juan. 2009. Manual de capacitación para facilitadores / IICA – San José, C.R. 102 p.

1.1. Naturaleza de una jornada de facilitación

Una sesión de facilitación es como una canción en el que conjugan notas musicales para lograr una melodía. Con muchos músicos e instrumentos y un director, con una entrada, con pausas y silencios, con momentos alegres, a veces tristes, pero con la infaltable fuga y con un resultado sensible concreto: oyentes que se conmueven, se alegran pues sienten que la música se ha interiorizado en lo más profundo de su ser.

El facilitador tiene la gran responsabilidad de conjugar ideas, experiencias, temperamentos, perspectivas, temores y pasiones en un diálogo armónico que tenga como propósito funda-

mental que los participantes queden totalmente compenetrados con su propio proceso reflexivo y motivado para la acción.

Algunos elementos clave a tener presente refieren a:

- El tiempo de la reunión incide sobre el nivel de cansancio y por tanto en el nivel de atención
- Existe una etapa inicial de reconocimiento (por lo que es necesario “romper el hielo”) luego la participación se va incrementando hasta alcanzar un pico que luego por el tiempo y el cansancio empieza a decaer. Es importante detectar este momento para volver a revitalizar la reunión mediante técnicas apropiadas.

1.2. Premisas básicas de la facilitación

Es necesario considerar las siguientes premisas de facilitación:

- En ningún caso los participantes empiezan de cero, la idea es que los facilitadores ayuden a los participantes a rescatar y revitalizar sus propias experiencias y procesos reflexivos.
- Las ideas fundamentales proceden de los participantes
- El rol del facilitador es generar un ambiente propicio para que la gente sienta la máxima libertad y confianza para expresar sus ideas.
- Hacer un buen uso del tiempo asignado. Ello no implica ser cortante, cuando existen aportes relevantes para el grupo.
- El facilitador no es neutro, sólo que su perspectiva no es la última palabra, pero no por ello menos importante que los aportes de los participantes (Kolb, 1984).
- El sentido de los aportes del facilitador no es corregir la plana a los participantes, sólo incrementar los insumos para que ellos tengan mayores opciones de tomar libremente sus decisiones.
- Para producir un mejor aprendizaje de los participantes se requiere el involucramiento en experiencias concretas, la observación reflexiva, la conceptualización abstracta y la activa experimentación.

1.3. Las actitudes del facilitador o facilitadora

Como hemos dicho, el facilitador o facilitadora hace las veces de un director de orquesta cuya función es lograr desplegar todos los talentos individuales y lograr una armonía dialógica. En tal sentido, está cuidando que no haya sonidos discordantes. Pero también hemos mencionado que respetar y resaltar la diversidad es esencial en la conducta del facilitador.

En todo caso, no hay que perder de vista que la espontaneidad, la innovación, la exhibición de nuestras emociones constituyen elementos que contribuyen a humanizar la jornada en tanto estamos hablando de una facilitación comprometida, y no sólo de una actividad laboral.

Cada persona nace con un registro oral determinado, pero algo que si podemos manejar es el énfasis y el tono de la voz. Uno puede manifestar, según las circunstancias, un tono amable, paternalista, vehemente o enfático. Las palabras oportunas, o en ocasiones el silencio en el momento adecuado y con el énfasis correcto, pueden determinar muchas veces el fracaso o

el éxito de una jornada de facilitación.

Por lo mismo, una voz con tono severo y de recriminación puede ser contraproducente para la necesaria confianza y horizontalidad de las relaciones. Una voz fuerte y dominante puede aplastar la participación de la gente, quienes se sentirán cohibidos de expresar sus emociones y puntos de vista. En otras ocasiones, un tono enfático puede transmitir energía, vitalidad, convicción, y ser un recurso necesario.

Si bien es cierto que, en lo posible, el facilitador o facilitadora debe adecuar su lenguaje a las formas y modos de la localidad, esto no significa que reduzca la posibilidad de incorporar nuevas palabras que incrementen el vocabulario y, por tanto, la capacidad negociadora de los actores locales. Para el efecto, son válidos la redundancia, la explicación reiterada y el uso de las diferentes acepciones o sinónimos de las palabras. No hay que caer en los extremos de subestimar o de ideologizar el saber local.

A diferencia de los métodos convencionales, la facilitación debe ser un proceso ameno. Por ejemplo, conviene hacer una dinámica alegre cuando la gente se siente cansada. No es sólo para mejorar el estado de ánimo, sino que también es una muestra de consideración para las personas. Además favorece una buena circulación sanguínea, activada por la risa y el movimiento.

1.4. Organización y dinámica de grupos de trabajo

Algunas recomendaciones para lograr la efectividad de los grupos de trabajo son:

- Tener clara la tarea.
- Tener una actitud colaborativa.
- Organizarse rápidamente para concentrarse en la tarea.
- Tener muy en cuenta el tiempo disponible para tener una estructura muy clara donde se puedan considerar tres aspectos centrales: lo informativo, lo deliberativo y lo propositivo.
- Usar la metodología más apropiada para el diálogo.
- Organizar un buen sistema de registro.
- Estos aspectos que frecuentemente se pasan por alto son importantes a considerar para lograr la efectividad de los trabajos de grupo. Tan importante como la calidad de los participantes es la calidad de la organización de los aportes. Es ahí donde el facilitador (a) cumple un papel catalizador.

Algunas reglas para la dinámica de grupos señaladas por Antonio Lara (2006) son:

- Crear un ambiente externo favorable.

- Crear un ambiente interno favorable.
- Mostrar interés en el asunto.
- Querer participar.
- Estar abierto a las personas y a las contribuciones de los otros.
- Respetar a los demás, aún piensen diferente.
- Aceptar a todos en su individualidad.
- No dejarse guiar por preconceptos (no colocar rótulos); cuidado con simpatías o antipatías que puedan influenciar la objetividad.
- Tratar a los otros en igualdad de conocimientos.
- Ser auténtico, no fingido.
- Asumir un comportamiento veraz delante del grupo y de todas las personas.
- Saber hablar y saber oír, prestar atención, hablar cada uno y no todos al mismo tiempo.
- Dividir y compartir el tiempo con los otros (lo que raramente ocurre).
- No dominar, no imponerse, no tomar actitud de profesor, no ser dueño de la conversación.
- Valorar, elogiar a los otros, cooperar con ellos.
- No crear subgrupos o monologar, mantener la comunicación de doble vía.
- Concordar o discordar, cuando fuera el caso.
- Seguir el hilo de la conversación, tomando en cuenta lo que otros hablan.
- Mantenerse dentro del asunto, no irse por las ramas.
- Designar eventualmente un coordinador y un secretario de común acuerdo.

1.5. Organización del diálogo

Es la función más trascendente del facilitador o facilitadora, a partir de un esquema de organización del diálogo que debe ser aprobado por los participantes. Lo más sencillo y frecuente es que el facilitador pide que los que deseen hacer uso de la palabra levanten la mano, o se anoten en una rueda de intervenciones cuando el tema lo amerita. Otras veces el facilitador usa tarjetas y va solicitando los aportes escritos.

Con la finalidad de hacer más fluido el diálogo y más eficiente el uso del tiempo, el facilitador puede hacer algunas recomendaciones a los participantes:

- En lo posible, las intervenciones deben ser directamente relacionadas al tema en cuestión, y buscando que las opiniones sean concisas.
- En lo posible, no repetir lo mismo que se ha dicho en anteriores intervenciones. Si hay adhesiones, decirlo directamente. Si hay

contradicciones, sustentar las diferencias. Y si hay aportes nuevos, explicitarlos claramente.

- Es válido presentar ejemplos, testimonios, ilustraciones, etc. Que ayuden a sustentar un punto de vista.

Estas recomendaciones son más atendibles por grupos que ya tienen cierta experiencia en el diálogo, mostrándose más apropiadas cuando estamos condicionados por limitaciones de tiempo. Sin embargo, su aplicación en algunos contextos locales puede avasallar ritmos y dinámicas locales de reflexión y toma de decisiones. Por ejemplo, en algunos lugares las autoridades comunales resuelven problemas con diálogo, mucho diálogo, y la eficiencia no se mide por el tiempo empleado sino por la conciliación alcanzada.

Una excesiva participación de los técnicos o profesionales puede ocasionar que la gente no se reconozca en las propuestas y, por tanto, se ponen en severo riesgo a viabilidad misma de las conclusiones y acuerdos. Este equilibrio no es fácil de alcanzar: depende de la dinámica de la facilitación y de los procesos generados en la localidad. Sólo mucha práctica ayudará a los técnicos para que logren el nivel adecuado y la oportunidad precisa de la intervención oral.

1.6. La comunicación para un buen diálogo

El ser humano tiene una serie de recursos expresivos: Además del lenguaje oral, también tenemos el don de comunicar con gesticulaciones, con el cuerpo, con nuestros silencios. Por ello el facilitador debe estar igualmente atento a la forma como la gente local se comunica y a la forma como él se comunica.

1.7. Más allá de una facilitación audiovisual

Frecuentemente hemos entendido la facilitación como el arte de la gestión de los medios audiovisuales pero la facilitación es mucho más que eso, es la gestión total de los sentidos. Aprendemos no sólo con la mente sino con todo el cuerpo por lo tanto todo el cuerpo y sus sentidos tienen que estar involucrados. Aunque no se trata de los sentidos por separado sino la conjunción de los sentidos el cuadro 3 señala algunas de estas manifestaciones.

De ahí que en la facilitación tenga plena cabida la risoterapia, la abrazoterapia, la aromaterapia, la músico-terapia, la danza, los bailes, los saltos. Diríase entonces que existe la necesidad de sensualizar la facilitación acartonada. No obstante, hay que estar claros sobre la pertinencia de cada herramienta según el tipo de proceso o de reunión de facilitación.

Cuadro 3: Los recursos expresivos

Variantes del lenguaje	Significado
Símbolo	Algo que representa una cosa.
Metáforas	Comparaciones implícitas entre cosas esencialmente distintas.
Analogías	Símiles que comparan cosas.
Alegoría	Expresión narrativa, ficticia o exagerada que se basa en situaciones reales.
Ironías y paradojas	Burla sutil o decir lo contrario en son de broma.
Metonimias	Sustituciones del nombre de algo por el nombre de otro algo. ⁹

Fuente: Gudynas y Evia, 1994

Cuadro 4: Elementos de la facilitación sensorial

Sentido	Expresiones
Oído	Palabras, narraciones, leyendas, música y canciones
Vista	Letreros, dibujos, diagramas, gráficos, teatro, mimo, danzas
Olfato	Aromas, fragancias
Tacto	Tocar, abrazar
Gusto	Sabores

Recuadro

Reglas para el diálogo multiactor

Algunas reglas sencillas que constituyen una precondition para la aplicación exitosa de los formatos metodológicos son:

- Establecer un entendimiento común acerca de: ¿qué es diálogo?
- Los participantes deben tener claridad y estar de acuerdo en el objetivo del diálogo.
- Acordar, establecer y manejar reglas que sirvan como pautas ordenadoras del diálogo.
- Emplear un lenguaje que todos los presentes puedan entender.
- Hablar en tono adecuado.
- No hablar todos a la vez.
- Dejar hablar al otro.
- Todos deben tener igual oportunidad de participar.
- Los participantes pueden intervenir de forma voluntaria y libre.
- Escuchar atenta y pacientemente.
- Saber escuchar antes de responder.
- Respetar las opiniones de los demás, sin caer en ataques personales, y admitir las opiniones de los demás, buscando entender diferentes puntos de vista.
- Contar con información transparente y veraz que sea de dominio de todos los participantes.
- Para el éxito del diálogo es fundamental una atmósfera de serenidad, manteniendo en todo momento la calma.
- Estar abiertos al cambio y a la posibilidad de estar equivocados.
- Asumir una actitud de colaboración, para la exploración de coincidencias, y de trabajo conjunto para el entendimiento mutuo.
- Participar siempre de buena fe, presumiendo que, más allá de las diferencias, todos apuestan por un diálogo genuino que construya confianza.
- Desarrollar una conducta coherente e íntegra, basada en los principios de veracidad, honestidad y responsabilidad.

Fuente: Díaz, 2012.

La facilitación como arte del equilibrio

Un participante de un evento dice: “las tarjetas ya me llegaron hasta la coronilla”, otro dice: “las presentaciones en power point ya me tienen hartó”.

En otros casos un participante dice respecto al tiempo dedicado a las presentaciones, presentación de las expectativas, reglas de juego, rompimiento de hielo y sensibilización: “qué manera de hacernos perder el tiempo”, otro dice: La etapa previa del evento es fundamental para el éxito de una jornada de facilitación y bien vale la pena invertir un tiempo prudente.

En otra situación un participante dice: “aquí hemos venido a aprender no a jugar”, otro dice: “qué divertido ha sido el taller, hemos aprendido pero a la vez también nos hemos divertido”

¿Tarjetas o power point?, ¿dinámicas o “estate quieto”? ¿Presentaciones profundas o presentaciones al vuelo? ¿Nos acomodamos a la disponibilidad de tiempo del facilitador (a) o él o ella se acomoda a nuestros tiempos? ¿Facilitadores internacionales o facilitadores locales? Seguramente si seguimos buscando vamos a encontrar muchas, muchas contradicciones o tensiones que enfrentamos en un proceso de facilitación. La presente nota pretende dar algunas pautas para abordar estos dilemas.

Pienso que todo parte de qué es lo que queremos. Hasta ahí fácil de decir, el tema es que a veces no identificamos bien quién es el sujeto o sujetos que deben plantear qué es lo que queremos. Ahí se nos presentan varias alternativas:

- El objetivo de la institución patrocinadora.
- El objetivo de los clientes.
- El objetivo del facilitador.

Lo más frecuente es que la institución patrocinadora negocia con el facilitador los objetivos del evento. Sólo que aquí hay una cosa que hay tener muy clara: en qué medida los objetivos de la institución patrocinadora corresponden a los objetivos de los clientes o destinatarios finales. A veces se da por sobre entendido que los objetivos de la institución patrocinadora son los objetivos de los clientes o los usuarios. Sin embargo, esto no siempre es así. Creo que aquí está la madre

del cordero, saber quién está diciendo qué es lo que queremos es fundamental.

El otro tema, asumiendo que ya se ha definido bien los objetivos es la identificación apropiada de los participantes. Si conozco bien mis objetivos entonces puedo precisar de mejor manera cuál es el perfil de participantes que puede aprovechar de mejor manera la jornada de facilitación. Esto pasa por reconocer que hay personas con diferentes grados de experiencias y que en algunos casos no es conveniente mezclar categorías de participantes y en otros casos lo que se trata es justamente favorecer el interaprendizaje entre grupos diversos.

Consecuentemente, los tiempos y la metodología van a tener que ajustarse a estas particulares condiciones. A veces por razones económicas simplemente se juntan grupos con diferentes niveles de experiencia y los más experimentados se aburren soberanamente cuando se tratan cosas básicas ya superadas y en el otro extremo las discusiones altamente abstractas hacen que los más novatos se aburran soberanamente porque no están entendiendo nada. Entonces lo esencial, cualquiera que sea la alternativa escogida (grupos homogéneos o grupos heterogéneos) la situación debe ser explícita para que se desarrolle un espíritu colaborativo.

La discusión entonces ya no será si el evento es muy largo o muy corto sino qué es exactamente lo que estamos buscando (habiendo definidos el sujeto que plantea el objetivo) y cuál es la manera de hacer el evento más efectivo. Así resultará que para un determinado grupo lo preciso serán 4 horas, una jornada, 3 días, una semana o quince días. Esto se conjuga con las características de los participantes pues a determinadas personas simplemente les resulta imposible desconectarse de sus actividades cotidianas, más aún con el tema de las oficinas portátiles (lap top con internet, celulares). Pienso que debemos sincerar estas cosas porque si no empezamos a jugar a la participación, cuando en el fondo el participante está chateando con un o una colega.

Precisados los objetivos y los tiempos entonces podemos hablar de las metodologías y los materiales. La clave está en la gestión de

la diversidad en todo sentido. No se trata de usar tarjetas ortodoxamente o pasarse al otro extremo de que todo sea por internet. Cada grupo, cada circunstancia o condición tiene sus propias particularidades y no se puede aplicar un determinado formato a rajatabla.

Saber qué es lo que queremos también nos llevará a determinar la dosificación precisa de contenidos. Frecuentemente veo que los organizadores quieren resolver todo el

tema de la capacitación en una jornada de tres días y preparan sesiones maratónicas de presentaciones y escasos tiempos para las discusiones. Es absolutamente importante que haya un estrecho correlato entre objetivos, resultados esperados, tiempos y metodologías. Cuando no tenemos clara esta situación podemos ser altamente efectivos en la “transmisión” de contenidos y poco efectivos en el aprendizaje.

2. Las herramientas para la facilitación del diálogo

Una herramienta, es un instrumento o medio que facilita el diálogo. En realidad la mejor herramienta para el diálogo es el lenguaje en el marco de una comunicación asertiva. No obstante, hay casos donde sea por falta de costumbre de dirimir las diferencias en público, sea porque a los participantes no les resulta fácil organizar de mejor manera la presentación de sus argumentos o porque hay posiciones cerradas, entre otros factores, se necesita el apoyo de la facilitación.

Se presenta a continuación una herramienta

de análisis que puede ser usado por cada uno de los actores antes de presentarse a intercambiar ideas. La herramienta que cada interlocutor se aclare a sí mismo y trate de entender la perspectiva del otro. El cuadro 7 nos muestra algunas herramientas de diálogo.

Son múltiples las técnicas de trabajo grupal. Compartimos algunos y los invitamos a explorar otras herramientas. Con la práctica podrá ver la pertinencia de cada herramienta. Debemos tener presente que las herramientas no son fijas y dependiendo de cada circunstancia podemos hacer los ajustes necesarios, siempre en un proceso de capitalización de experiencias y mejora continua.

Cuadro 5: Análisis del contexto

¿Cuál es la historia del conflicto?
¿Cuáles son las fortalezas de cada grupo?
¿Cuál es el poder de los grupos en conflicto?
¿Cuáles son las debilidades de cada grupo?
¿Cuáles son las características fundamentales del (os) interlocutor (es)?
¿Cuáles son las características fundamentales de la organización?
¿Cómo percibe la población el conflicto?

Cuadro 6: Análisis del interlocutor

Análisis del interlocutor	Autoanálisis
¿Qué es lo que dicen?	¿Qué es lo que decimos?
¿Qué es lo que no están diciendo?	¿Qué es lo que no estamos diciendo?
¿Qué es lo que están buscando?	¿Qué es lo que estamos buscando?
¿Qué otros intereses están en juego?	¿Qué otros intereses están en juego?
¿Qué están haciendo para imponer su posición (y así imponer sus objetivos)?	¿Qué estamos haciendo para imponer nuestra posición (y así imponer nuestros objetivos)?
¿Cuál es la consistencia de su posición? Desde el punto de vista legal Desde el punto de vista de la legitimidad Desde el punto de vista de sus necesidades Desde el punto de vista de sus intereses Desde el punto de vista de sus aspiraciones	¿Cuál es la consistencia de su posición? Desde el punto de vista legal Desde el punto de vista de la legitimidad Desde el punto de vista de sus necesidades Desde el punto de vista de sus intereses Desde el punto de vista de sus aspiraciones

¿Cuál es la consistencia de nuestra posición? Desde el punto de vista legal Desde el punto de vista de la legitimidad Desde el punto de vista de nuestras necesidades Desde el punto de vista de nuestros intereses Desde el punto de vista de nuestras aspiraciones	¿Cuál es la consistencia de nuestra posición? Desde el punto de vista legal Desde el punto de vista de la legitimidad Desde el punto de vista de nuestras necesidades Desde el punto de vista de nuestros intereses Desde el punto de vista de nuestras aspiraciones
¿Cuál es el nivel mínimo aceptable de su propuesta?	¿Cuál es el nivel mínimo aceptable de nuestra propuesta?
¿Cuál es el impacto político en diversos escenarios posibles?	¿Cuál es el impacto político en diversos escenarios posibles?
¿Cuál es el costo de los escenarios posibles?	¿Cuál es el costo de los escenarios posibles?

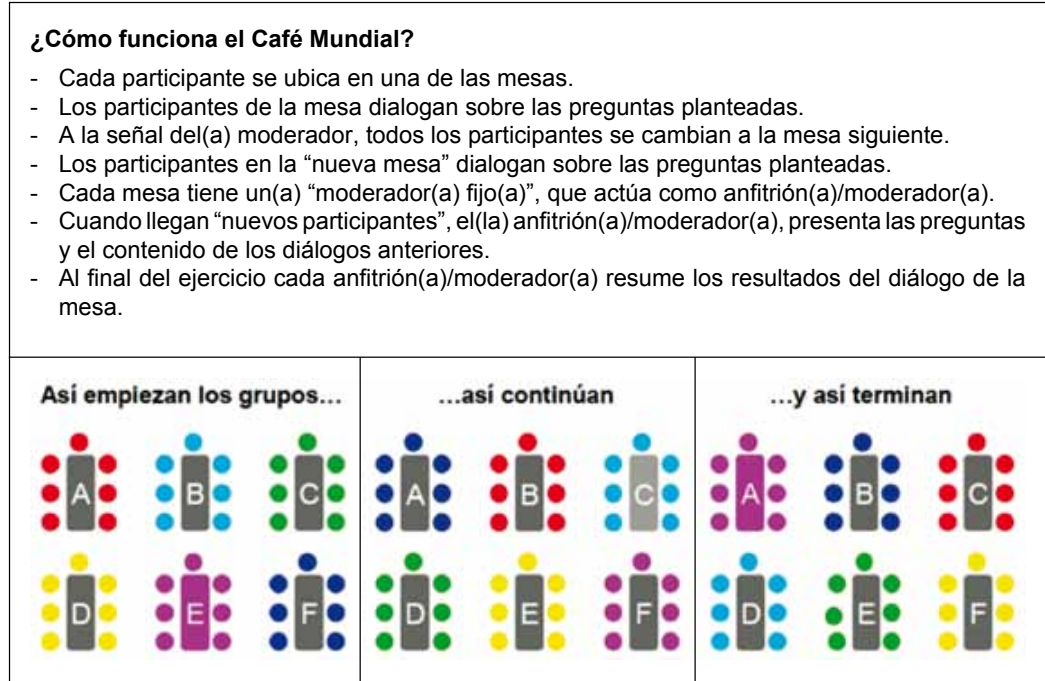
Cuadro 7: Herramientas del diálogo

Herramienta	Sirve para	Momento
Registro de Entrada	Ir conociendo quiénes son los participantes, lo que les motiva a estar presentes, y sus expectativas y temores en torno al proceso. Fortalecer las relaciones humanas. El espacio vacío abierto, que probablemente parecía poco amigable o seguro para muchos, se va convirtiendo en un contenedor con las esperanzas y expectativas del grupo.	Antes de empezar el evento
Línea imaginaria	Hacer evidente la heterogeneidad del grupo como algo importante que permitirá tener en la mesa de diálogo una versión más completa de la realidad. Mostrar los supuestos con respecto a la problemática relacionada con el proceso de diálogo. Conectarse con uno mismo y con los demás e ir generando confianza entre los dialogantes.	Durante el evento para facilitar la conversación constructiva
La pregunta poderosa	Motivar la participación de todos en una conversación. Alcanzar un mejor entendimiento compartido sobre alguna temática.	
Descripción	Ayuda en entender mejor el tema en cuestión	
Encauzamiento del diálogo	Permite mantener el punto de discusión	
Haga de "abogado del diablo"	Discrepe, amablemente, de los comentarios de un participante. "Puede ser, pero no estoy seguro de que lo que dice sea cierto en todos los casos. ¿Alguien tiene una experiencia diferente a la de X?, por ejemplo ante críticas o actitudes negativas de forma reiterada.	
Aligere la tensión	Intervenga en las discusiones tensas entre participantes. "Creo que Ana y Juan no están muy distanciados, simplemente contemplan dos aspectos diferentes del tema".	
Consolide la comprensión	Aglutine y globalice las ideas y conceptos que pretenden exponer, mostrando las relaciones entre ellas: se comprenderán y retendrán mejor. Por ejemplo: "A partir de los comentarios de José y Emilio vemos que tenemos los recursos y la voluntad de llevar adelante el programa".	
Resume	Los contenidos y, sobre todo, los conceptos clave abordados en la reunión.	
La plenaria y el objeto hablador	Concluir un espacio de trabajo en grupos para generar conclusiones y aprendizajes colectivos.	
Café mundial	Conversar en forma dinámica estimulando el pensamiento innovador y fortaleciendo la identidad del grupo. Profundizar las relaciones y la propiedad colectiva de los resultados en el grupo dialogante.	
Diálogo en pares	Disminuir grados de polarización en ciertos temas.	
Círculo de Historias	Generar empatía y lazos de confianza	

Maquetas de corte a escala	Nutrir el proceso con nueva información. Disminuir el nivel de prejuicio fijado en los actores. Mostrar cómo será una obra física y sus impactos.	Para nutrir el proceso con nueva información
Artefactos materiales	Nutrir el proceso con nueva información. Entender mejor las dimensiones y cantidades involucradas en una obra.	
Mapas a escala	Nutrir el proceso con nueva información. Entender ubicaciones, distancias, vías de acceso y áreas de importancia cultural relacionadas con un proyecto.	
Jornadas de aprendizaje	Nutrir el proceso con nueva información. Comprender mejor la realidad cotidiana del lugar que se va a visitar y que está relacionada con la problemática alrededor de la cual gira el proceso de diálogo.	
Conversatorio con expertos	Nutrir el proceso con nueva información. Aprender de las mejores fuentes sobre la problemática y temas relacionados con ella.	
Matriz de avance del proceso	Revisar el avance del proceso e identificar acciones para fortalecerlo según lo trabajado en cada evento. Obtener insumos para hacer ajustes necesarios al proceso de diálogo.	Al ir cerrando el evento y para facilitar el seguimiento
Próximos pasos	Hacer que los participantes salgan del evento con un sentido compartido de propósito. Lograr consenso con respecto a actividades puntuales que permitan dar seguimiento al trabajo realizado durante el evento. Lograr compromisos individuales que faciliten el seguimiento.	
Registro de salida	Además de concluir el evento o actividad dentro del proceso de diálogo, escuchar a cada dialogante sobre lo que piensa y siente de lo que ha experimentado y aprendido. Es útil para evaluar el evento en forma rápida y de primera mano.	
Relatoría del evento	Registrar lo que va aconteciendo durante el evento como memoria para el grupo dialogante y como instrumento que facilitará la comunicación y el seguimiento.	

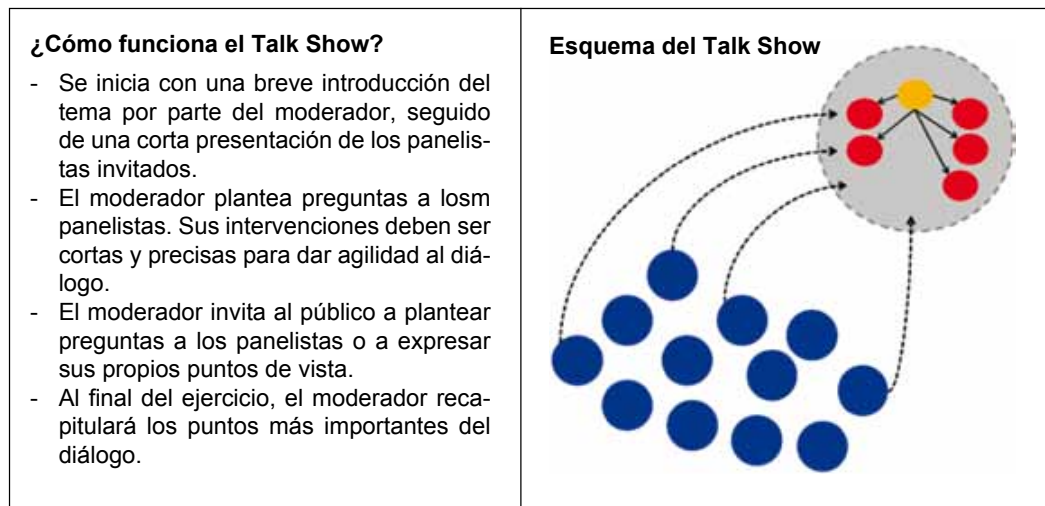
Fuente: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo y la Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos - SG/OEA, PNUD. 2013. Guía Práctica de Diálogo Democrático; Fundación Signo. S.f. Moderación y Dinámica de Grupos.

Fig. 1: Café mundial



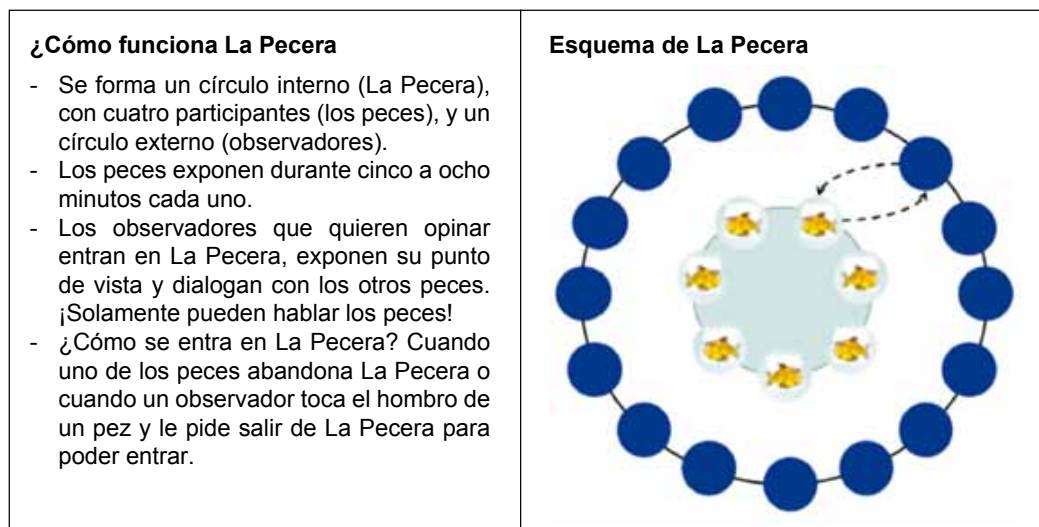
Fuente: GIZ. 2012. Formatos metodológicos para diálogos multiactor en el contexto de actividades extractivas. RELATORÍA DEL TALLER INTRODUCTORIO. Revenue Watch Institute (RWI), Instituto de Ingenieros de Minas del Perú. Realizado en Lima, los días 17 y 18 de octubre de 2012. Lima, 30 P.

Fig. 2: Talk Show



Fuente: GIZ. 2012. Formatos metodológicos para diálogos multiactor en el contexto de actividades extractivas. RELATORÍA DEL EVENTO REGIONAL EN APURIMAC Revenue Watch Institute (RWI), Instituto de Ingenieros de Minas del Perú. Realizado en Apurimac, 5 y 6 de diciembre de 2012. Lima, 30 P.

Fig. 3: La Pecera



Fuente: GIZ. 2012. Formatos metodológicos para diálogos multiactor en el contexto de actividades extractivas. RELATARIO DEL EVENTO REGIONAL EN APURIMAC Revenue Watch Institute (RWI), Instituto de Ingenieros de Minas del Perú. Realizado en Apurimac, 5 y 6 de diciembre de 2012. Lima, 30 P.

Lecciones para facilitadores sobre administración Espacio-Tiempo

Por: Steve Davis

Tu efectividad como facilitador no depende en un 100% de lo que haces. Una buena parte de tu éxito depende de lo que no haces. Estar en silencio y presente ante lo que está surgiendo es tal vez el don más grande que trae un facilitador a un grupo. El silencio interior es un valor excepcional. Te permite percibir por debajo del nivel superficial de comportamiento y ofrece a las personas la oportunidad de percibirse más claramente ellas mismas.

Presta atención a lo que “desea” suceder. Cuando escuchamos con atención, a menudo percibimos lo que debe hacer el grupo. Ésta puede ser una sensación intuitiva, o una sensación visceral de la energía grupal, palabras dichas, o comportamientos colectivos. Consulta con tus grupos cuando tienes la sensación de que se requiere una nueva dirección. Ofrece tu sugerencia y escucha su respuesta. Si aún estás en duda, confía en tu instinto y experiencia para emprender un nuevo curso de acción, y luego observa su respuesta. Si las cosas continúan de manera productiva, estás en la senda correcta. Si no es así, prueba otra cosa.

Cuándo actúas, es tan importante como el acto. Estas son algunas preguntas para ayu-

darle a conducir los tiempos de las actividades grupales.

¿El grupo tendrá lo que necesita (energía y capacidad)? ¿Estarán preparados para hacerlo (es decir, suficiente confianza y potencial)? ¿Cuál será el resultado probable? ¿Cuál será el estado emocional del grupo y de las personas? ¿El grupo estará mentalmente preparado para el paso siguiente? Las actividades que causan alto stress deben estar seguidas por actividades de bajo stress.

Haz cambios de estado frecuentes (cada 5-7 minutos).

Usa el espacio con eficiencia. Existen muchas razones para tomar descansos de diverso tipo durante el trabajo con grupos. Estas son algunas formas de usarlos.

Para responder a necesidades biológicas (baño, comidas, los facilitadores necesitan mucha agua). Para descanso mental (para liberar stress). Para dar tiempo a los facilitadores para analizar y reorganizarse. Para responder a cambios de atención y de energía. Para que los participantes puedan revisar su e-mail y otros mensajes. Para que los participantes tengan tiempo de procesar, descan-

sar e integrar el aprendizaje. La conclusión de esto es que el silencio y el tiempo son por lo menos tan importantes como el contenido y la técnica. Estos elementos son herramientas

que generalmente se pasan por alto, y que los facilitadores pueden aplicar para descubrir y navegar el submundo de las dinámicas de grupo.

Fuente: www.livingmastery.com citado por DH Facilitadores

Literatura revisada

Calivá E., Juan. 2009. Manual de capacitación para facilitadores / IICA – San José, C.R. 102 p.

Díaz, José. 2012. Guía metodológica para diálogos multiactor en el contexto de actividades extractivas. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Proyecto “Formatos metodológicos para diálogos multiactor en el contexto de actividades extractivas”. Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ). Lima, 96 p.

GIZ. 2012. Formatos metodológicos para diálogos multiactor en el contexto de actividades extractivas. RELATORÍA DEL EVENTO REGIONAL EN APURIMAC Revenue Watch Institute (RWI), Instituto de Ingenieros de Minas del Perú. Realizado en Apurimac, 5 y 6 de diciembre de 2012. Lima, 30 P.


GIZ. 2012. Formatos metodológicos para diálogos multiactor en el contexto de actividades extractivas. RELATORÍA DEL TALLER INTRODUCTORIO. Revenue Watch Institute (RWI), Instituto de Ingenieros de Minas del Perú. Realizado en Lima, los días 17 y 18 de octubre de 2012. Lima, 30 P.

Lara, Antonio. 2006. Intervención socio comunitaria. Teoría, Estrategias y Apuntes. CEDRO. Lima, 172 p.

PCP, 2003. Proyecto de Conversaciones Públicas.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo y la Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos - SG/OEA, PNUD. 2013. Guía Práctica de Diálogo Democrático; Fundación Signo. S.f. Moderación y Dinámica de Grupos.

Vieytes, Maritza. 2007. Guía de moderación de procesos grupales. GTZ, El Salvador, 24 p.



GIZ GmbH—Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn, Alemania
Fon +49 228 4460 - 0
Fax +49 228 4460 - 1766
www.giz.de

giz