



Canadian
International
Development
Agency

Agence
canadienne de
développement
international



Diálogo
Democrático –
Un Manual
para Practicantes

Diálogo

Democrático –

Un Manual

para Practicantes

Bettye Pruitt y Philip Thomas

Diálogo Democrático – Un Manual para Practicantes

El contenido del presente Manual no refleja necesariamente las opiniones de la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI) y el Gobierno de Canadá, el Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA), la Organización de los Estados Americanos (OEA), la Secretaría General de la OEA (SG/OEA) o el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), ni sus respectivas juntas directivas, cuerpos rectores y/o estados miembros. El presente Manual es una publicación independiente realizada por encargo de ACDI, IDEA Internacional, SG/OEA y PNUD. El Manual es fruto de un esfuerzo colaborativo de estas instituciones y del trabajo de expertos eminentes en el campo del diálogo democrático.

La información en este Manual era exacta al momento de su publicación

© Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos, 2008

© Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral 2008

© Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2008

Las solicitudes de autorización para reproducir o traducir la totalidad o cualquier parte de la presente publicación deben dirigirse a:

SG/OEA

17th St. & Constitutional Ave. N. W.

Washington, D.C. 20006

EUA

IDEA Internacional

Strömsborg

SE - 103 34 Estocolmo

Suecia

PNUD

1 UN Plaza

Nueva York

NY 10017

EUA

Diseño gráfico: Trydells Form

Fotografía superior derecha: © Interpeace/Ryan Anson

Fotografía izquierda: © Arabella Cecil/Panos Pictures

Impreso por Trydells Tryckeri AB, Suecia

Contenido

Agradecimientos	xii
Prólogo	xiii
Prefacio	xvi
Acrónimos y abreviaturas	xvii
Introducción	1
Propósito del Manual	1
<i>El foco en los practicantes</i>	1
Cómo utilizar el Manual	2
Parte 1: El marco conceptual	6
Capítulo 1.1: Introducción	7
Capítulo 1.2: La necesidad de diálogo	10
La necesidad de una cultura democrática	10
La necesidad de una gobernabilidad efectiva	14
<i>Procesos participativos que pueden producir resultados</i>	15
Capítulo 1.3: Definiendo el diálogo	19
Definiciones	19
<i>Definiendo el diálogo como tipo distintivo de proceso</i>	20
<i>Definiendo el diálogo en un contexto global</i>	24
Principios rectores: las características propias de los procesos de diálogo	26
El enfoque dialógico	33
<i>El enfoque dialógico como código de conducta</i>	33
<i>El enfoque dialógico más allá de los procesos de diálogo</i>	34
Capítulo 1.4: Cómo el diálogo contribuye al cambio	35
Niveles de cambio	35
¿Cómo funciona?	39
<i>El momento dialógico</i>	40
De un cambio personal a un cambio societal	42
Conclusión	44
Parte 2: Poniendo en práctica los conceptos	46
Capítulo 2.1: Introducción	47
Los practicantes del diálogo y los roles que desempeñan	47
El enfoque dialógico	49
Cómo usar esta sección	51

Capítulo 2.2: Explorando la posibilidad de diálogo	54
Entendiendo la evaluación preliminar como intervención	54
Dos niveles de evaluación preliminar	55
Evaluación preliminar completa: entendiendo el tema, los actores y el contexto	58
<i>Parámetros de la exploración</i>	59
<i>El tema</i>	59
<i>Los actores</i>	61
<i>El contexto</i>	63
Involucrando a los actores en la conversación	65
Herramientas para la evaluación preliminar	67
Encontrando la senda más apropiada para avanzar	70
<i>Indicadores de madurez para el diálogo</i>	70
<i>Condiciones básicas para el diálogo</i>	71
<i>Listado de verificación: un proceso de diálogo puede no ser aconsejable si...</i>	72
<i>Si no hay diálogo, ¿entonces qué?</i>	72
Argumentando a favor del diálogo	73
Capítulo 2.3: Diseñando el proceso de diálogo	75
Criterios básicos de diseño	75
Cómo proceder: armando un equipo de proyecto	76
<i>Perfil del equipo de gestión del proyecto</i>	77
El principio de codiseño	79
Elementos: decisiones a tomar	80
<i>Definiendo los objetivos</i>	81
<i>Desarrollando la estrategia</i>	85
<i>Seleccionando a los participantes</i>	89
<i>Definiendo los roles de los terceros</i>	95
<i>Gestionando la información/comunicación</i>	97
<i>Estableciendo el cronograma/la agenda</i>	98
<i>Movilizando recursos</i>	99
El proceso de convocatoria	100
<i>Características esenciales del convocante</i>	101
<i>Consejos de los practicantes a la hora de incorporar participantes</i>	101
<i>Seis experiencias de convocatoria</i>	102
El diseño del proceso de diálogo	104

Capítulo 2.4: Implementación	106
Monitoreo, aprendizaje y adaptación: Las claves del éxito	106
Eventos de diálogo: creando un espacio seguro	107
<i>Logística</i>	107
<i>Sede</i>	108
<i>Reglas básicas</i>	109
Facilitación.....	112
<i>Roles y cualidades clave del facilitador</i>	113
<i>Roles dentro del equipo de facilitación</i>	114
<i>Imparcialidad y neutralidad</i>	114
Eventos de diálogo: perspectiva general de las opciones de proceso	115
<i>¿Por qué considerar diferentes opciones de proceso?</i>	116
<i>Procesos y herramientas de proceso</i>	116
<i>Herramientas de proceso para grupos grandes</i>	118
La jornada de viaje de diálogo.....	119
<i>Comenzando la jornada de viaje</i>	121
<i>Obteniendo perspectivas</i>	123
<i>Enriqueciendo las perspectivas y logrando comprensión</i>	126
<i>Encuadrando las opciones y deliberando</i>	131
<i>Tomando decisiones</i>	134
<i>Implementando y adoptando medidas de acción</i>	137
Intervalos entre los eventos de diálogo.....	139
<i>Gestión de la comunicación y la información</i>	139
<i>Evaluación permanente</i>	140
Capítulo 2.5: Monitoreo y evaluación	143
Propósito del monitoreo y evaluación.....	143
Cinco aspectos de una buena práctica en materia de monitoreo y evaluación	144
<i>Definir claramente qué es lo que se va a evaluar</i>	144
<i>Incorporando el monitoreo y evaluación al proceso de diálogo</i>	145
<i>Involucrando a las partes interesadas</i>	146
<i>Elaborando indicadores cuantitativos y cualitativos</i>	148
<i>Equilibrando una orientación hacia el aprendizaje con una orientación hacia los resultados</i> ... 149	
Elementos esenciales de un proceso de monitoreo y evaluación.....	149
Pasos básicos del monitoreo.....	151
Herramientas de monitoreo y evaluación	152

<i>Estructurando las revisiones periódicas</i>	152
<i>Evaluando y sistematizando los aprendizajes clave</i>	154
Capítulo 2.6: Dilemas y desafíos	156
Dilemas.....	156
<i>Resultados tangibles vs. intangibles</i>	157
<i>Visión de corto plazo vs. visión de largo plazo</i>	157
<i>Trabajar con representantes vs. ser más ampliamente incluyente</i>	158
Un desafío	158
<i>Superando los diálogos de la élite</i>	158
Parte 3: Aplicaciones	164
Capítulo 3.1: Introducción	165
Capítulo 3.2: Diálogo sobre la coexistencia pacífica, Guatemala	166
Contexto	166
Propósito	168
El proceso de diálogo.....	168
Resultados e impacto.....	171
Lecciones aprendidas.....	173
Capítulo 3.3: Diálogo sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio, Mauritania	176
Contexto	176
Propósito	177
El proceso de diálogo.....	178
Resultados e impacto.....	181
Capítulo 3.4: Diálogo sobre un proceso constitucional en Nepal	183
Contexto	183
Propósito	183
El proceso de diálogo.....	184
Resultados e impacto.....	189
Apéndice 1: Perspectiva general sobre iniciativas de diálogo	192
Apéndice 2: Opciones y herramientas de proceso: perspectiva general	217
Exploración y concientización: compartiendo conocimientos e ideas	218
<i>Café Mundial</i>	218
<i>Café de Conversaciones</i>	218
<i>Tecnología de Espacio Abierto</i>	218
<i>Proceso de Círculo</i>	218

<i>Proceso Lekgotla</i>	219
<i>Teatro de los Oprimidos</i>	219
Creación de relaciones – Trabajar con el conflicto	220
<i>Diálogo sostenido</i>	220
<i>Proyecto de Conversaciones Públicas</i>	220
<i>Democracia Profunda</i>	220
<i>Diálogo Intergupal</i>	221
<i>Escuela de Paz Palestino-Israelí</i>	221
<i>Investigación-acción participativa</i>	221
Deliberación - Trabajar con las decisiones difíciles	222
<i>Consejos de Deliberación Ciudadana</i>	222
<i>Foros Sobre Asuntos Nacionales</i>	222
<i>Opciones Ciudadanas</i>	222
<i>Círculos de Estudio</i>	223
<i>Reunión municipal del siglo XXI de AmericaSpeaks</i>	223
<i>Encuesta Deliberativa</i>	223
Acción colaborativa – Multiactor, cambio en todo el sistema	224
<i>Búsqueda Futura</i>	224
<i>Indagación Apreciativa</i>	224
<i>Planificación por Escenarios</i>	224
<i>Laboratorio de Cambio</i>	225
Otras herramientas	226
<i>Jornadas de Aprendizaje</i>	226
<i>Diálogo de Narrativas</i>	226
<i>Facilitación Gráfica y Diseño de Información</i>	226
<i>Proyectos de Escucha y Entrevistas para el Diálogo</i>	226
<i>Herramientas en Internet</i>	227
Notas	228
Sabiduría adquirida en la práctica – Fuentes	239
Acerca de los autores	242
Acerca de nosotros	243

TABLAS

Tabla 2.1.1	El enfoque dialógico	49
Tabla 2.4.1	Consideraciones sobre la sede	110
Tabla 2.4.2	Opciones de proceso de diálogo	117
Tabla 2.4.3	Procesos y herramientas de diálogo y deliberación	118
Tabla 2.6.1	El dilema de la participación	159

FIGURAS

Figura 1.3.1	Proceso de toma de decisiones	23
Figura 1.4.1	El Modelo del Iceberg: niveles de cambio	36
Figura 2.1.1	Flujograma del diseño del proceso	52
Figura 2.1.2.	Flujograma de un proceso de diálogo	53
Figura 2.2.1	Marco para la intervención	68
Figura 2.2.2	Mapa de herramientas de aprendizaje y análisis	69
Figura 2.3.1	Triángulo de la satisfacción	76
Figura 2.3.2	Pasos intermedios del proceso	84
Figura 2.3.3	¿Más personas o personas clave?	91
Figura 2.3.4	Proceso de diálogo	105
Figura 2.4.1	La jornada de viaje del diálogo: una metáfora.....	120
Figura 2.4.2	Decodificación de la metáfora de la jornada de viaje	120
Figura 2.4.3	Cambiando las perspectivas	126
Figura 2.4.4	El Modelo de la Margarita: historias múltiples de una única persona	128
Figura 2.4.5	La escalera de inferencia	130
Figura 2.4.6	Guía de estudio de los foros sobre asuntos nacionales	134
Figura 2.4.7	Comunicaciones horizontales y entre los diferentes niveles	140
Figura 2.5.1	Aprendizaje de circuito doble	146
Figura 2.5.2	Muestra de línea de tiempo del proceso	152
Figura 2.5.3	Formato para el monitoreo y la evaluación	155
Figura 2.6.1	Los límites de trabajar con élites	161

CUADROS

Cuadro 2.2.1	Marco para el mapeo de actores / análisis de partes interesadas	61
Cuadro 2.2.2	Indagando las razones para no querer un diálogo	66
Cuadro 2.3.1	Guía de diseño del proceso	86
Cuadro 2.3.2	Roles de los terceros	95

Agradecimientos

Muchas personas e instituciones han colaborado para hacer posible este Manual.

Queremos agradecer especialmente a Bettye Pruitt y a Philip Thomas, autores principales del libro. Vaya también nuestra gratitud a Martin Ängeby, Elena Díez Pinto y Katrin Käufer, quienes contribuyeron con este estudio como autores en colaboración.

Goran Fejic, Marc-André Franche, John Lobsinger, Céline Moyroud, Betilde Muñoz Pogossian y Yadira Soto se desempeñaron como miembros de una Junta Editorial, representando a las instituciones patrocinadoras y brindando apoyo y asesoramiento al grupo de autores. Marc-André Franche, Céline Moyroud y Koenraad Van Brabant contribuyeron con la redacción de dos capítulos de la Parte 1. Elizabeth Diaz, Sonia González, Helena Koumi, Maureen Mayne y Alicia Morales reunieron el material de casos y el resto de la información para los Apéndices.

Elizabeth Diaz, Francisco Díez, Víctor Alfredo León Gemmell, Gabriel Aguilera Peralta, Andrew Russell, Ranabir Samaddar y Koenraad Van Brabant leyeron y comentaron el manuscrito. Ana Cabria Mellace y Anaí Linares Méndez revisaron y editaron la traducción del Manual a español. Céline Moyroud, Elisabeth Diaz y Maureen Mayne se encargaron de revisar la traducción del Manual a francés. Les damos las merecidas gracias a todos estos colaboradores.

Asimismo, agradecemos a las organizaciones que, junto con los cuatro patrocinadores institucionales, aportaron el material escrito de casos al que se hace referencia a lo largo del Manual y en la Perspectiva General sobre Iniciativas de Diálogo, en el Apéndice 1. Dichas organizaciones son el Centro Carter, el Instituto para la Democracia en Sudáfrica, el Instituto Internacional para el Diálogo Sostenido, el Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria, la Universidad para la Paz y la Alianza Internacional para la Consolidación de la Paz (antes “WSP International”).

Por último, queremos agradecer profundamente a los muchos practicantes de diálogo que participaron en talleres de aprendizaje –en Guatemala (2000 y 2002), en Panamá (2003), en Buenos Aires (2003), en Estocolmo (2004) y en Ginebra (2005)– y que compartieron sus experiencias y su sabiduría práctica para dar forma a este Manual.

Prólogo

Las investigaciones académicas y las estadísticas nos dicen que la cantidad de conflictos, así como el número de víctimas de guerra y de otras formas de violencia, han disminuido significativamente desde que finalizó la Guerra Fría. Ésa es una noticia muy alentadora. Muy alentadora también es la noticia de que este avance significativo se debe, en gran medida, al mejor desempeño de los diversos constructores de paz y a que el organismo de las Naciones Unidas, en particular, está ahora más dispuesto a intervenir para evitar o poner fin a los conflictos. Asimismo, Naciones Unidas, las organizaciones regionales y los organismos no gubernamentales cooperan más entre sí, y la experiencia que adquirieron en este ámbito les está resultando provechosa. En consecuencia, no existen dudas de que, actualmente, la comunidad internacional está mejor equipada para ayudar a las partes involucradas en cualquier tipo de disputa a lograr consenso y resolver las diferencias mediante el diálogo y el compromiso.

El equipo de las Naciones Unidas y las demás personas involucradas en este tipo de actividad pueden estar realmente satisfechos de que su trabajo está siendo reconocido, aunque obviamente no existe razón para que nos sintamos plenamente complacidos: aún vivimos en un mundo complejo y turbulento, en el que el conflicto sigue arrasando en demasiados lugares. Muchos de estos conflictos han sido descuidados (por ejemplo, Somalia) o han resistido todos los intentos de ayuda para resolverlos (Palestina/Israel, Cachemira). Otros conflictos han resurgido para rondarnos, cuando creíamos que se habían resuelto adecuadamente o que estaban en vías de solucionarse en forma satisfactoria: Haití, Timor Oriental, Afganistán, el Líbano...

Actualmente, está bastante aceptado que una paz sostenible es aquélla que empodera a las personas y las ayuda a adquirir habilidades y a crear instituciones para gestionar en forma pacífica los diferentes y a veces conflictivos intereses. En todo el mundo, el diálogo se considera la herramienta por excelencia para abordar y, en lo posible, resolver las diferencias –objetivas o subjetivas– que generaron el conflicto inicialmente. Como sea que se lo defina, el diálogo es un método democrático cuyo objetivo consiste en resolver problemas mediante concesiones y entendimiento mutuo, y no mediante la imposición unilateral de los puntos de vista e intereses de una de las partes. Por su lado, la democracia como sistema del Gobierno ofrece un marco para el diálogo organizado y continuo.

Los autores de este Manual sobre diálogo democrático han asumido la difícil pero necesaria tarea de reunir el vasto conocimiento acumulado en el área de la resolución de conflictos y traducirlo en conceptos claros y opciones prácticas para los facilitadores de diálogo. Gracias al patrocinio y la experiencia de tres organizaciones internacionales (el Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral [IDEA], el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] y la Organización de los Estados Americanos [OEA]) y de una agencia de cooperación para el desarrollo (la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional [ACDI]), el Manual ofrece reflexiones útiles sobre los enfoques conceptuales contemporáneos acerca del diálogo y proporciona a los practicantes una serie de opciones concretas sobre cómo diseñar, iniciar, convocar,

dirigir, monitorear y evaluar un proceso de diálogo. Las múltiples opciones que se ofrecen parten de la práctica, y los estudios de caso presentados en el Apéndice 1 ilustran cómo estas opciones pueden aplicarse en la vida real.

El diálogo se produce en varios ámbitos, en diferentes niveles y sobre infinidad de temas. Los temas pueden abarcar desde la seguridad nacional o internacional hasta los derechos humanos, desde los cambios climáticos hasta el VIH/SIDA, desde el desarrollo económico hasta la gestión de los recursos hídricos. Entre los actores y las partes interesadas se encuentran los gobiernos, los partidos políticos, los líderes tradicionales y los ciudadanos comunes.

Quienes hayan adquirido algo de experiencia en la facilitación de procesos de diálogo son muy conscientes de la importancia del conocimiento local. Las lecciones aprendidas en un país jamás resultan fáciles de transferir a otro. Esto se debe a que el diálogo es un ejercicio humano por excelencia, muy sensible a las necesidades y prioridades definidas por las realidades locales, a las sutilezas del lenguaje y a lo intrincado de la memoria colectiva. El diálogo siempre se refiere a las necesidades y prioridades de personas reales en situaciones reales.

En el ámbito militar se dice que “ni el mejor plan de batalla sobrevive al primer disparo”. Es una lección valiosa para recordar cuando se tratan situaciones conflictivas. Incluso el mejor plan de negociaciones, elaborado con sumo cuidado a partir de la mejor información disponible, tendrá que pasar la prueba de la realidad del lugar en el que se produce el conflicto. Cuando comencé el intento de mediación para poner fin a la guerra civil en el Líbano, me enviaron allí con una resolución de la Liga Árabe que exigía el despliegue de una fuerza militar de observación para presenciar un cese del fuego que las facciones libanesas decían que iban a cumplir. Tan pronto como llegué a Beirut, me di cuenta de que una fuerza de observación de trescientos hombres no iba a ser de mucha ayuda. Por el contrario, esto iba a complicar seriamente la situación. Dado que no era posible simplemente ignorar la resolución que nos habían ordenado, dijimos que “era necesario postergar momentáneamente su implementación”. Nuestra tarea tomó, entonces, un rumbo totalmente distinto, que culminó en el Acuerdo de Taef y en el fin de la guerra civil.

Esto es lo que a veces llamo “cambiar de planes sobre la marcha”. No significa que no sea necesario prepararse o elaborar un plan. La guerra civil había estado arrasando el Líbano durante más de quince años –digamos, unos diecisiete años– y era imposible tratar de ayudar a poner fin a un problema tan difícil sin entender profundamente la situación. Tampoco se podía llegar a Beirut sin un puñado de ideas respecto de cómo abordar la misión. No obstante, sin importar lo bien preparado que uno piense que está, sin importar el tiempo y lo bien que uno haya trabajado para organizar la misión, sin importar la cantidad de resoluciones –obligatorias o de otro tipo– que apoyen el esfuerzo, es vital que uno mantenga los ojos y los oídos bien abiertos todo el tiempo y

esté listo para adaptarse a los hechos ineludibles que acontecen en el lugar del conflicto. En otras palabras, comience la misión con la mayor cantidad de herramientas posible. Consiga todos los mapas y gráficos que estén a su alcance y estudie la ruta con sumo detalle. Pero si nota que existen obstáculos que los mapas no señalan, no confíe sólo en el mapa ni tampoco ignore lo que ve con sus propios ojos.

La mayoría de los “facilitadores de diálogo” de mi generación aprendieron el arte de facilitar el diálogo mediante la práctica. Los años de compromiso activo para reunir a las “partes en conflicto”, convencerlas de sentarse a la mesa de negociaciones y comenzar a armar una agenda común paso por paso, moldearon una profunda experiencia que sirve como una herramienta confiable. Pero el diálogo es una disciplina cuyas lecciones y reglas básicas se pueden aprender y compartir ampliamente. El proceso de aprendizaje puede abreviarse si tenemos plena conciencia de que no existen modelos generalizados, que les sirvan a todos, y de que el diálogo debe ajustarse a cada contexto nacional y cultural específico, un contexto cuyos dueños absolutos son aquellos considerados los principales beneficiarios del diálogo.

El resultado de un auténtico proceso de diálogo rara vez se puede predecir. Incluso aunque se apliquen las lecciones aprendidas de manera consecuente, esto no constituye una garantía de éxito. Así ocurre con todos los procesos políticos que involucran a una gran variedad de actores y que se producen en contextos multifacéticos y de rápida evolución. Sin dudas, el diálogo es un proceso eminentemente político: por un lado, se ajusta a hechos ineludibles y tiene el objetivo de dar respuesta a quejas, reivindicaciones y agravios políticos y sociales muy concretos. Pero, por otro lado, está influenciado por lo más delicado y esquivo de la química de las relaciones humanas.

Comprender los temas políticos subyacentes (los reclamos profundamente arraigados) y las relaciones humanas que a menudo desdibujan y distorsionan la perspectiva (pero que, cuando se les permite emerger, también pueden aportar energías positivas impensadas), es crucial para crear la “situación dialógica” que favorezca la evolución y permita paliar las diferencias.

Creo que este Manual ayudará a los facilitadores de diálogo a encontrar la combinación adecuada de ingredientes para lograr un diálogo exitoso.

Lakhdar Brahimi
Ex Asesor del Secretario General de las Naciones Unidas

Prefacio

La complejidad de los desafíos globales actuales, como el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la profundización de la gobernabilidad democrática, la prevención de conflictos violentos o el hacer frente al terrorismo, constituye un conmovedor recordatorio de nuestra creciente interdependencia. Para ocuparse de estas realidades es necesario, más que nunca, contar con soluciones que no traten sólo los síntomas sino también las causas fundamentales. Para abordar las causas fundamentales es necesario comprometer a las instituciones locales, nacionales e internacionales encargadas de manejar las diferencias de intereses, aspiraciones o visiones del mundo, y trabajar sobre la calidad de la interacción humana sobre la cual se basa su funcionamiento.

Promover, facilitar y comprometer a los actores involucrados en los procesos de diálogo multiactor constituyen aspectos centrales de esta labor. Como nuestra experiencia lo indica, el diálogo, cuando se utiliza en el contexto justo y con los métodos adecuados, permite desarrollar soluciones innovadoras y nuevas realidades.

Para nuestras organizaciones, el diálogo no es simplemente una herramienta para alcanzar nuestros objetivos, sino que está en el corazón de los valores que sostienen nuestro trabajo, como el respeto por los derechos humanos, la igualdad, la diversidad y la resolución pacífica de conflictos. El diálogo es también el instrumento mediante el cual nos comprometemos con socios y partes interesadas.

Es, por lo tanto, un gran placer para nosotros presentar este Manual como una contribución a la teoría y a la práctica de diálogo. Esta publicación conjunta subraya nuestro compromiso de promover el diálogo democrático y representa un tributo al valor de compartir experiencias y conocimientos entre regiones, prácticas e instituciones.

El objetivo principal de este Manual es demostrar concretamente cómo funciona el diálogo y cómo éste puede marcar una diferencia en la búsqueda de la paz, el desarrollo y la gobernabilidad democrática.

Para lograr este objetivo, el Manual presenta opciones y métodos para llevar a cabo con éxito un proceso de diálogo, y analiza las lecciones aprendidas para disminuir la brecha entre la teoría y la práctica. Ofrece a los practicantes recomendaciones y opciones basadas en una amplia variedad de experiencias. Asimismo, el Manual demuestra que el diálogo no es una panacea y que su éxito depende de una cuidadosa preparación.

Esta primera contribución conjunta de nuestras cuatro organizaciones puede también entenderse como un mapa de ruta para el trabajo venidero, puesto que resta mucho por hacer para mejorar la práctica y desarrollar el campo de la experiencia. Esperamos que este Manual sea una oportunidad para muchas instituciones y practicantes de reflexionar sobre su propia práctica y continuar mejorándola.

Concebimos esta publicación como un primer paso hacia una mayor colaboración tanto en la sede como en el campo. Agradecemos a los autores y a la Junta Editorial por su dedicación y expresamos nuestra gratitud por las contribuciones de tantos practicantes e instituciones, sin las cuales este Manual no se habría convertido en realidad.



Kemal Derviş
Administrador
PNUD

Robert Greenhill
Presidente
ACDI

Vidar Helgesen
Secretario General
IDEA Internacional

José Miguel Insulza
Secretario General
OEA

Acrónimos y abreviaturas

ACDI	Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional
AI	Indagación Apreciativa
CARICOM	Comunidad del Caribe
CDAC	Comisión Departamental de Atención a Conflictos (Guatemala)
CDGs	Consejos de Deliberación Ciudadana
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas
CMM	Gestión coordinada del significado
CSDGG	Centro de Estudios sobre la Democracia y el Buen Gobierno
DERP	Documento de Estrategia para la Reducción de la Pobreza
EE.UU.	Estados Unidos
ERP	Estrategia para la Reducción de la Pobreza
EUA	Estados Unidos de América
FMI	Fondo Monetario Internacional
IDASA	Instituto para la Democracia en Sudáfrica
IDEA	Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral
IDRC	Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo
IEA	Instituto de Asuntos Económicos
IFC	Corporación Financiera Internacional
INCORE	Investigación de Conflictos Internacionales
IRDP	Instituto de Investigación y Diálogo para la Paz
LUUUTT	Historias vividas, historias no contadas, historias no escuchadas, historias desconocidas, historias contadas y cuentos (modelo)
MINUGUA	Misión de Verificación de las Naciones Unidas en Guatemala
MIT	Instituto Tecnológico de Massachusetts
MSP	Proceso multiactor
M&E	Monitoreo y evaluación
NCDD	Coalición Nacional para el Diálogo y la Deliberación
NIF	Foros sobre Asuntos Nacionales
NU	Naciones Unidas
OEA	Organización de los Estados Americanos
ONG	Organización no gubernamental
PAR	Investigación-acción participativa
PCP	Proyecto de conversaciones públicas
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PPME	Países pobres muy endeudados
PROPAZ	Programa para el Desarrollo de Recursos para la Construcción de la Paz
RBLAC	Dirección Regional para América Latina y el Caribe (PNUD)
RCTF	Grupo de trabajo para conflictos regionales
SD	Diálogo sostenido
TO	Teatro de los oprimidos
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UPRECO	Unidad Presidencial para la Resolución de Conflictos (Guatemala)
VIH/SIDA	Virus de inmunodeficiencia humana/Síndrome de inmunodeficiencia adquirida
WISCOMP	Mujeres en la Seguridad, la Gestión de Conflictos y la Paz

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Introducción

Propósito del Manual

El esfuerzo colaborativo de las cuatro instituciones que patrocinan este Manual –la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI), el Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA), la Organización de los Estados Americanos (OEA) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)– se basa en la percepción compartida del importante rol que los procesos de diálogo pueden desempeñar en la promoción de la paz, el desarrollo humano y la gobernabilidad democrática. En el año 2003, éstas y otras trece organizaciones comprometidas con la promoción y organización de procesos de diálogo¹ se reunieron para unificar las numerosas lecciones aprendidas durante su experiencia colectiva, extraer las mejores prácticas y ofrecer algunas pautas y opciones a los practicantes. El objetivo era crear una herramienta metodológica sencilla que ayudara a las instituciones y a otros practicantes de diálogo a llevar a cabo su trabajo de una forma más sistemática.

Este grupo de instituciones adoptó el término “diálogo democrático”, ya usado en América Latina y la región del Caribe, para destacar tanto la relevancia del diálogo en el fortalecimiento de instituciones democráticas, como la forma democrática en que el diálogo funciona: atrayendo a una amplia variedad de actores societales a participar en conversaciones que conduzcan a un cambio positivo. Se llegó a la conclusión de que el diálogo democrático consta de procesos incluyentes que son lo suficientemente abiertos, sostenidos y flexibles como para adaptarse a contextos fluctuantes. Puede utilizarse para lograr consenso o prevenir conflictos –como un complemento, pero no como reemplazo, de instituciones democráticas como legislaturas, partidos políticos y organismos gubernamentales.

El foco en los practicantes

Desde el comienzo, el Manual ha estado dirigido a los practicantes de diálogo, es decir, a personas que se comprometen activa o potencialmente en la organización, facilitación o promoción del trabajo de diálogo en las instituciones y sociedades a las que pertenecen. Estos practicantes pueden clasificarse en tres categorías amplias.

Los practicantes de diálogo son personas que se comprometen activa o potencialmente con el trabajo de diálogo, organizándolo, facilitándolo y promoviéndolo en las instituciones y sociedades a las que pertenecen.

- **Tomadores de decisiones.** Los tomadores de decisiones son las personas que tienen la responsabilidad formal de abordar los desafíos que enfrenta la sociedad en varios niveles: local, nacional, regional y global. Cuando usan el diálogo como instrumento para cumplir con estas responsabilidades, se convierten en practicantes de diálogo. Si bien un principio importante del diálogo democrático es que cada uno tiene el derecho y la responsabilidad de abordar los desafíos sociales, es útil reconocer que estos practicantes a menudo desempeñan un rol particularmente importante en los procesos de diálogo y sus resultados.
- **Promotores del diálogo.** Estas personas promueven la utilización del diálogo como un medio de abordar los desafíos sociales, no desde una posición de responsabilidad formal, sino como partes involucradas e interesadas en los resultados. En contextos nacionales, muchos de estos practicantes pertenecen a organizaciones intergubernamentales que representan a la comunidad internacional, como PNUD, OEA e IDEA Internacional. Por otro lado, pueden ser parte de cualquiera de los dos sectores no gubernamentales: el sector económico o la sociedad civil. En la sociedad civil, las personas pueden estar involucradas con diversas organizaciones nacionales e internacionales sin fines lucrativos que abordan los desafíos sociales desde la perspectiva de la esfera social, en lugar de la esfera política o la económica.
- **Expertos de proceso.** Estas personas aportan experiencia técnica sobre los procesos desde una variedad de disciplinas para apoyar las iniciativas de diálogo, y son quienes, en muchos casos, dedican su carrera a fomentar el uso del diálogo.

Debido a este enfoque, los socios del Manual han hecho esfuerzos significativos para involucrar a los practicantes en el desarrollo de su contenido. Entre los años 2000 y 2003, la Dirección Regional para América Latina y el Caribe (DRALC) del PNUD organizó cuatro talleres para practicantes, como parte de su iniciativa de desarrollar una “plataforma metodológica” para el trabajo de diálogo. La organización de algunos de estos talleres fue compartida, y este Manual se ha enriquecido, además, por los resultados de otros talleres en cada institución. Los miembros de la comunidad de práctica institucional han desarrollado casos en base a experiencias en el campo, utilizando un formato común para permitir su comparación. Asimismo, las instituciones que patrocinan el Manual llevaron a cabo dos talleres destinados a practicantes, para discutir en profundidad y opinar sobre las diferentes etapas de su desarrollo. Todos estos esfuerzos son los que han aportado la información y guiado el trabajo del equipo de autores. Un grupo más reducido de practicantes revisó un texto preliminar completo y aportó comentarios, y una Junta Editorial formada por miembros de las cuatro instituciones patrocinantes, supervisó el trabajo del equipo. En síntesis, esto ha sido un amplio esfuerzo conjunto, que denota el compromiso colectivo de las instituciones que trabajan en este campo para con el diálogo democrático.

Cómo utilizar el Manual

Se hicieron grandes esfuerzos para que las bases de este Manual se apoyen en la experiencia de las personas y las instituciones involucradas en el trabajo de diálogo, porque —a diferencia de un campo más maduro como la negociación, que puede estudiarse en instituciones educativas establecidas y con planes de estudio bien desarrollados— es en

Este Manual intenta brindar:

- *un recurso para pensar sobre cómo abordar un problema en particular o suscitar un cambio deseado*
- *información general sobre el tema del diálogo democrático*
- *criterios para juzgar en qué casos el diálogo resulta un enfoque adecuado*
- *un vínculo con la experiencia y la sabiduría de los practicantes que ya han recorrido ese camino*
- *un documento de referencia al cual los practicantes puedan recurrir cuando lo necesiten para inspirarse, guiarse y encontrar indicaciones acerca de recursos adicionales*

la experiencia donde reside el conocimiento relevante. La práctica del diálogo aún carece de una definición ampliamente compartida, de un conjunto de conceptos orientadores, terminología y normas que estén considerablemente aceptadas, y hasta de un acervo de casos ejemplares que podría brindar un punto de referencia común para desarrollar las características esenciales de un campo de práctica establecido.

A pesar de estas incertidumbres, las instituciones patrocinadoras consideran que el trabajo debe seguir adelante, y conciben este Manual como una herramienta práctica para ayudar a que eso sea posible. El mismo se ofrece no como una justificación para el uso del diálogo por

sobre otros enfoques y herramientas, sino más bien como un recurso que puede ayudar a pensar cómo abordar un problema en particular o suscitar un cambio deseado, y puede reforzar los criterios para determinar en qué casos el diálogo resulta un enfoque adecuado.² Siempre y cuando ese criterio favorezca el uso del diálogo, el Manual puede proporcionar un vínculo con la experiencia y la sabiduría de los practicantes que ya han recorrido ese camino. Por consiguiente, la expectativa de las instituciones patrocinadoras es que el Manual sirva como material de información general sobre el tema y como un documento de referencia en el que los practicantes puedan inspirarse, guiarse y encontrar indicaciones de recursos adicionales sobre temas específicos.

Parte 1: El marco conceptual aborda algunas preguntas básicas sobre el diálogo democrático. ¿Por qué es necesario? ¿Qué es, exactamente? ¿De qué manera contribuye a un cambio positivo? Abordamos estas preguntas especialmente desde la perspectiva de los practicantes involucrados en el trabajo de diálogo, y en relación con sus experiencias en una gran variedad de contextos. Asimismo, sugerimos lecturas y recursos de información adicionales sobre conceptos específicos y ejemplos de casos.

Los lectores que son practicantes de diálogo experimentados –o tal vez experimentados en un trabajo que aunque no se llame “diálogo” es básicamente lo mismo– quizás encuentren que esta sección simplemente presenta lo que ellos ya pensaron, comprendieron o explicaron a otros acerca de su trabajo en este campo emergente. Sin embargo, puede resultar útil leer lo que otros dicen y conectar las ideas a un rango más amplio de experiencias. Para aquellos lectores sin experiencia en trabajo de diálogo, esta sección será probablemente mucho más importante como puerta de entrada al tema. Esperamos que brinde una claridad conceptual, basada sólidamente en la experiencia, que permita a todos los lectores expresarse y explicar a los demás de qué se trata este trabajo y por qué podría resultar útil.

Parte 2: Poniendo en práctica los conceptos está dirigida al practicante de diálogo potencial que dice: “Veo que el diálogo es una herramienta útil en mi situación... ¿y ahora qué?”. Para el practicante de diálogo con más experiencia en el tema, esta sección del Manual tal vez le sugiera diferentes maneras de hacer las cosas y lo oriente hacia una



Utilizamos este símbolo para alertar al lector respecto de referencias cruzadas que pueden facilitar la conexión entre conceptos y aplicación práctica, o entre diferentes pasos de un proceso de diálogo en desarrollo.

variedad más amplia de enfoques y herramientas. O bien, dado que la sección está basada estrictamente en la práctica de un grupo diverso de personas que trabajan en una gran variedad de contextos, quizás ofrezca simplemente un sentido de confirmación y la posibilidad de conectarse con quienes hacen un trabajo similar.

Los capítulos de la Parte 2 siguen los pasos de una iniciativa de diálogo en desarrollo, desde las primeras conversaciones acerca de la necesidad y la posibilidad de diálogo, hasta el diseño y la implementación de un proceso de diálogo y la evaluación de los resultados. En cada paso se ofrece información general sobre la tarea en cuestión y sugerencias para la implementación de acciones específicas para tratar los asuntos y los desafíos que probablemente surjan. Las experiencias de los muchos practicantes que participaron en los talleres del Manual y que contribuyeron con estudios de caso aportan ejemplos concretos, y las sugerencias de lectura adicional hacen posible una exploración más amplia de algunos enfoques y herramientas en particular.

Sabiduría adquirida en la práctica.

Utilizamos áreas sombreadas, con letra de molde blanca como ésta, para introducir reflexiones, ejemplos, sugerencias a partir de entrevistas con practicantes, comentarios de casos, y de los seis talleres de aprendizaje llevados a cabo en preparación para este Manual.

Parte 3: Aplicaciones ofrece una perspectiva diferente sobre el trabajo en el campo, mediante la presentación de tres iniciativas de diálogo desarrolladas en su totalidad. Estas iniciativas incluyen un diálogo regional organizado por la OEA en San Mateo Ixtatán, Guatemala, un diálogo nacional patrocinado por PNUD en Mauritania y un proyecto de IDEA Internacional para la consolidación de la democracia en Nepal. Con la presentación de estos tres casos en su totalidad, esperamos brindar a los lectores una percepción más completa de lo que implica una iniciativa de diálogo, así como también ejemplos concretos del modo en que los objetivos y contextos específicos dan forma a los enfoques adoptados y a las herramientas utilizadas.

Utilizamos áreas sombreadas, escritas en letra cursiva, como ésta, cuando extraemos del texto frases clave para destacar su significado.

Utilizamos áreas sombreadas, escritas en letra negra, como ésta, para brindar recursos complementarios, tales como sugerencias de **lecturas adicionales** y **ejemplos** de trabajos en el campo.

El Apéndice 1 muestra una tabla comparativa de estudios de caso creada por los miembros de la comunidad de práctica institucional y que está disponible en Internet. Para cada caso, el Apéndice proporciona un breve enunciado del contexto, el propósito y los resultados. Da cuenta de la amplia variedad de trabajo que se está llevando a cabo en este campo emergente.

El Apéndice 2 proporciona una breve perspectiva general de procesos de diálogo y herramientas de proceso disponibles, e incluye también referencias a fuentes que brindan mayor información sobre su uso.

Parte 1:

PARTE 1:

El marco conceptual

Capítulo 1.1: Introducción

Capítulo 1.2: La necesidad de diálogo

Capítulo 1.3: Definiendo el diálogo

Capítulo 1.4: Cómo el diálogo contribuye al cambio

Capítulo 1.1: Introducción

En septiembre de 2004, ocho pequeños grupos de jóvenes zimbabuenses se reunieron para dar comienzo a un proceso de diálogo.³ Reflejando el objetivo de los organizadores del proceso, que consistía en reducir la participación de la juventud en la violencia política, cada grupo provenía de uno de los ocho distritos electorales de la ciudad de Harare, en la que ocurrían casi todos los hechos de violencia. Los integrantes del grupo estaban más o menos repartidos entre hombres y mujeres, y participaban en las organizaciones juveniles más importantes: grupos políticos, religiosos, recreativos (deporte y arte) y estudiantiles. Todos los participantes eran líderes reconocidos dentro de esos grupos y juntos representaban una amplia gama de visiones políticas.

El proceso comenzó con sesiones de orientación, en las que los participantes elegían dos de una lista de temas posibles (el desempleo, el VIH/SIDA, el rol de la juventud en la construcción de la nación, la tolerancia política, la prestación de servicios públicos) y establecían las reglas básicas que servirían para garantizar un ambiente neutral en el que se pudieran iniciar las conversaciones. Estas sesiones fueron seguidas por retiros “de arranque” de dos días de duración, fuera de la ciudad, que incluyeron eventos recreativos y actividades para fomentar el trabajo en equipo, así como también el debate de los temas. Tras el lanzamiento, cada grupo continuó con encuentros mensuales de medio día en un lugar de reuniones de la comunidad local. Cada grupo tenía un equipo de moderadores —uno elegido de entre los jóvenes participantes y el otro, un activista de una organización local de la sociedad civil—, quienes recibieron capacitación y entrenamiento continuo sobre cómo organizar y facilitar el diálogo.

De los temas propuestos, los más apremiantes eran el desempleo y el VIH/SIDA: cada grupo eligió uno de los dos, y tres grupos eligieron los dos como temas de discusión. Durante las conversaciones iniciales, los participantes hablaron acerca de los temas cautelosa y superficialmente, cuidándose de no exponer sus ideas o vinculaciones políticas ni de abordar en forma directa temas sociales difíciles, como el VIH/SIDA. Sin embargo, a medida que los diálogos avanzaban, empezaron a conversar más abiertamente y a relacionarse más allá de las diferencias. En uno de

los grupos, después de que los participantes expresaran el miedo común a someterse a la prueba del VIH, todos estuvieron de acuerdo en hacerse la prueba antes del siguiente encuentro mensual. Otro de los grupos canalizó su impaciencia compartida por la constante falta de oportunidades laborales mediante la organización de un proyecto de investigación para estudiar el impacto del desempleo en diferentes sectores de la comunidad. En otro de los grupos, los participantes de diferentes extremos del espectro político comenzaron a socializar fuera del “espacio seguro” del proceso de diálogo.

Todo esto se produjo en medio de confrontaciones políticas crecientes por la proximidad de las elecciones parlamentarias a comienzos de 2005. Y los diálogos continuaron hasta junio de 2005, cuando, en Harare, una ofensiva policial masiva contra el sector comercial informal y el desarrollo de viviendas sin autorización oficial dejó a cientos de miles de personas sin hogar. En esos tiempos difíciles, y a pesar del miedo a las represalias, los miembros de los grupos de diálogo se apoyaron unos a otros y mantuvieron el proceso en marcha. Cuando dos de los grupos se disolvieron por la presión, sus miembros fueron absorbidos por grupos más estables.

Mediante este proceso, y gracias a la información que compartían con sus pares, los jóvenes lograron comprender mejor los temas, y esto les permitió sentir que tenían un mayor control sobre sus propias decisiones. Además, llegaron a entender que podían estar en desacuerdo, incluso de manera tajante, sin convertirse en enemigos o recurrir a la violencia. Según el capacitador en diálogo y evaluador del proyecto, ellos “lograron desempeñar un rol más preponderante, articulado y responsable en los grupos de los que provenían... siendo mejores portavoces de la tolerancia, de los enfoques más consensuales para la gestión de conflictos y de una mayor equidad de género”. Aplicaron también en diversos aspectos de su vida las habilidades para la gestión de conflictos que aprendieron en el diálogo, impidiendo, en al menos un caso, un estallido de violencia. Además, los grupos desarrollaron proyectos sobre los temas discutidos, de modo que pudieran seguir trabajando juntos después de que el proceso de diálogo hubiese concluido.

Esta iniciativa para fortalecer a la juventud zimbabuense ilustra aspectos fundamentales de los procesos de diálogo exitosos. Impactó en forma positiva en un problema —la participación de la juventud en la violencia política— mediante el cambio de actitudes y conductas dentro de un grupo que representaba la diversidad de actores en la dinámica del problema. Los participantes que se habían mirado con desconfianza y hostilidad establecieron nuevos vínculos basados en la comprensión, el respeto mutuo y el reconocimiento de que los unían temas y preocupaciones comunes, a pesar de las diferencias. Todos, en grupo e individualmente, comenzaron a “adueñarse” de sus problemas. Las habilidades aprendidas durante el proceso de diálogo y las relaciones que se formaron en los grupos de diálogo les ayudaron a asumir con mayor responsabilidad el tratamiento de esos problemas. Al finalizar la iniciativa, había motivos para creer que estos cambios tendrían un impacto sostenible, no sólo en el problema específico de la violencia política sino en una amplia gama de temas que enfrentan esos jóvenes y toda Zimbabue.

La promesa de resultados tan significativos y contundentes, sumada a la inherente naturaleza participativa del diálogo, hace de este enfoque un recurso atractivo para las

instituciones que patrocinan este Manual, así como también para muchas otras que están utilizando y promoviendo el diálogo como medio para abordar los desafíos de la sociedad global en general y de los países en desarrollo en particular. Desde que finalizó la guerra fría, hace unos quince años, se ha incrementado muchísimo la posibilidad de tales enfoques, así como la necesidad y la demanda de ellos. Sudáfrica, Polonia, la República Checa y Chile han aportado ejemplos de transiciones exitosas desde regímenes autoritarios hacia regímenes democráticos. Bosnia, Guatemala e Irlanda del Norte han sentado las bases de un futuro en paz después de años de conflictos violentos. Estas experiencias inspiran y siembran la esperanza de que los temas difíciles y divisivos puedan tratarse sin recurrir a la fuerza.

Lectura adicional

Existe una gran cantidad de material de lectura sobre el tema del diálogo, que refleja el creciente nivel de actividad en este campo. Como puerta de entrada a este trabajo, se encuentra disponible una bibliografía comentada con 65 publicaciones relacionadas con el cúmulo de práctica reflejado en este Manual, bajo la sección 'Biblioteca de Diálogo', en el sitio web: <http://www.democraticdialoguenetwork.org/index.pl?lang=es>

En el ámbito internacional, los conceptos de derechos humanos y desarrollo humano han surgido para fortalecer las reivindicaciones morales de todas las personas en cuanto a vivir en paz y tener derecho a opinar sobre las decisiones que afectan sus vidas. Respecto del tema del desarrollo económico, por ejemplo, el economista Amartya Sen, laureado con el Premio Nobel, sostiene con firmeza que la amplia participación y la autodeterminación constituyen la forma más eficaz de abordar problemas como la pobreza persistente. “Los

derechos civiles y políticos, especialmente aquellos que garantizan el debate, la crítica, el disenso y la discusión abierta, son centrales en los procesos de toma de decisiones informadas y debidamente analizadas”, escribe Sen.⁴

Es en este contexto que el diálogo –el proceso en el que las personas se reúnen para construir confianza y entendimiento mutuo más allá de las diferencias y para generar resultados positivos a través de la conversación– surge en la esfera pública. Cada vez más, las personas y las organizaciones que trabajan para asegurar la paz y los derechos humanos, promover el desarrollo humano y económico o fortalecer las instituciones democráticas, consideran el diálogo como un complemento valioso para los procesos tanto de negociación como políticos, tales como la competencia entre partidos políticos, la votación y el gobierno ejercido por los representantes electos. En consecuencia, la cantidad de procesos de diálogo que tienen lugar en todo el mundo ha aumentado y, al mismo tiempo, ha crecido la necesidad de entender mejor qué es el diálogo, cuándo es oportuno y cómo implementarlo de manera eficaz.

Esta parte del Manual aborda la primera de estas preguntas: ¿qué es exactamente el “diálogo” como un proceso que responde a la necesidad y la oportunidad de una participación más amplia en la esfera pública, lo que denominamos diálogo democrático? En el Capítulo 1.2, nos referimos en primer lugar a la pregunta “¿Por qué diálogo?” en términos de las necesidades sociales que los practicantes de diálogo buscan satisfacer. El Capítulo 1.3 establece una definición de diálogo que está arraigada en la comprensión de los practicantes y adopta la forma de un conjunto de Principios rectores. Por último, el Capítulo 1.4 explica lo que opinan los practicantes respecto de cómo el diálogo contribuye a los cambios necesarios en diferentes niveles para tener un impacto en las necesidades sociales.

Capítulo 1.2: La necesidad de diálogo

Cada iniciativa de diálogo tiene su propósito, uno que se ajusta a una situación problemática o a una necesidad en particular. No obstante, la reciente proliferación de procesos de diálogo y la adopción y promoción del diálogo como enfoque por parte de un conjunto de instituciones nacionales e internacionales, pone en evidencia un sentido de necesidad que va más allá de los aspectos específicos de cualquier situación en particular. Esta necesidad “superior” tiene dos componentes principales. Uno es el déficit del “lado blando” de la democracia, es decir, la cultura de la participación y la cooperación necesaria para que las sociedades sean resilientes y los gobiernos democráticos sustentables. El otro es una brecha en la eficacia de la gobernabilidad, que debilita la confianza pública y el apoyo a las instituciones democráticas, dado que muchos de los problemas societales más apremiantes siguen, en gran medida, sin tratarse.

La necesidad de una cultura democrática

“Las elecciones no implican democracia”. Así escribió Carlos Santiso, Oficial Superior de Programas en IDEA Internacional en junio de 2000, al reflexionar sobre los cuatro años de apoyo que IDEA brindó al desarrollo democrático en Burkina Faso, Nigeria, Guatemala, Rumania e Indonesia. Cuando muchos países comenzaban la transición hacia la democracia durante la era de la post Guerra Fría, Santiso señalaba que “en un principio, se consideraba que llevar a cabo elecciones relativamente justas y libres conduciría naturalmente al surgimiento gradual de las instituciones democráticas y a la consolidación progresiva de una cultura democrática”. Sin embargo, las condiciones en muchos países obligaron a reconocer que “en ambientes políticos sumamente cambiantes y volátiles, los procesos de democratización adoptan, con más frecuencia de la esperada, caminos irregulares, impredecibles y a veces reversibles”. Así pues, el apoyo de IDEA a los procesos de diálogo se centra en ayudar a la gente de los países en proceso de democratización a enfrentar el desafío de establecer la democracia, tanto en la esencia como en la forma.⁵

De cualquier manera, prácticamente todas las instituciones que promueven el diálogo identifican esta necesidad de construir las actitudes, las destrezas, las prácticas y la experiencia que hacen a la capacidad societal para la democracia. Tal como señala

Estas cuatro capacidades son necesarias para el “lado blando” de la democracia:

- 1. la capacidad de resolver conflictos en forma pacífica*
- 2. la capacidad de cooperar trascendiendo líneas políticas partidarias*
- 3. la capacidad de desarrollar una agenda incluyente para la acción*
- 4. la capacidad de participación ciudadana.*

la Perspectiva General sobre Iniciativas de Diálogo (Apéndice 1), las instituciones están utilizando el diálogo para abordar una serie de temas diferentes y trabajar con una variedad de actores sociales. Superar estas diferencias es poner énfasis en crear la cultura de la democracia, en contraste con lo que Roel von Meijenfeldt, ex Director de Programas de IDEA Internacional y ahora Director Ejecutivo del Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria, denomina “la ingeniería” de la democracia, es decir, sus instituciones y

procesos electorales.⁶ Los esfuerzos por construir el “lado blando” de la democracia se centran principalmente en ayudar a las sociedades a desarrollar las siguientes cuatro capacidades fundamentales.

- 1. La capacidad de resolver conflictos en forma pacífica.** En lugares donde existen antecedentes de conflictos violentos o una amenaza de que puedan ocurrir, es necesario y sumamente prioritario desarrollar la capacidad para evitar expresiones violentas o destructivas de conflicto. Éste es un ingrediente básico de una cultura democrática y requiere que las personas puedan dialogar entre sí acerca de los problemas que las dividen. Como escribió un equipo de Interpeace (antes Proyecto de Sociedades Desgarradas por la Guerra) acerca de su trabajo en Ruanda: “Está claro que la ‘paz’ genuina sólo deben y pueden alcanzarla los ruandeses y, para ese fin, los ruandeses deben dialogar entre sí”. Sólo los ruandeses podían crear el ambiente necesario para la conversación que tenía que producirse: “un espacio en el que las personas se sintieran seguras para expresarse y donde pudieran escucharse unos a otros, a pesar de que esto posiblemente reavivara el dolor”. Brindarles apoyo para que aprendieran cómo hacerlo se transformó en la base para un proyecto de diálogo de Interpeace en Ruanda, lanzado en 2002.⁷

A fin de cuentas, para prevenir los conflictos violentos también se requiere que las sociedades sean capaces de abordar las condiciones subyacentes que generan conflicto, tales como la pobreza, la desigualdad y los patrones de discriminación o exclusión social. En el departamento de Alta Verapaz, en Guatemala, por ejemplo, un patrón de violencia de larga data relacionado con las tierras se había arraigado entre los campesinos mayas de la región. Tal como se describe en un estudio de caso preparado por la OEA sobre un proceso de diálogo denominado la Mesa de Cobán, “las comunidades mayas empobrecidas con frecuencia ‘invaden’ u ocupan tierras para plantar los cultivos y alimentar a sus familias, o simplemente para cosechar lo sembrado. Los costos que deben afrontar los dueños de las tierras para desalojar a estos ‘invasores’ pueden ser considerables, y el proceso a menudo termina en violencia y muertes. Además, es común que las tierras ‘vuelvan a invadirse’ poco tiempo después, ya sea por el mismo grupo o por otra comunidad. Estas confrontaciones pueden derivar en grandes pérdidas para ambos bandos, especialmente cuando los cultivos quedan sin cosecharse”. La Mesa de Cobán respondió a la necesidad de que los actores en estos conflictos desarrollaran maneras de formular sus reclamos en disputa sin recurrir a la fuerza.⁸

2. **La capacidad de cooperar trascendiendo líneas políticas partidarias.** En el mejor de los casos, la competencia entre partidos políticos es un mecanismo de debate público sobre prioridades y asuntos nacionales. Sin embargo, una vez finalizadas las elecciones, los políticos deben encontrar una forma de cooperar y gobernar para el beneficio de todos o se producirá un colapso. El partido mayoritario, por ejemplo, puede llegar a dominar cada aspecto de la vida política y gobernar sin los aportes de la oposición y sus representados, o sin referirse a ellos. O una constelación de partidos relativamente débiles tal vez se sienta incapaz de establecer un conjunto

Lectura adicional

Sobre el papel de las visiones como sustento para el desarrollo, véase *National Visions: Lessons of Success* (Visiones nacionales: Lecciones para el éxito), Minutas de un Foro de Desarrollo de los Sectores Público y Privado, patrocinado por IDEA Internacional, el Banco Mundial y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL/ECLAC), Santiago, Chile, 25-27 de julio de 2004.

Sobre la construcción de una visión nacional en procesos de escenarios cívicos, véase *The Footprints of Mont Fleur: The Mont Fleur Scenario Project* (Las Huellas de Mont Fleur: El Proyecto de Escenarios de Mont Fleur), Sudáfrica, 1991–1992; Elena Díez Pinto y Alfredo de León, 'Destino Colombia, 1997–2000: Un tesoro por descubrir'; y Elena Díez Pinto, 'Visión Guatemala, 1998–2000: Construyendo puentes de confianza', en *Learning Histories*, PNUD/UNDP Working Paper Series 3 (2004), disponible en Publicaciones en <<http://www.democraticdialoguenetwork.org/index.pl?lang=es>>.

de prioridades para gobernar. En los últimos años, varios países cuentan con institutos para la democracia multipartidaria, señala von Meijenfeldt, ya que los partidos en las democracias emergentes “no saben o no están familiarizados con el hecho de que también es posible cooperar, porque se han vuelto muy hostiles a raíz de todo el énfasis puesto en las elecciones”. La necesidad de abordar este tema ha sido el punto de partida para numerosos procesos de diálogo, patrocinados o apoyados por diferentes instituciones.⁹

Por ejemplo, los diálogos de Bambito de 1993 en Panamá reunieron a políticos que estaban tan profundamente divididos por la dictadura de Manuel Noriega y su derrocamiento por una fuerza invasora de los Estados Unidos, que no podían hablarse entre ellos, mucho menos trabajar juntos para desarrollar un plan para que Panamá asumiera el control del Canal de Panamá y de la Zona del Canal.¹⁰ En Guatemala, en 2002, el Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria y el PNUD sumaron esfuerzos para promover un diálogo entre líneas partidarias, buscando

proporcionar una alternativa a la creciente fragmentación y polarización política que estaba impidiendo al Congreso avanzar en la consolidación de los Acuerdos de Paz, y enfrentar los persistentes problemas sociales y económicos del país. La élite política no podía guiar el país hacia adelante, porque sus miembros estaban estancados en un patrón mayor, al cual un participante del diálogo denominó “una sociedad que está expresando sus opiniones pero en la que sus miembros no están escuchándose unos a otros”.¹¹

3. **La capacidad de desarrollar una agenda incluyente para la acción.** Más allá de simplemente aprender a entenderse, los partidos políticos y los funcionarios electos deben tener la voluntad y las habilidades para desarrollar planes y programas que aborden las necesidades de la sociedad en su conjunto. Cuando se hace bien, el desarrollo de dichos planes genera consenso en torno a las propuestas y permite una alineación que respalda las medidas sugeridas. Esto es esencial para

garantizar el apoyo y la cooperación por parte de los actores societales clave, como las organizaciones empresariales, de trabajadores y de la sociedad civil. Además, cuando la agenda plasma una visión positiva de hacia dónde guiará a la sociedad, hay mayores probabilidades de que pueda sostenerse a pesar de los cambios en el liderazgo político.

Lectura adicional

Braulia Thillet de Solórzano, en *Democracia y diálogos: desafíos para la democracia del siglo XXI* (Nueva York: PNUD, 2004), brinda una visión general sobre cómo ha evolucionado el pensamiento acerca de la democracia representativa en la era de la post Guerra Fría y el rol del diálogo en las teorías emergentes sobre participación ciudadana. Disponible en inglés y en español, en <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.

El movimiento de Democracia Deliberativa que ha estado tomando fuerza en varias democracias establecidas desde hace tiempo, indica que la necesidad de forjar la participación ciudadana también está presente allí. Para obtener información y enlaces a otros recursos, visite <<http://www.thataway.org>> o <<http://www.deliberative-democracy.net>>. Véase también *The Journal of Public Deliberation* en <<http://www.services.bepress.com/jpd/>>. Siga allí el enlace hasta el sitio web para practicantes de Deliberación Pública.

Casi todos los enunciados de propósito incluidos en la Perspectiva General sobre Iniciativas de Diálogo, en el Apéndice 1 de este Manual, transmiten, de alguna manera, un sentido de esta necesidad. Por ejemplo, el objetivo del proyecto del Centro Carter en la iniciativa de la Agenda 2025 para Mozambique fue “establecer, mediante un proceso participativo, una visión nacional común de largo plazo”. Del mismo modo, la OEA describe el propósito del Gran Diálogo Nacional en Honduras como el de “crear un consenso alrededor de una visión del país para el año 2021 que pueda traducirse en políticas de estado capaces de hacer frente a los desafíos que el país pueda enfrentar en el futuro”. El propósito del Programa de Evaluación Democrática a través del Diálogo en Georgia, de IDEA Internacional, fue “promover la democracia posibilitando una reflexión formal e integral sobre los problemas políticos, sociales y económicos, mediante la articulación de una reforma democrática de la agenda y la implementación de ideas y acciones orientadas

a la solución”. En la iniciativa propuesta por el PNUD, Visión Paraguay, la meta fue “crear un espacio para el consenso y construir una visión compartida para ayudar a superar las divisiones societales (sectoriales, culturales y socioeconómicas, entre otras) e influir en el desarrollo del país”.

- 4. La capacidad de participación ciudadana.** Por último, los practicantes y defensores del diálogo articulan la necesidad de inclusividad en las sociedades democráticas, no sólo en circunstancias extraordinarias o en procesos de elaboración de agendas, sino en forma rutinaria. Esta necesidad es cada vez más evidente desde que comenzaron las transiciones democráticas de la post Guerra Fría, y los gobiernos enfrentan el hecho de que la gobernabilidad en las democracias no puede fluir totalmente “de arriba hacia abajo”. La necesidad también está presente en las democracias establecidas, y se manifiesta a través de demandas de grupos ciudadanos por un enfoque de la gobernabilidad más “de abajo hacia arriba”. Tal como lo sugiere el Premio Nobel Joseph Stiglitz, quien fue Economista Principal del Banco Mundial, “La participación no se refiere solamente a votar... sino que requiere que los individuos hagan oír su voz en las decisiones que los afectan”.¹²

Contribuir al desarrollo de esta capacidad societal es la razón de ser de gran parte de la práctica de diálogo de la que trata este Manual. Por ejemplo, es una parte fundamental de la misión de un programa especial sobre diálogo, creado en 2001, en lo que era la Unidad para la Promoción de la Democracia de la OEA. De acuerdo con personal clave que trabajaba en el programa, “encauzar los grupos e intereses contrapuestos en procesos eficaces y complementarios requiere nuevas habilidades, actitudes y conductas, que son a menudo radicalmente diferentes de aquéllas que prevalecen en sociedades acostumbradas a la confrontación y la exclusión”. Pero hay que considerar lo siguiente como un paso fundamental para garantizar la gobernabilidad democrática: “La creación y el mantenimiento de espacios permanentes en los que el Gobierno y todos los sectores sociales, incluso los más marginados, puedan interactuar y abordar, en forma conjunta, los temas que preocupan a la sociedad, puede conducir a democracias más equitativas y participativas”.¹³

IDEA Internacional aplica un razonamiento similar a su trabajo, apoyando los procesos de diálogo con el propósito de crear agendas nacionales de desarrollo: “cuanto más incluyente y participativo sea el proceso, más eficaces y legítimos serán los resultados”.¹⁴ Los proyectos de IDEA apuntan a construir las “habilidades, actitudes y conductas” para la participación ciudadana, aportando a la gente la experiencia de los procesos participativos en el trabajo concreto de desarrollar informes de evaluación y, al mismo tiempo, mostrando cómo los planes y evaluaciones nacionales pueden elaborarse de modo tal que generen consenso y apoyo a las conclusiones.

La necesidad de una gobernabilidad efectiva

“Las políticas no son sólo una cuestión de valores o principios”, expresó el Secretario General de la OEA, José Miguel Insulza, en octubre de 2005. “El objetivo de la política es proporcionar resultados que beneficien a la gente”.¹⁵ En gran medida, las instituciones que promueven el diálogo democrático lo hacen porque reconocen que, en muchos países, la “política de siempre” no conduce a alcanzar ese objetivo tan importante.

En noviembre de 2000, en un taller con cien participantes de diecisiete países de África, Europa Oriental, Asia, América Latina y el Caribe, se exploraron diferentes metodologías de diálogo y sus usos.¹⁶ Para dar un marco al debate, se formaron equipos de países para tratar los desafíos que enfrentaban sus gobiernos nacionales. Este ejercicio dio lugar a una lista abrumadora de problemas políticos y sociales. Muchos de los temas de esta lista tenían dimensiones que se extendían más allá de los límites nacionales, como las economías estancadas, la pobreza y la desigualdad, cada vez peor con la globalización, y la epidemia del SIDA. Otros eran males sociales que parecían estar relacionados con el colapso de las sociedades tradicionales y los valores sociales: fragmentación social y cultural, familias debilitadas, corrupción y emigración de la clase educada. En varios de los países, los patrones históricos de divisiones étnicas y de clase y discriminación racial contribuían a la falta de confianza, la ausencia de una visión compartida y la incertidumbre respecto de la identidad nacional. Tres países enfrentaban conflictos armados y otros estaban luchando contra los legados de regímenes autoritarios, el control militar y la violencia, incluido el genocidio.



Véase *Moviéndose más allá de los diálogos de las élites*, Capítulo 2.6.

Lo que tienen en común estos problemas es que la solución requiere un cambio: en las actitudes y relaciones de las personas y en los patrones más amplios de conducta y en las estructuras institucionales que preservan los problemas.

Dicho cambio necesita el compromiso de los diversos sectores, grupos y niveles de la sociedad. Sin embargo, los ciudadanos de estos países no estaban comprometidos y los gobiernos parecían incapaces o sin voluntad de abordar estos desafíos de manera eficaz. Los participantes del taller tenían esperanzas de que los procesos de diálogo pudieran sacarlos de este callejón sin salida.

Procesos participativos que pueden producir resultados

Muchos gobiernos han abrazado la idea de que es necesaria una mayor participación para abordar problemas sociales complejos y, a menudo, fuertemente arraigados. Sin embargo, los practicantes de diálogo sostienen que no basta con reunir a la gente. De hecho, en muchos lugares existe un desencanto público generalizado que surge a partir de la decepción por los procesos participativos que crearon expectativas pero no dieron resultados.

Yadira Soto, coordinadora del ex Programa Especial para la Promoción del Diálogo y la Resolución de Conflictos de la OEA, relata haber sido convocada por el Gobierno de un país de América Latina para ayudar a iniciar un diálogo con la población indígena del país. La OEA era fuertemente rechazada por los líderes indígenas: “Básicamente, dijeron: ‘Mire, nosotros no estamos interesados en el diálogo. Ya participamos en veintiún

Para ser eficaces, los procesos de diálogo deben enfrentar cinco desafíos:

1. *ocuparse de la complejidad*
2. *coordinar el significado*
3. *producir innovación*
4. *posibilitar la deliberación*
5. *producir resultados sostenibles.*

diálogos con el Gobierno y todavía no ha hecho lo que le pedimos.”¹⁷ La historia de Soto ilustra el problema ampliamente conocido como “fatiga del diálogo”, que es el resultado lógico de demasiados procesos de diálogo que generaron mucha comunicación pero poco entendimiento y ningún cambio.

Por consiguiente, la necesidad no está en generar más procesos de diálogo sino en que los procesos sean mejores y permitan realizar cambios más amplios y sostenibles. Los practicantes reconocen que puede haber muchos motivos por los que los diálogos acaban provocando desencanto y desilusión, como la falta de una intención real de modificar el status quo, la falta de voluntad o la falta de seguimiento. Sin embargo, más allá de estos temas, el proceso en sí mismo debe tener la capacidad de obtener resultados. Para lograrlo, debe hacer frente a los siguientes cinco desafíos fundamentales.

Como lectura adicional

Sobre diferentes tipos de complejidad y los “perversos desórdenes” que pueden generar, vea, de George Roth y Peter M. Senge, *From Theory to Practice: Research Territory, Processes and Structure at the MIT Center for Organizational Learning* (De la teoría a la práctica: campo, procesos y estructura para la investigación del Centro de Aprendizaje Organizacional del MIT), Publicación sobre el Manejo Organizacional del Cambio 9/1 (1995), págs. 92–106; y Peter Senge y Otto Scharmer, ‘Community Action Research’ (Investigación sobre acciones comunitarias), en Peter Reason y Hilary Bradbury, eds, *Handbook of Action Research* (Manual de Investigación-Acción (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001). Ambos artículos están disponibles en <http://www.solonline.org>

1. **El desafío de ocuparse de la complejidad.** Los temas complejos demandan respuestas que tomen en cuenta la complejidad en su totalidad. Reconocer que enfrentar la crisis del SIDA implica abordar relaciones de género o que poner fin a un conflicto violento supone tal vez ocuparse de la pobreza, refleja la comprensión de que la búsqueda de soluciones debe tener en cuenta todos los elementos de una situación problemática. En el año 2002, durante una comunicación entre colegas practicantes de diálogo, Adam Kahane, facilitador del proceso de escenarios cívicos de Mont Fleur en Sudáfrica y de muchos otros diálogos, describió su opinión sobre los criterios para que los procesos efectivos traten la complejidad de los temas que preocupan a la comunidad de práctica.

Podemos evaluar una situación dada de acuerdo con su nivel de complejidad teniendo en cuenta tres dimensiones (como sugieren Peter Senge, George Roth y Otto Scharmer):

- *El nivel de complejidad social: en una situación de alta complejidad social, los actores tienen perspectivas e intereses diversos (no unitarios). Tales situaciones no pueden ser abordadas por expertos y autoridades sino únicamente mediante el compromiso directo de los actores o las partes interesadas.*
- *El nivel de complejidad dinámica: en una situación de alta complejidad dinámica, la causa y el efecto están alejados en tiempo y espacio; las causas no son obvias y no pueden determinarse fácilmente con la experiencia directa. Tales situaciones no pueden abordarse por partes sino únicamente considerando el sistema como una totalidad.*
- *El nivel de complejidad generativa: en una situación de alta complejidad generativa, el futuro es desconocido e indeterminado. Tales situaciones no pueden abordarse aplicando lecciones o reglas generales del pasado, sino únicamente adaptándose a los futuros emergentes.¹⁸*

Los problemas sociales que involucran a diferentes sectores de la población exigen soluciones que comprometan e incluyan a todos en el “sistema del problema”. Sólo entonces los análisis y planes de acción podrán integrar todas las perspectivas y roles que hacen de la situación lo que es. Y sólo entonces la gente podrá comenzar a clasificar los múltiples factores que influyen en las situaciones problemáticas y acordar cuáles son los cambios que tendrán el mayor impacto en ellas.

2. **El desafío de coordinar el significado.** Para enfrentar el desafío de ocuparse de la complejidad, son necesarios los procesos participativos que reúnan diversos grupos de personas con diferentes experiencias, intereses, culturas y miradas hacia el mundo,

Cuanto más difieran los marcos conceptuales, probablemente más opuestas serán las interpretaciones y mayor será el desafío de lograr entenderse. Lo que se necesita en estas situaciones no es precisamente más comunicación sino mayor entendimiento.

y a veces con historias de conflictos violentos entre ellos. Esta inclusividad es esencial, aunque presenta sus propios desafíos considerables. A veces las personas se embarcan en diálogos hablando, literalmente, en diferentes idiomas. Casi siempre llegan “hablando diferentes idiomas” en el sentido de interpretar las palabras, las acciones y los hechos que vivieron en común de manera muy diferente. Las palabras y acciones

no “hablan por sí mismas” ni tienen significado propio. En cambio, se les confiere significado en tanto la gente “les da sentido” filtrándolas a través de sus propios marcos conceptuales. Cuanto más difieran estos marcos conceptuales, probablemente más opuestas serán las interpretaciones y mayor será el desafío de lograr entenderse. Lo que se necesita en estas situaciones no es precisamente más comunicación sino mayor *entendimiento*. Los resultados positivos requieren que los participantes concluyan el proceso comprometidos con la acción coordinada: un acuerdo para trabajar hacia una meta común. Para lograrlo, deben tenerse suficiente confianza y aceptación mutuas para reconocer y legitimar los diferentes significados que les dan a las palabras, acciones y hechos, de modo que todos juntos puedan desarrollar un lenguaje común, al menos en torno a temas de interés común. Sólo con esta construcción de significados más coordinados, podrán ellos sentar las bases para una acción coordinada.



Véase *La jornada de viaje de diálogo*, Capítulo 2.4.

- 3. El desafío de producir innovación.** Las sociedades están volcándose hacia los procesos de diálogo porque “el gobierno de siempre” no se ocupa de sus problemas como debería. Muchos gobiernos han iniciado o recibido con agrado dichos procesos, ya que reconocen que simplemente no tienen las respuestas para esos problemas. Todos los sectores son conscientes de que hace falta enfoques verdaderamente diferentes y novedosos; en otras palabras, de que hace falta innovación. Algunos practicantes citan a Albert Einstein para exponer su punto de vista: “Los problemas no pueden resolverse con el mismo nivel de pensamiento que los creó”. Para generar innovación, los diálogos deben sentar las bases de un enfoque sistémico y crear un fundamento para la acción colectiva y alineada. Además, estos procesos deben darle fuerza a los participantes para cuestionar el status quo, desafiar los supuestos prevalecientes y visualizar un cambio significativo en todos los niveles.



Véase *Definiendo el diálogo como tipo distintivo de proceso*, Capítulo 1.3.

- 4. El desafío de posibilitar la deliberación.** El cambio societal exige la capacidad de encuadrar opciones alternativas y, en última instancia, de tomar decisiones firmes, que a menudo requieren concesiones mutuas significativas. Esto es la deliberación.

Lectura adicional

Christine Loh es cofundadora y Directora General de Intercambio Civil, un grupo de investigación y reflexión sobre políticas públicas, con base en Hong Kong. Ella les da el nombre de “herramientas de sostenibilidad” a las habilidades que se aprenden en el diálogo. Sus artículos, *An Introduction to Sustainability Tools* (Introducción a las herramientas para la sostenibilidad)(2002) y *Promoting Sustainability Tools* (Promoción de las herramientas para la sostenibilidad) (2003), se encuentran disponibles en <<http://www.civic-exchange.org>>.

Implica sopesar cuidadosamente las opciones contrapuestas y elegir; como la elección entre las políticas que favorecen el desarrollo económico y aquéllas que protegen el medio ambiente, o la elección de sacrificar ciertas libertades civiles en pos de la seguridad pública, o viceversa. Para contribuir a una sólida capacidad societal para la deliberación, los procesos de diálogo deben crear un ambiente de confianza como base para negociar las concesiones necesarias para poder seguir adelante. Además, deben gestar el entendimiento mutuo y el propósito común que permita a los grupos sociales desarrollar un sentido de responsabilidad común por las consecuencias de sus decisiones.

5. **El desafío de producir resultados sostenibles.** Cuando los problemas estancados y de larga data, como la inequidad o la exclusión, alcanzan un estado de crisis, surge la necesidad entendible de encontrar soluciones rápidas. En tales circunstancias, el impulso natural es acudir a quienes saben resolver problemas y atacar los síntomas evidentes, en lugar de idear una iniciativa a largo plazo para abordar la crisis y las causas subyacentes. Sin embargo, las soluciones que surgen a partir de tales respuestas a las crisis a menudo son efímeras.

Por el contrario, los resultados sostenibles exigen que, ante esas presiones urgentes, se mantenga una perspectiva de largo plazo. Requieren que se comprometa toda la gente que tenga interés en los resultados, que se afronten tanto los problemas subyacentes como la crisis en cuestión, y que todo esto se haga de modo tal que motive a la gente y les posibilite seguir trabajando en esos temas más profundos una vez que hayan superado la crisis apremiante. Tal enfoque lleva más tiempo que una “solución rápida”, pero ofrece mayores esperanzas de obtener resultados sostenibles que aborden el problema actual y generen la capacidad societal para enfrentar los desafíos que surjan en el futuro.

Este Capítulo intenta transmitir el apremiante sentido de la necesidad que generalmente motiva el trabajo de diálogo captado en las citas y ejemplos de casos presentados en este Manual. Las dos categorías de necesidades de alto nivel que se describen son complementarias. Por un lado, la necesidad de gobernabilidad efectiva para desarrollar enfoques sostenibles para los desafíos sociales demanda procesos que comprometan y fortalezcan a la gente y les posibilite afrontar sus propios problemas. Por otro lado, la necesidad de forjar la cultura de la democracia requiere el fortalecimiento de las mismas capacidades que demandan aquellos procesos. Los próximos dos Capítulos analizan por qué los practicantes consideran que el diálogo es un método adecuado para abordar estas necesidades: cómo definen el diálogo y cómo creen que contribuye a los cambios positivos que pueden tener impacto en dichas necesidades.

Capítulo 1.3: Definiendo el diálogo

Tal como lo indican varios documentos sobre diálogo, la palabra deriva del griego *dialogos*, que significa a través (*dia*) de la palabra (*logos*), o a través del significado de la palabra. Literalmente, entonces, describe toda comunicación que utilice palabras para transmitir significado. Sin embargo, y tal como se ha ido utilizando en el contexto de la esfera pública durante la post Guerra Fría descrito en el Capítulo 1.1, el término ha pasado a significar un tipo de proceso participativo específico, que se ajusta muy bien al abordaje de las necesidades sociales descritas en el Capítulo 1.2.

Este Capítulo no pretende elaborar una definición de diálogo que se aplique en todas las instancias. En cambio, considera las formas en que los practicantes, sobre la base de su experiencia, entienden el significado de diálogo y las características propias de los procesos de diálogo expresadas como un conjunto de principios rectores. Asimismo, el Capítulo introduce el concepto de “enfoque dialógico”. Para quienes están ligados a las iniciativas de diálogo, éste es una especie de código de conducta que deriva de los principios rectores. Muchos practicantes piensan que el enfoque dialógico puede también ser una manera efectiva de involucrarse en otras formas de procesos consultivos y de toma de decisiones, en los que las personas abordan desafíos sociales.

Definiciones

Dados los desafíos que los practicantes de diálogo intentan abordar, es natural que lo que ellos entienden por diálogo se centre en los resultados. Por ejemplo, los expertos en diálogo de la OEA definen este concepto sencillamente como un “proceso de resolución de problemas” que “se utiliza para abordar temas económicos y sociopolíticos que una o varias instituciones gubernamentales no pueden resolver por sus propios medios en forma adecuada y efectiva”.¹⁹ Del mismo modo, sobre la base de una amplia encuesta a personal del PNUD, Mark

Lectura adicional

Dos libros de Daniel Yankelovich, investigador de la opinión pública estadounidense, proporcionan una integración útil de muchas de las teorías mencionadas aquí, con argumentos y explicaciones basadas en la práctica de los procesos de diálogo: *Coming to Public Judgement: Making Democracy Work in a Complex World* (Para alcanzar un criterio público: cómo lograr que la democracia funcione en un mundo complejo (Syracusa, NY: Syracuse University Press, 1991); y *The Magic of Dialogue: Transforming Conflict into Cooperation* (La magia del diálogo) Nueva York: Touchstone, 1999).

Gerzon informó que existía convergencia de los elementos esenciales en una variedad de definiciones específicas: “La cualidad fundamental del diálogo reside en que los participantes se reúnan en un espacio seguro para entender los puntos de vista de cada uno, con el fin de pensar en nuevas opciones para ocuparse de un problema que todos identifican”.²⁰ Juanita Brown, codesarrolladora del proceso Café mundial, captura esta cualidad básica en términos simples, hablando de “conversaciones que importan”.²¹

En general, los practicantes no confían en las fuentes teóricas para explicar o justificar su convicción sobre el valor societal de estos procesos participativos y orientados a los resultados. Aquellos que sí confían podrían mencionar la teoría de la “acción comunicativa” desarrollada por Jurgen Habermas, o el concepto de “pensamiento representativo” de Hannah Arendt.²² Otros podrían inclinarse por la teoría de cómo la conversación crea la realidad, desarrollada por los biólogos evolucionistas Humberto Maturana y Francisco Varela, por las teorías del filósofo y educador Paulo Freire relacionadas con la capacidad de la gente común para aprender y desempeñar un rol constructivo para moldear el mundo en el que viven, o por las teorías relacionales de Martin Buber.²³

Sin embargo, para las definiciones funcionales de diálogo, los practicantes suelen basarse principalmente en su experiencia en el campo, y a menudo definen qué es el diálogo describiendo lo que *no es*; por ejemplo, no es negociación ni debate. Cada vez más, a medida que el campo se forma y los practicantes comienzan a interactuar y a aprender juntos sobre el trabajo en común, reconocen la necesidad de utilizar definiciones que tomen en cuenta los diferentes escenarios societales en los que están operando. Esto es particularmente cierto en el contexto global, en el que las redes de practicantes cruzan tanto los límites regionales como nacionales.

Definiendo el diálogo como tipo distintivo de proceso

En sus *Diálogos Socráticos*, el filósofo griego Platón describe la metodología que su maestro, Sócrates, utilizaba para llegar a la verdad mediante una secuencia lógica de indagaciones y respuestas. El concepto fundamental en la metodología de Sócrates, que postula construir el significado mediante la conversación, forma parte de cualquier definición de diálogo. Sin embargo, esa metodología tan estructurada y con una forma racional de interacción, se asemeja muy poco a la forma en que los practicantes lo caracterizan.²⁴ Ellos tratan de dar mayor énfasis al aprendizaje que al descubrimiento de la verdad, y de incluir el rol de los sentimientos como la confianza, el respeto y la empatía, además del intercambio de ideas y de formas de pensar, como fundamento para alcanzar una comprensión compartida.

Por ejemplo, Hal Saunders, del Instituto Internacional para el Diálogo Sostenido y de la Fundación Kettering, comparte su definición:

El diálogo es un proceso de genuina interacción mediante el cual las personas cambian gracias al aprendizaje adquirido por su profunda disposición a escuchar. Cada una de ellas se esfuerza por incluir las inquietudes de los otros en su propia perspectiva, aun cuando el desacuerdo persista. Ninguno de los participantes renuncia a

“... el objetivo del diálogo no es defender, sino indagar; no es discutir, sino explorar; no es convencer, sino descubrir”.

*su identidad, pero cada uno reconoce suficientemente la validez de las reivindicaciones humanas de los demás, y en consecuencia actúa en forma diferente hacia los otros.*²⁵

A menudo, los practicantes transmiten el sentido de las cualidades específicas del diálogo mediante la distinción de este tipo de conversación con respecto a otras, como el debate y la discusión. Por ejemplo, IDEA Internacional, en *Diálogo para el Desarrollo Democrático* (1999), afirma: “el diálogo se diferencia del debate en que el primero promueve la diversidad de pensamientos y opiniones, en lugar de suprimirlos[...]En la práctica del diálogo, se acuerda que las ideas o creencias de una persona no tienen prioridad sobre las de otras”.²⁶ Es decir, en palabras de Louise Diamond, del Instituto para la Diplomacia de Múltiplas “el objetivo del diálogo no es defender, sino indagar; no es discutir, sino explorar; no es convencer, sino descubrir”.²⁷ Hal Saunders explica que “el debate presupone una sola respuesta correcta, e insiste en forzarla y defenderla, mientras que el diálogo supone la posibilidad de una respuesta mejor que cualquiera de los puntos originales. El debate limita las perspectivas y cierra las mentes; el diálogo puede construir nuevas relaciones”.²⁸ David Bohm, reconocido físico y promotor del diálogo, hace una analogía similar para diferenciar el diálogo de la “discusión”:

Lectura adicional

El trabajo de David Bohm y sus colegas ofrece un enfoque específico para conducir el diálogo (El Diálogo bohmiano), además de profundizar en lo que diferencia al diálogo como proceso. Véase David Bohm, *On Dialogue* (Sobre el diálogo), ed. Lee Nichol. (Londres: Routledge, 1996). Se encuentran disponibles otros escritos de Bohm en <<http://www.david-bohm.net/dialogue/>>, entre los que se incluye un influyente artículo de David Bohm, Donald Factor y Peter Garrett, “*Dialogue — A Proposal*” (El Diálogo— Una propuesta) (1991).

*La discusión es casi como un partido de ‘ping-pong’, en el que las personas se preocupan por hacer prevalecer sus ideas y cuyo objetivo es ganar u obtener puntos. Probablemente utilizarás las ideas de otros para apoyar tus propias ideas—podrás estar de acuerdo con algunas y en desacuerdo con otras—, pero el objetivo principal es ganar el juego [...] Eso sucede a menudo en la discusión. Sin embargo, en el caso del diálogo, nadie intenta ganar. Si uno gana, todos ganan. Prevalece un espíritu diferente.*²⁹

“El debate presupone una sola respuesta correcta, e insiste en forzarla y defenderla, mientras que el diálogo supone la posibilidad de una respuesta mejor que cualquiera de los puntos originales. El debate limita las perspectivas y cierra las mentes; el diálogo puede construir nuevas relaciones”.

Diálogo vs. negociación/mediación. A los practicantes también les resulta útil contrastar el diálogo con los procesos de resolución de conflictos, tales como la mediación y la negociación. La negociación constituye un “proceso oficial”, sugiere Bassam Nasser, practicante palestino en Gaza. Pone fin al conflicto, pero no trae paz verdadera entre los pueblos, dado que ésta requiere cambios cualitativos en las relaciones humanas. Como ejemplo, señala el Tratado de Paz de 1979 entre Egipto e Israel: “Incluso hoy en día, la paz no existe entre los ciudadanos, entre los pueblos [...]. En mi opinión, esto sucede debido a que hubo un proceso de negociación oficial, pero nada más que eso, un proceso de negociación oficial. Por lo tanto, considero que la negociación ha creado una alternativa a la resistencia o conflicto armado, pero no ha traído paz”. Para que haya paz, el cambio debe ser más profundo, “el diálogo crearía eso”.³⁰

El diálogo es “más dinámico, más fluido y de carácter más experimental” que la negociación, afirma Sayed Aqa, practicante del PNUD. Es un “concepto más amplio que el de la negociación. El diálogo y los mecanismos y procesos inherentes deben existir antes, durante y después de un conflicto”.³¹ En *A Public Peace Process* (Un proceso público de paz), al describir el Diálogo Intertayiko desde 1993 hasta 1999, Hal Saunders enumera la formas en las que el diálogo difiere de la mediación y la negociación formal [viñetas adicionales]:

- *El producto anhelado por la mediación o la negociación es un acuerdo específico. El objetivo del diálogo es la transformación de las relaciones humanas.*
- *La meta de la negociación es definir y satisfacer intereses materiales mediante acuerdos específicos convenidos en conjunto. El resultado del diálogo es la creación de nuevas capacidades humanas y políticas para solucionar problemas.*
- *Las negociaciones precisan que las partes estén dispuestas a alcanzar un acuerdo. El diálogo puede resultar fructífero cuando involucra a partes que, si bien no están listas para negociar, tampoco quieren que las relaciones destructivas se mantengan.*
- *La negociación trata con bienes o derechos que pueden dividirse, compartirse o definirse de forma tangible. El diálogo puede transformar las relaciones para sentar las bases en busca de respeto y colaboración mutuos.³²*

Tal como sugieren estas afirmaciones de practicantes, en situaciones de conflicto el diálogo no sustituye a la negociación ni a la mediación. Sin embargo, sostienen que, constituye una parte esencial de la resolución de conflictos y de los procesos de prevención, cuyo objetivo es construir la paz sostenible. Al intentar demarcar las diferencias, los practicantes abogan por la utilización del diálogo y de los otros procesos, como parte de una iniciativa de paz más amplia.

Diálogo vs. deliberación y toma de decisiones. La deliberación es un cuidadoso proceso en el que se consideran y sopesan las alternativas necesarias para tomar decisiones difíciles. Estas decisiones conllevan importantes consecuencias y en ese proceso, en definitiva, los valores cumplen un rol principal —por ejemplo, tal como sugerimos en el Capítulo 1.2, cuando se resignan derechos individuales en favor de la seguridad, o viceversa, o cuando se resignan asuntos medioambientales en favor del desarrollo económico, o viceversa. El diálogo y la deliberación implican procesos diferentes. Sin embargo, tal como sucede con

Lectura adicional

Acerca del rol que cumple el diálogo en los procesos de pacificación, véase Edward (Edy) Kaufman, *19 Dialogue Based Processes: A Vehicle for Peacebuilding* (19 Procesos basados en diálogo: vehículo para la consolidación de la paz), en *People Building Peace II: Successful Stories of Civil Society* (Construcción de la paz II: experiencias de éxito en la sociedad civil), ed. Paul van Tongeren y otros. (Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers, 2005); y Norbert Ropers, *From Resolution to Transformation: The Role of Dialogue Projects* (De la solución a la transformación: rol de los proyectos de diálogo), en Andreas Wimmer et al., eds, *Facing Ethnic Conflicts: Perspectives from Research and Policy-making* (Enfrentando conflictos étnicos: perspectivas desde la investigación y la adopción de políticas) Berlín: Berghof Research Center for Constructive Conflict Management, 2003, disponible en <<http://www.berghof-handbook.net>>.

el diálogo y la negociación o la mediación en una iniciativa de paz, estos conceptos pueden comprenderse más fácilmente como pasos discretos y complementarios dentro de un más amplio proceso participativo de toma de decisiones, tal como aquellos vislumbrados en el concepto de democracia deliberativa. La Figura 1.3.1 ilustra esta interrelación.³³

Figura 1.3.1 Proceso de toma de decisiones



El proceso arriba ilustrado es dinámico. Puede demorar cuarenta minutos o diez años. Tal como sugiere el diagrama, la toma de decisiones propiamente dicha puede permanecer en la esfera de las estructuras y procesos formales de gobernabilidad, y aun así permitir la influencia y los aportes de la participación ciudadana cuando sean necesarios para resolver problemas complejos. En dicho proceso, el diálogo permite deliberar de varias maneras. Permite que los ciudadanos exploren temas en forma conjunta y que profundicen su respectiva comprensión, basándose en perspectivas diferentes e integrándolas en un sentido compartido de sociedad. Al poner énfasis en escuchar e indagar, el diálogo se convierte en un paso que fomenta el respeto y el entendimiento mutuos, además de la toma de conciencia de que las personas interpretan de diferente manera las experiencias compartidas. Dicho paso tiene como objetivo ayudar a las personas a desarrollar una visión más integral de la realidad de la que ellos podrían lograr aisladamente como individuos, partes o grupos de intereses sectoriales.

A diferencia del carácter abierto, explorador y visionario del diálogo, la deliberación es un proceso de estrechamiento. Sin embargo, al igual que el diálogo, es un proceso en el que se indaga conjuntamente y se escucha en forma respetuosa los distintos puntos

de vista. “Las metodologías para hablar y escuchar son idénticas en ambos procesos”, explica Hal Saunders. La deliberación, no obstante, se enfoca “en los asuntos y en las alternativas entre las cuales optar para abordar dichos asuntos”, mientras que el diálogo se enfoca en “la dinámica de las relaciones subyacentes a los problemas y en las metodologías para modificar dichas relaciones, y lograr así que los grupos puedan trabajar en forma conjunta y resolver problemas específicos”.³⁴

Las diferencias existentes entre el diálogo y la deliberación pueden ser muy sutiles en la práctica; sin embargo, es útil hacer una distinción entre ellos puesto que permite afinar el enfoque en los resultados. Por ejemplo, en la descripción que IDEA Internacional realiza sobre su Programa de Desarrollo de Capacidades para una Democracia Sostenible, se ilustra claramente el papel que cumple el diálogo dentro de un proceso mayor que genera, normalmente, una evaluación de la democracia y una agenda para la reforma. La información general de dicho programa afirma que el diálogo es su “característica más importante”. El diálogo “tiende puentes entre las diferencias del espectro político, y entre las de instituciones gubernamentales, sociedad y sector privado”, y genera un “espacio amplio para el debate sobre reformas democráticas”. El desarrollo de una “agenda integral con apropiación local” constituye un paso aparte. El “espacio amplio” crea el contexto dentro del cual puede tener lugar la deliberación requerida para producir la agenda.³⁵

En la información general de IDEA Internacional no se utiliza la palabra “deliberación”; fuera del ámbito de la democracia deliberativa, rara vez los practicantes hacen dicha distinción, al menos, no explícitamente. Hay quienes afirman que promueven el diálogo para producir cambios en las relaciones, mientras que otros sostienen que el objetivo de sus diálogos es lograr consenso o determinar las mejores acciones para implementar. Sin embargo, hay quienes aseguran que utilizan el diálogo con el fin de lograr un cambio cualitativo en las relaciones para fomentar el acuerdo y la acción. Esta discrepancia ha creado confusión respecto de las definiciones. En parte, dicha situación podría reflejar una advertencia realizada por Saunders, quien afirma que quienes trabajan en el conflicto y quienes trabajan para alentar la transición nacional hacia la democracia recién tomaron conciencia, a partir de la década de los noventa, de que “trabajan en terrenos semejantes”. Al hablar de los desafíos interrelacionados de la gobernabilidad y de “la resolución política de conflictos”, Saunders sugiere que “el diálogo y la deliberación van de la mano, si bien cada uno de ellos enfrenta el desafío desde dimensiones diferentes”.³⁶ El desarrollo de la práctica del diálogo puede depender en gran medida de una mayor exploración y aplicación de esta diferencia.

Definiendo el diálogo en un contexto global

A medida que la utilización del diálogo se ha extendido en muchas regiones del mundo, los practicantes se ven desafiados, cada vez más, a desarrollar definiciones que logren tender puentes entre las diferencias culturales. Una de las más firmes recomendaciones en el *Strategic Outlook on Dialogue* (Panorama Estratégico del Diálogo) del PNUD es utilizar “el término ‘diálogo’ con un amplio conocimiento de las diferencias existentes en los contextos culturales”. Por ejemplo, uno de los practicantes destacó que, en los Balcanes, debe hablarse sobre los temas que se abordarán y no sobre el proceso que se utilizará para abordarlos. “Si intentara captar la atención de dichas personas con alguna forma occidental de ‘diálogo’..., no lograría resultado alguno. El ‘diálogo’ sólo lograría irritarlos”. Asimismo, los practicantes que trabajan en otras partes del mundo utilizan

términos tales como “conversaciones comunitarias”, “conferencias sobre soberanía nacional” y “fortalecimiento de la colaboración” para no sonar occidentales y “elitistas”.³⁷

En América Latina y el Caribe, se utiliza extensamente el término “diálogo democrático”, dado que la proliferación del diálogo se ha enfocado en reforzar la gobernabilidad democrática. En el informe de una conferencia sobre las experiencias de diálogo nacional en la región, patrocinada en forma conjunta por IDEA Internacional y el Banco Mundial, los términos “diálogo” y “diálogo democrático” se utilizan de forma intercambiable. Dicho documento afirma lo siguiente: “En la medida que el diálogo es un método, resulta evidente que sin éste la democracia pierde su significado”.³⁸ Tres criterios ayudan a diferenciar los diálogos democráticos:³⁹

- **objetivo:** abordar problemas sociales complejos que las instituciones existentes no están atendiendo de forma adecuada
- **participantes:** un microcosmos del sistema que crea el problema y que debe formar parte de la solución
- **proceso:** un diálogo abierto e incluyente, que permite la construcción de la confianza necesaria para alcanzar acuerdos sobre acciones concretas.

Dichas definiciones se fundan sobre la base de la experiencia y hacen eco de la manera en que muchas personas describen su trabajo de diálogo. Sin embargo, ante audiencias globalmente diversas, el término “diálogo democrático” puede presentar más desafíos que “diálogo”. Una de las objeciones es, simplemente, que el vocablo parece redundante. “Básicamente, el diálogo es un proceso democrático”, dice von Meijenfeldt. “No podemos tener diálogo no democrático”.⁴⁰ Otros señalan que agregar “democrático” no ayuda mucho, dado su significado en el contexto geopolítico del siglo XXI. Desde su sede en Hong Kong, Christine Loh de Intercambio Cívico señala que la utilización del diálogo en la China continental puede promoverse como herramienta para lograr tomas de decisiones públicas más eficaces y contundentes; pero no sucede lo mismo si se lo denomina “diálogo democrático”.⁴¹

Además de ser cuidadosos con las denominaciones, es importante tomar conciencia de que las fuentes que alimentan la práctica del diálogo son más amplias y profundas que la tradición filosófica de Europa Occidental, que data de la época de Platón y Sócrates. David Bohm y sus colegas apuntan a la investigación de “grupos cazadores-recolectores”, cuyas reuniones de conversación “parecían proveer y fortalecer un lazo de unión o camaradería que permitía que los participantes supieran qué se necesitaba de ellos sin necesidad de instrucciones o de mediar intercambios verbales. En otras palabras, surgió dentro del grupo lo que podría denominarse una cultura coherente de significado compartido”.⁴² La vida moderna en los países ricos, sugieren, ha desconectado a las personas de esta antigua tradición de asociación comunitaria. Sin embargo, dicha tradición permanece firme en otras partes del mundo. Por ejemplo, Cécile Molinier, Representante Residente del PNUD en Mauritania, advirtió que en el diálogo nacional sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio, en cuya organización colaboró, el hecho de que el diálogo fuera “parte integrante de la cultura” facilitó que la gente “dejara la retórica a un lado y hablara libremente”.⁴³

Juanita Brown hace mención a dicha herencia con una preciosa imagen:

... en el patio central descubierto de una casa antigua en América Latina [...] se podía entrar al patio central a través de las múltiples arcadas que rodeaban este espacio repleto de flores ubicado en el medio de la casa. Para mí, el Diálogo es como entrar en este patio central, en la espaciosa casa de nuestra experiencia humana en común [...] Existen muchas formas de ingresar en la experiencia del Diálogo. Consejos indígenas, salones, círculos de estudio, círculos de mujeres, reuniones de agricultores, círculos de sabiduría, esfuerzos diplomáticos no tradicionales y otras modalidades de conversación provenientes de culturas y períodos históricos diferentes han contribuido al espacio generativo que llamamos Diálogo y han surgido, a la vez, de él.⁴⁴

En resumen, utilizamos los vocablos “diálogo” y “diálogo democrático”, conscientes y respetuosos del hecho de que pueden no resultar útiles o utilizables en todos los ámbitos. Asimismo, como adelantamos en el Capítulo introductorio, dichos vocablos se ajustan a la práctica e interpretación de las instituciones que patrocinan el presente Manual. Dentro de un contexto global en el que cada vez más personas utilizan la palabra “diálogo” para denominar prácticamente todo tipo de proceso que involucre personas hablando entre sí, consideramos necesario presentar nuestras propias definiciones lo más claramente posible, como fundamento para los tipos de discusiones que pueden hacer avanzar el campo en su conjunto.

Principios rectores: las características propias de los procesos de diálogo

Como hemos adelantado, nuestra intención no es construir una sola definición de diálogo ni promover que todos la utilicen. No obstante, resulta necesario diferenciar los tipos de procesos de diálogo que se ocupan con seriedad de las necesidades descritas en el Capítulo 1.2, de aquellos procesos denominados por algunos practicantes como “simulacros de diálogo”. En dichos procesos, las personas se reúnen para montar un espectáculo, con el objetivo de demostrar que las partes en desacuerdo pueden sentarse juntas, pero evadiendo completamente los temas difíciles que los dividen. También existen procesos convocados por funcionarios públicos o instituciones que deberían denominarse “consultas” o, aun peor, “puestas en escena”, en las que las autoridades parecieran consultar políticas sobre las que ya han decidido.

Sin embargo, el diálogo genuinamente comprometido con ideas de cambio cumple con ciertas características propias. Varios grupos de practicantes han elaborado listas con estos principios orientadores, los cuales difieren de los cinco que presentamos en este documento.⁴⁵ Pero, a pesar de los términos que se utilicen, la mayoría de las listas captan la esencia de estas cinco características.

Los procesos de diálogo deberían cumplir las siguientes características:

Inclusividad

Es, quizá, el principio más fundamental en la práctica del diálogo. El concepto subyacente es que, en la medida que todos aquellos que sean parte de una situación problemática puedan

formar parte o verse representados en un proceso de diálogo, los participantes poseen, colectivamente, las piezas clave de la “pericia” que necesitan para tratar sus propios problemas, y no dependen completamente de otros para encontrar soluciones. Esto se relaciona con la afirmación de que, para que el cambio resulte sostenible, las personas involucradas en el sistema problemático necesitan desarrollar un sentido de apropiación del problema, del proceso que se ocupará de éste y de las propuestas de soluciones que pudieran surgir. Para desarrollar este sentido de apropiación, las personas deben participar del proceso de cambio.

Podemos expresar el principio de inclusividad de diferentes maneras. Por ejemplo, algunos practicantes consideran que el *diálogo multiactor* es una forma de reunir a todos los diferentes grupos cuyos intereses coinciden en alcanzar resultados exitosos. En cambio, otros consideran que la inclusividad implica crear un *microcosmos del sistema* que sustenta un problema o un modelo de relaciones humanas en particular. Otros expresan que este principio debe considerarse en función de las distintas *perspectivas* o *voces* que deben formar parte de la conversación, buscando sugerir que el proceso de diálogo puede ser incluyente sin involucrar literalmente a todos. Selim Jahan, practicante del PNUD, aboga por la utilización del término “diálogo de amplia base” para poner énfasis sobre este aspecto clave.⁴⁶


Véase *Seleccionando a los participantes*, Capítulo 2.3.

IDEA Internacional considera que para que los procesos de diálogo promuevan la democracia deben ser incluyentes, puesto que la inclusividad es un principio central de la democracia:

*La democracia comprende al Estado, a la sociedad y al sector privado; todos comparten responsabilidades comunes y complementarias para su avance. La inclusión y la participación son dos dimensiones clave de la democratización. Este enfoque incluyente y participativo constituye el fundamento para una sociedad pluralista.*⁴⁷

Al considerar que la inclusividad es uno de los “elementos esenciales del diseño del diálogo”, el equipo del ex Programa Especial para la Promoción del Diálogo y la Resolución de Conflictos de la OEA señala que “a mayor inclusión, mayor es la legitimidad que se logra para alcanzar los acuerdos deseados. Todas las expresiones sociales deben oírse, incluyendo las expresiones políticas, económicas, sociales y militares, así como las expresiones de aquellos que en el pasado han sido excluidos de forma recurrente”.⁴⁸

Tal como sugiere esta afirmación, la inclusividad resulta especialmente relevante en contextos donde patrones históricos de exclusión subyacen a los problemas societales que deben abordarse. En este contexto, el proceso de diálogo permite dar voz a quienes por lo general quedan excluidos de los procesos clave de toma de decisiones, como las mujeres, los jóvenes, los pobres y los grupos privados de derechos debido a su raza, etnia o credo,

Acerca de los problemas que crea la exclusión

A modo de ejemplo, un practicante recuerda el caso de Guatemala: “debido a que el sector privado nunca se sintió parte del proceso de paz, tampoco se sienten ligados al marco logrado por el acuerdo de paz”. De modo semejante, los organizadores del proceso de escenarios cívicos “Destino Colombia” evaluaron, en retrospectiva, que la decisión de no involucrar al Gobierno ni a los narcotraficantes limitó el impacto del diálogo.

Véase Sabiduría adquirida en la práctica - Fuentes (pág. 239) para conocer las fuentes de este material.

y que por tanto logran obtener relativamente pocos beneficios de las decisiones tomadas. Por extensión, este principio también se aplica a los diálogos entre líderes políticos y otros grupos de élite. En un programa de diálogo desarrollado en Ghana, por ejemplo, el Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria se esforzó por incluir todos los partidos legalmente inscritos, no sólo aquéllos con escaños en el Parlamento. “En los países donde se está saliendo de un conflicto o en aquéllos con extrema pobreza, estos temas constituyen una tragedia nacional, por así decirlo, y deben abordarse de manera armónica para poder salir adelante y lograr mayor consenso”, señala Roel von Meijenfeldt del Instituto. En esos casos, sugiere, la exclusión en “el ámbito político” es tan grave como la exclusión social y económica para países que luchan por construir consenso nacional y salir adelante.⁴⁹

La insistencia en este principio se erige sobre la opinión arraigada de que la inclusividad es un requisito indispensable para que el proceso de diálogo sea legítimo y el resultado, contundente. Asimismo, refleja el concepto, alcanzado tras mucho esfuerzo, de que si la inclusividad no es integral, puede comprometer la sostenibilidad de los acuerdos logrados.

Para finalizar, los practicantes señalan que, para alcanzar la inclusividad, debe irse más allá de la simple noción de crear un grupo diverso de participantes del diálogo. “No se trata sólo de acomodar facciones alrededor de la mesa”, sostiene Jessica Faieta, del PNUD. “Sentarse a la mesa no implica estar en igualdad de condiciones”. A modo de ejemplo, menciona la relativa vulnerabilidad de los pueblos indígenas en América Latina “en términos de capacidades, experiencias, etc”. cuando entablan conversaciones con representantes del Gobierno.⁵⁰ Otros mencionan el desequilibrio de poder existente en las conversaciones entre israelitas y palestinos, y la lucha de las mujeres afganas por tener una voz entre los jefes tribales en los *loya jirgas* (grandes concejos) que se desarrollan en Afganistán desde 2001.⁵¹

Para alcanzar la meta de la inclusividad, los organizadores y los facilitadores de diálogo deberán tratar de mitigar dichos desequilibrios. “Las brechas o las diferencias percibidas entre los participantes obstaculizan el establecimiento de un espacio abierto al diálogo y a la discusión”, señala un informe sobre diálogos posconflicto en Indonesia. En aquellos sitios donde existen estas brechas, indica el informe, la gente está acallada. “Uno de los roles fundamentales de los facilitadores es crear espacios horizontales de discusión”.⁵² Otros practicantes llaman a esta acción “nivelar el campo de juego”. Esto es parte esencial de un proceso de diálogo incluyente.

Apropiación compartida

Esta característica implica, al menos, que el proceso de diálogo no sea, según las palabras de un practicante de un grupo de taller, “un instrumento de un solo actor; por ejemplo, del Gobierno, para ganar tiempo o cumplir con una agenda de Gobierno”.⁵³ Asimismo, según Leena Rikkilä, Directora del Programa de Asia de IDEA Internacional, el diálogo no puede ser simplemente una consulta superficial: “Invitar a un puñado de personas, hablar con ellas, consultarlas y listo”.⁵⁴ En cambio, el

Uno de los requisitos indispensables para que la gente se comprometa completamente con el diálogo y con la transformación de la realidad es, según las palabras de un practicante, que “la gente sienta que hay algo real en juego”.

diálogo es un “intercambio”, señala Elissar Sarrouh del PNUD, incluso el convocado por instituciones poderosas. El diálogo encarna la “noción de democracia” en la que todos forman parte y se comprometen equitativamente: un “camino de ida y vuelta... no simplemente alguien que dicta y otro que escucha”.⁵⁵

Roel von Meijenfheldt sugiere que los procesos de diálogo exitosos implican “básicamente empoderar a la gente para trabajar o delinear su propio futuro”. Como reflexión sobre la reciente experiencia del Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria en Ghana, señaló: “A través de este diálogo, básicamente se asegura el sentido de apropiación del proceso; y la apropiación implica comprometerse con la reforma. Sin este sentido de apropiación, la reforma queda relegada a un ejercicio superficial. Sin embargo, cuando se garantiza dicho sentido de apropiación, la gente se compromete con los problemas. De esta manera, los resultados son extraordinarios en comparación con otras experiencias”.⁵⁶

Para crear este sentido de apropiación, el proceso de diálogo deberá dar lugar a lo que un grupo de practicantes llamó “conversaciones sobre lo realmente importante: la realidad”.⁵⁷ Un diálogo significativo, aseguró otro equipo de practicantes en un taller, “no deberá constituirse como una discusión semántica sobre cómo redactar un acuerdo, sino como una discusión de peso sobre problemas fundamentales”.⁵⁸ Este fenómeno se describe en el diálogo de la juventud de Zimbabue, en el Capítulo 1. Mediante las conversaciones sobre temas de importancia fundamental — VIH/SIDA y desempleo—, los participantes en el diálogo lograron identificarse y tomar mayor control de sus vidas en estas áreas centrales y, al mismo tiempo, comenzar a cumplir un papel positivo en la reducción de los conflictos que los rodean.

Acerca de la apropiación compartida

El proyecto de Interpeace en Ruanda involucró a un grupo heterogéneo de ruandeses en una investigación-acción participativa para producir, durante un año, un informe titulado *Rebuilding Sustainable Peace in Rwanda: Voices of the People* (Cómo reconstruir la paz sostenible en Ruanda: las voces del pueblo), “El poder de este documento”, asegura la reseña del proyecto, “no es la ‘originalidad’ del análisis per se, sino el hecho de que haya sido confeccionado por ruandeses en un proceso intensivo de diálogos “en toda la nación” y de que presente las miradas —a veces divergentes— de los ruandeses acerca de los desafíos clave para lograr una sociedad cada vez más pacífica y viable”.

Véase Sabiduría adquirida en la práctica - Fuentes (pág. 239) para conocer las fuentes

Acerca del apoyo al aprendizaje

“Como extranjeros, nosotros [la OEA] vinimos para brindar un nuevo espacio de diálogo y un nuevo espacio para reflexionar sobre la actualidad. A veces, es así de simple... Se trata sólo de lograr que las personas dejen de hacer lo que su realidad las obliga a hacer para reflexionar y pensar más tranquilamente, de forma más analítica, de manera más reflexiva acerca de lo que están intentando realizar”.

Véase Sabiduría adquirida en la práctica - Fuentes (pág. 239) para conocer las fuentes de este material.

Aprendizaje

Tal como afirma elocuentemente un practicante: “el diálogo no se refiere al acto físico de hablar, sino a la apertura de mentes”.⁵⁹ En un nivel, este principio implica la calidad de la interacción en el proceso de diálogo. Distingue el diálogo legítimo del “simulacro” de diálogo, en el que la comunicación es sólo de una vía, y de un debate o negociación, en el que cada uno de los participantes se centra en obtener los mayores beneficios. Mucha gente se refiere a esta cualidad como “apertura”, en el sentido de que los participantes se abren

a la experiencia de oír y reflexionar sobre lo que otros tienen para decir, sobre lo que ellos mismos dicen y sobre las nuevas comprensiones y perspectivas que obtienen como resultado. En *Dialogue and the Art of Thinking Together* (El diálogo y el arte de pensar juntos), William Isaacs describe los procedimientos o las habilidades clave para crear este tipo de interacción, como “*escuchar*, sin resistencia ni imposición; *respetar*, consciente de la integridad de la posición del otro y de la imposibilidad de entenderlo completamente; y *suspending* los prejuicios, las aseveraciones y la certeza absoluta”.⁶⁰

La enseñanza que surge de este tipo de ámbito está muy relacionada con la característica inclusiva del diálogo, puesto que reúne personas que generalmente no hablarían entre sí y que, de hecho, podrían estar en conflicto. “Mediante el diálogo, los intereses contrapuestos pueden interactuar de forma no conflictiva”, señalan los practicantes. Aún más, la naturaleza del proceso los lleva a aprender, puesto que “no se trata de realizar juicios, sino de escuchar para lograr una mayor comprensión y una mayor concientización sobre los asuntos en juego”. Otro practicante coincide: “El diálogo es una buena forma de hacer análisis de conflictos”.⁶¹

Más allá de eso, el diálogo crea la oportunidad de aprender mediante la *autorreflexión*, como sugiere Ramón Daubon de la Fundación Interamericana y la Fundación Kettering: “la gente comienza a darse cuenta de que todos tienen parte de la verdad”. A una escala más amplia, advierte, esta característica del diálogo puede llevar al desarrollo del “conocimiento público” que puede permitir que el cambio positivo sea más sostenible.⁶²

Humanidad

“El diálogo nos permite revelar nuestra inteligencia innata. A los seres humanos se les brinda la posibilidad de reconocimiento propio”, escriben los autores del *Dialogue for Democratic Development* (Diálogo para el desarrollo democrático) de IDEA.⁶³ Al igual que el aprendizaje, la humanidad de los procesos de diálogo contribuye a diferenciarlos de otros tipos de interacción. Esta característica está íntimamente relacionada con el modo en que las personas se comportan con los demás cuando participan plenamente en un diálogo. Se necesita empatía, es decir, saber ponerse en el lugar del otro. “Cuando las personas comienzan a esforzarse por comprender al otro, se planta la semilla del diálogo”.⁶⁴ Y se necesita autenticidad, tal como lo enuncia la cuarta destreza dialógica clave de Bill Isaacs: “*expresarse*, decir la verdad por decisión propia, lo que uno realmente es y piensa”.⁶⁵

En un taller, varios equipos de practicantes conversaron sobre sus mejores experiencias de diálogo y elaboraron la siguiente lista de conductas favorables.⁶⁶ Según estos practicantes, los participantes en el diálogo deben:

- demostrar empatía, es decir comprender verdaderamente la postura de la otra persona en lugar de reaccionar ante ella
- mostrarse abiertos a expresar el punto de vista propio, respetando las reglas del diálogo
- mantener un tono respetuoso, hasta en las situaciones más extremas
- entablar conversaciones sobre lo que realmente importa, lo real

- asumir la responsabilidad, de manera individual y colectiva, tanto del problema como de la solución
- desbloquear las emociones, “escuchar las razones del corazón, que la razón suele ignorar”
- tener el coraje de reconocer las diferencias y, más aún, de reconocer los puntos en común
- demostrar capacidad de cambio.

En conjunto, estos requisitos hacen eco de la definición de diálogo que ofrece Hal Saunders, citada anteriormente, como “un proceso de interacción genuina mediante el cual los seres humanos se escuchan con la suficiente profundidad como para ser transformados por lo que aprendieron”.⁶⁷ Sin embargo, la lista elaborada por los practicantes va más allá, ya que especifica que la interacción y el aprendizaje no sólo tienen lugar en un nivel intelectual, sino que atañen a la persona en su totalidad. Del mismo modo, cuando David Bohm y sus colegas definen el diálogo como “el acto de pensar juntos”, exponen en detalle que el concepto de “pensamiento” que establecieron incluye “no sólo el fruto de nuestro intelecto consciente, sino también nuestros sentimientos, nuestras emociones, nuestras intenciones y nuestros deseos”, así como “las respuestas condicionadas o influenciadas por un pensamiento previo”.⁶⁸ Son estos aspectos, en su mayoría implícitos e invisibles, de las interacciones humanas en el diálogo, los que motivan a las personas a aprender y a cambiar. Como dijo Meenakshi Gopinath, destacado promotor de la paz y practicante de diálogo que vive en la India, “la parte hablada del diálogo es sólo la punta del iceberg [...] si nos concentramos demasiado en la parte hablada, entonces pasamos por alto la esencia del diálogo”.⁶⁹



Véase Eventos de diálogo: Creando un espacio seguro. Capítulo 2.4.

Al igual que en el aprendizaje, crear un ambiente que favorezca esta clase de interacción humana entre los participantes es un aspecto central del trabajo de diálogo. Muchos practicantes se refieren a este ambiente como un “espacio seguro” y hacen especial hincapié en forjar un grado de confianza en el proceso que lo hará posible. Esforzarse por lograr la inclusividad, administrar el poder y las diferencias de estatus para garantizar que todas las voces se escuchen, y concentrarse en asuntos de suma importancia para los participantes, constituyen pasos esenciales para lograr eso. Estos factores crean el marco para entablar el tipo de conversaciones, caracterizadas por el aprendizaje y la humanidad, que distinguen al proceso de diálogo.

Una perspectiva de largo plazo

En el Capítulo 1.2, definimos las soluciones *sostenibles* a problemas complejos como uno de los desafíos clave de la gobernabilidad efectiva. Una característica distintiva del diálogo es la perspectiva de largo plazo necesaria para encontrar dichas soluciones sostenibles. Los practicantes reconocen que los varios tipos de crisis que aquejan a las sociedades suelen exigir acciones inmediatas: frenar la violencia, estabilizar la situación política y aliviar el sufrimiento. No obstante, intrínseco a la naturaleza del diálogo es su enfoque en las relaciones y conductas subyacentes a partir de las cuales surgen las crisis. Trabajar en ese nivel es lo



Véase Visión de corto plazo vs. Visión de largo plazo. Capítulo 2.

que genera la posibilidad de un cambio sostenible, y esto lleva tiempo. “En el diálogo, se trata de emplear el tiempo de un modo diferente, en el sentido de darse cuenta de que no hay soluciones rápidas”, señala el Embajador de Suecia, Ragnar Ångeby. “Se necesita tiempo para posibilitar cambios profundos”.⁷⁰

Dentro de la comunidad de practicantes, las personas que se dedican a los conflictos expresaron este principio con claridad. Mary Anderson y Lara Olson, a partir de los resultados que se desprenden del proyecto “Reflexión sobre la práctica de la paz”, mencionan la opinión de un experimentado participante en el diálogo, quien expresó que: “las intervenciones únicas son inútiles, propensas al fracaso”. Anderson y Olson sugieren que es esencial adoptar un compromiso de varios años para permitir que los participantes en el diálogo “transfieran los impactos personales del diálogo al nivel sociopolítico”.⁷¹ En *A Public Peace Process* (Un proceso público de paz), Hal Saunders presenta un enfoque que denomina “diálogo sostenido” y describe una iniciativa de diálogo en Tajikistán, que se inició a principios de la década de los noventa y que continúa. No menos que esto se requiere para transformar los conflictos raciales y étnicos, sostiene Saunders.

En todos los campos de la práctica, el hincapié que se hace en generar capacidades en la sociedad refleja una perspectiva de largo plazo. “Estamos hablando de crear una cultura de diálogo, alterar las relaciones fundamentales de poder”, sugiere Ramon Daubon. “Por ejemplo, en Suecia, cuando surge un conflicto, la opción predeterminada es el diálogo en todos los niveles. Esto es algo que evolucionó lentamente en Escandinavia, en el siglo XX”. El desafío, observa, es cómo hacer para generar esa capacidad donde no existe.⁷²

Los practicantes de diálogo adoptan ese desafío de muchas maneras. En 1996, por ejemplo, la OEA lanzó OEA/PROPAZ (Programa de la Cultura de Diálogo: Desarrollo de Recursos para la Construcción de la Paz), un proyecto pensado para generar una cultura de diálogo en Guatemala, tanto facilitando como brindando capacitación en diálogo al personal de una gran variedad de organizaciones asociadas.⁷³ Otro enfoque es el del IDEA y de Interpeace, en el que se cultiva la práctica de crear un grupo de trabajo de diversas partes interesadas, quienes analizan los temas y las formas de abordarlos. En el proceso, crean una red de individuos capaces de presentar una agenda en común y elaborar un argumento sólido para el cambio. Por lo general, estas personas se convierten en líderes que pueden continuar trabajando y apostando al cambio aun después de que finalice el proceso de diálogo. IDEA Internacional considera que este aspecto de su programa es clave para la sostenibilidad.⁷⁴ Estos enfoques suelen desarrollarse durante

Ejemplos de institucionalización de diálogo

- En 2003, OEA/PROPAZ se convirtió en una entidad independiente —la Fundación ProPaz— y cumplió uno de los objetivos principales del proyecto inicial, el de dejar “una capacidad instalada para apoyar los procesos de paz y democracia [de Guatemala]”.
- En Burkina Faso, IDEA Internacional respaldó la formación del Centro de Gobernabilidad Democrática, un centro independiente creado por el grupo de diálogo a fin de continuar trabajando en pos de fortalecer la democracia.
- En Ruanda, Interpeace y sus socios de Ruanda crearon una institución al comienzo del proceso de diálogo, el Instituto de Investigación y Diálogo por la Paz, para dirigir la iniciativa, darle credibilidad y apropiación nacional, y brindar sostenibilidad a largo plazo.

un período de varios años. Pero este plazo es aceptable, incluso esencial, si el enfoque se concibe, citando a Matthias Stiefel, ex Director Ejecutivo de Interpeace, como “un proceso a largo plazo para empoderar a una sociedad y no como un proceso de corto plazo que se limite a responder a un problema inmediato”.⁷⁵

Asimismo, los practicantes expresan el principio subyacente de una perspectiva de largo plazo con otras palabras. El enfoque del PNUD hacia la *transformación* de conflictos hace hincapié en que los talleres permitan generar “destrezas y aptitudes” para el diálogo y la negociación, en lugar de organizar diálogos y negociaciones según “el conflicto del día”.⁷⁶ El ex Programa Especial para la Promoción del Diálogo y la Resolución de Conflictos de la OEA destacó la importancia de tomar medidas para la *institucionalización* del diálogo y la participación en una serie de países latinoamericanos. Apuntan a leyes que requieren procesos participativos para abordar ciertos tipos de asuntos públicos, a la creación de cargos oficiales, como la de defensor del pueblo para promover y facilitar el diálogo cuando surgen conflictos, y a las inversiones en generación de destrezas para facilitadores y participantes de diálogo.⁷⁷



Véase Tabla 2.1.1, *El Enfoque dialógico*, Capítulo 2.1

El enfoque dialógico

El concepto de enfoque dialógico amplía la relevancia de los principios rectores, que pasa por captar las características esenciales de los procesos de diálogo hasta describir un *código de conducta* para los practicantes de diálogo y una *calidad de la interacción* que pueda resultar efectiva a la hora de generar cambios positivos en múltiples situaciones, no sólo en aquellas designadas formalmente como diálogos.

El enfoque dialógico como código de conducta

En un sentido, el concepto del enfoque dialógico simplemente se extrapola de los principios rectores sobre cómo encarar el trabajo de promover, organizar y facilitar los procesos de diálogo. Para promover un proceso que sea incluyente y beneficioso, por ejemplo, los practicantes deben demostrar **respeto** por el otro, **empatía** y **apertura** a los diferentes puntos de vista. Crear la confianza necesaria para que las personas entablen un diálogo con sus oponentes, o incluso con aquellos que simplemente son distintos, también requiere **transparencia**. Esto es importante tanto en el sentido de hablar con autenticidad como en el de evitar los secretos, o la sospecha de ellos, en los actos propios y en las conversaciones. “Desde el comienzo, debe dejarse en claro que el propósito es obtener un proceso incluyente y transparente”, recomiendan los autores del caso sobre la iniciativa de Interpeace en Ruanda. Cuando el equipo de Interpeace se enfrentó al recelo del Gobierno de Ruanda sobre su encuentro con la oposición política,

Lectura adicional

Algunos conceptos que están estrechamente relacionados con el enfoque dialógico son: la formulación de John Paul Lederach sobre la “capacidad mediadora” en ‘*Building Mediative Capacity in Deep Rooted Conflict*’, (Construyendo capacidad de mediación en conflictos fuertemente arraigados) *Fletcher Forum of World Affairs* 26/1 (invierno/primavera, 2002), pp 91-101; y la defensa de Louise Diamond de los cuatro “principios de paz” que pueden aplicarse en el ámbito familiar, en el trabajo, en la comunidad y en el mundo, mencionados en *The Peace Book: 108 Simple Ways to Make a More Peaceful World* (El libro de la paz: 108 formas sencillas para lograr un mundo más pacífico), 3ra ed. (Bristol, VT: The Peace Company, 2003), disponible en <<http://www.thepeacecompany.com>>.

abordó esas preocupaciones compartiendo de manera “abierta y transparente” lo que se había discutido en la reunión.⁷⁸

Otro elemento importante del enfoque dialógico es poner en acción el principio de aprendizaje adoptando una postura de **indagación**. Una actitud de indagación implica formular preguntas, no sólo para promover los objetivos propios, sino también para obtener una mayor comprensión. Este tipo de indagación no es instrumental, según los practicantes, sino que cumple nuestros objetivos a un nivel superior. “Tenemos que abordar [el diálogo] no sólo como una herramienta, sino como un proceso de ser”, sostiene Gopinath. “En otras palabras, uno no se zambulle en un problema y dice, ‘Está bien, ahora voy a dialogar, porque, a raíz del diálogo, voy a obtener el resultado X’. Uno lo afronta como un proceso en evolución constante, abierto, maleable y flexible. ... Recién cuando podemos ser transparentes y vulnerables, el proceso mejorará nuestra capacidad de imaginar un futuro nuevo”.⁷⁹

El enfoque dialógico más allá de los procesos de diálogo

Las interacciones que no son concebidas formalmente como procesos de diálogo pueden ser más o menos dialógicas. Por ejemplo, los procesos de negociación, mediación, deliberación y toma de decisiones pueden ser dialógicos si permiten crear ambientes en los cuales los participantes que representan las diversas perspectivas 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. El concepto del enfoque dialógico simplemente describe esa calidad particular de la interacción, lo que permite reconocer el papel que éste puede desempeñar y adoptarlo intencionalmente, tanto en el contexto de un proceso de diálogo formal como en cualquier otro contexto.

Al plantear el concepto de diálogo como una filosofía, los practicantes entienden que organizar un proceso de diálogo no es la mejor respuesta en todas las situaciones. Sin embargo, en todas las instancias, el enfoque dialógico ofrece una alternativa al uso de la fuerza, ya sea la fuerza de las armas, la fuerza del poder político o económico, o la mera fuerza de la discusión. Y los practicantes creen que es una alternativa más eficaz.

El concepto del enfoque dialógico simplemente describe esa calidad particular de la interacción, lo que permite reconocer el papel que éste puede desempeñar y adoptarlo intencionalmente tanto en el contexto de un proceso de diálogo formal como en cualquier otro contexto.

No promueven el uso del diálogo ni el enfoque dialógico sólo porque pretenden ser amables con las personas o cultivar relaciones amistosas, sino que, tal como lo describe el Capítulo 1.4, creen que es la mejor manera —de hecho, la única— de generar el tipo de cambio que se necesita para avanzar en los desafíos sociales que más les preocupa abordar.

Capítulo 1.4: Cómo el diálogo contribuye al cambio

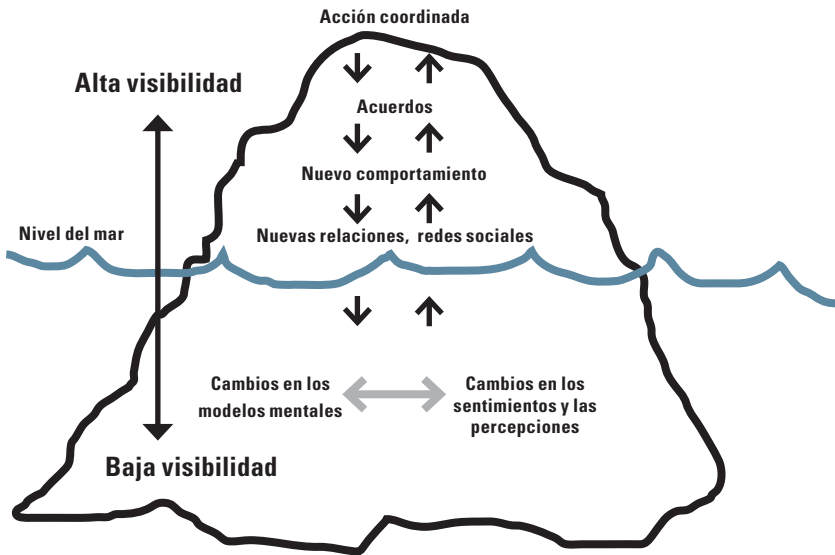
Los practicantes de diálogo son personas que desean lograr cambios. Tal como se describe en el Capítulo 1.2, los cambios que se desea alcanzar pueden ser una mayor capacidad de la sociedad para la cooperación, la solución pacífica de los conflictos o la autogobernabilidad democrática. Alternativamente, se puede concebir el cambio como un avance en la lucha contra una variedad de padecimientos sociales tales como la pobreza, la desigualdad, el crimen o la enfermedad. O el cambio se puede encuadrar en términos más amplios, como desarrollo económico o desarrollo humano. El presente capítulo analiza por qué los practicantes de diálogo consideran que los diálogos, es decir, aquellos procesos participativos que presentan las características distintivas que en el Capítulo 1.3 se establecen como principios rectores, es eficaz para lograr ese tipo de cambios.

Niveles de cambio

Tal como observó Bassam Nasser acerca del tratado de paz de 1979 entre Egipto e Israel, el tratado formal puso fin al conflicto armado, lo que constituyó un cambio concreto de gran trascendencia. Sin embargo, Nasser también afirmó que lograr una paz duradera requiere un cambio que supera los límites de un acuerdo formal entre gobiernos y debe llegar al corazón y a la mente de los egipcios e israelíes. De forma similar, al referirse al tipo de enfoque que probablemente sería eficaz en la difícil tarea de construir la democracia, Geert van Vliet, evaluador de proyectos de IDEA, expresó que debe utilizarse un enfoque que permita impulsar complejos procesos de cambio en las actitudes, los valores, las modalidades de interacción...⁸⁰ Ambas observaciones destacan una premisa fundamental del trabajo en el campo del diálogo: para lograr un impacto sostenible sobre los complejos desafíos societales que preocupan a los practicantes de diálogo, es esencial lograr un nivel de cambio personal, intangible pero profundo.

Muchos practicantes utilizan la imagen de un iceberg para transmitir la idea de que, con frecuencia, las características visibles de una entidad o fenómeno son tan sólo una pequeña parte de su totalidad, y que es importante tomar conciencia de los aspectos que no pueden verse fácilmente. Al analizar el cambio, nosotros utilizamos el Modelo del Iceberg desarrollado por Katrin Käufer y Otto Scharmer, para destacar la idea de que entre los cambios visibles y los cambios invisibles existen conexiones e incluso, muchas veces, interdependencia.⁸¹ En los niveles más profundos, las modificaciones en los sentimientos y percepciones ayudan a las personas a abrir su mente a la posibilidad de un cambio.

Figura 1.4.1 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' (Organizando conocimientos que aún no se han estructurado), en G.v. Krogh, I. Nonaka y T. Nishiguchi, eds., *Knowledge Creation: A New Source of Value* (Creación de conocimiento: Una nueva fuente de valor) (Nueva York: Macmillan, 1999), págs 36-60.

Los diálogos entre las partes en conflictos violentos han brindado algunos de los ejemplos más poderosos de tales modificaciones. Así, por ejemplo, Meenakshi Gopinath describió esta experiencia de su trabajo en la disputada área de Cachemira:

Yo formaba parte de un grupo llamado Mujeres en la Seguridad, la Gestión de Conflictos y la Paz (WISCOMP). Habíamos acordado que debíamos procurar romper el silencio sobre el conflicto en Cachemira.

Se trataba de grupos de mujeres de comunidades diferentes que siempre estaban culpándose mutuamente por sus dificultades. Por ejemplo, las mujeres musulmanas del valle culpaban a la comunidad hindú por lo que les había ocurrido. Las hindúes que habían huido del valle culpaban a las musulmanas por haberlas obligado a abandonar sus hogares, y por llevar a cabo una limpieza étnica, y así sucesivamente.

Pero cuando comenzaron a reunirse en un lugar seguro, alejado de su medio ambiente natural y comenzaron a escuchar los relatos y el dolor de cada una, tomaron conciencia de que su dolor no anulaba el dolor de las demás. Tomaron conciencia de que ambos grupos estaban padeciendo un cierto nivel de sufrimiento...

Ahora bien, en ese momento algo ocurrió. Cuando las mujeres estaban escuchando los relatos de las integrantes del otro grupo, todo su lenguaje corporal se modificó y algunas de ellas incluso comenzaron a llorar al escuchar lo que les había ocurrido a quienes hasta

*ese momento eran sus adversarias. Y encontraron que tenían una experiencia humana en común. Creo que fue un punto de inflexión muy conmovedor. Hasta ese momento ni se miraban entre sí, pero a partir de entonces cada grupo comenzó a reconocer la presencia del otro. Y así, ese proceso de ignorarse mutuamente, que se había convertido en un lenguaje corporal, y el uso de adjetivos cautelosos, comenzó a desvanecerse. No puedo decir que las mujeres terminaron abrazándose y besándose, pero sí puedo afirmar que se derrumbaron las paredes de la antipatía.*⁸²

Louise Diamond, cofundadora del Instituto para la Diplomacia Multivías (IMTD) y de Compañía de la Paz, ofrece otro ejemplo de una situación de conflicto, un diálogo que ella facilitó en Bosnia en 1996, inmediatamente después de la firma de los acuerdos de paz de Dayton.⁸³ El grupo que participó en el diálogo incluía a un joven soldado serbio y a una mujer bosnia musulmana de mayor edad, “una especie de madre tierra que sufría, se quejaba y reclamaba por lo que le habían hecho a los hombres de su vida”. El joven insistía en que él solamente había peleado porque lo habían obligado; pero la mujer seguía muy enojada y le mostró una actitud hostil durante varios días en el taller de diálogo. Sin embargo, en cierto momento, el soldado se retiró del grupo y luego regresó con un poema que había escrito sobre su propio dolor y el innecesario sufrimiento de la guerra. “Esto hizo que el corazón de aquella mujer se derritiera”, manifiesta Diamond, “y los dos se convirtieron en muy buenos amigos”. Diamond describe, además, que este cambio en los sentimientos de estas dos personas generó un cambio en todo el grupo y en lo que los participantes pensaban acerca del conflicto:

Volvimos a Bosnia a los tres meses de realizado el taller y luego nuevamente seis meses más tarde. Nos reunimos con los participantes y les preguntamos: “¿Qué fue lo más importante para usted? ¿Qué recuerda?” El 95% de ellos dijo que nunca olvidarían a aquel hombre y a aquella mujer y la reconciliación que se había producido entre ellos. Fue una cosa personal entre dos; pero para todos los demás participantes y en un nivel más amplio, fue un hecho totalmente simbólico del arquetipo del soldado que realmente no quería matar a nadie y la madre que sufría, las víctimas de la guerra.

Lo que señala Diamond en este ejemplo es un cambio en los “modelos mentales”, los supuestos subyacentes que modelan la forma en que las personas viven sus experiencias e interpretan el mundo que las rodea. En estas dos historias de conflictos, el cambio de mentalidad se podría describir como un desplazamiento desde el odio y la culpa del enemigo hacia una visión de la guerra en sí misma como enemiga, con víctimas en ambos lados. Un ejemplo algo diferente proviene de un relato de Philip Thomas

Lectura adicional

La expresión “modelos mentales” proviene del campo del aprendizaje organizacional, donde se han realizado profundos estudios sobre el uso del diálogo como herramienta para lograr un cambio en las organizaciones. Para comenzar a explorar este tema, consulte el manual *The Fifth Discipline Fieldbook* (Libro de campo de la quinta disciplina), Peter M. Senge et al., 2ª ed, Nueva York: Doubleday, 2006) y *Dialogue: The Art of Thinking Together* (Diálogo: El arte de pensar juntos) (Nueva York: Doubleday, 1999).

Para otra perspectiva sobre los proyectos de escenarios cívicos analizados por Käufer ver Adam Kahane, *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities* (Solución de problemas complejos: Una forma abierta de hablar, escuchar y crear nuevas realidades) (San Francisco, California: Berrett-Kohler, 2004).

sobre una experiencia de trabajo de diálogo en El Salvador. Unos meses después de la conclusión de un proceso de diálogo, un participante vio en la televisión a un policía que golpeaba a un sindicalista que también había participado en el diálogo.

Inmediatamente llamó a un amigo para decirle “eso está mal”. Más tarde se puso a reflexionar sobre qué era lo que le había molestado en esa situación, la cual no difería mucho de otras que ya había presenciado antes. Observó que lo que le había conmovido no era tanto su relación personal con el sindicalista, sino más bien un cambio en su percepción de lo que es un comportamiento aceptable en una democracia.

En un análisis de tres proyectos de escenarios cívicos —el proyecto Mont Fleur de Sudáfrica (1991-1992), Destino Colombia (1997-2000) y Visión Guatemala (1998-2000)— Katrin Käufer señala una variedad de cambios en los modelos mentales. Una participante de Destino Colombia experimentó “a nivel personal ... la adquisición más hermosa ... comprender y discutir todos los temas sin que nadie se enojara y sin matar a nadie”. Una negra sudafricana que durante el sistema del Apartheid había “vivido solamente pensando en el día siguiente”, comenzó a aplicar el concepto del escenario en

Cada vez son más las personas que reconocen que los pasos concretos hacia el cambio, tales como tratados y otros acuerdos, reformas constitucionales e iniciativas de políticas o legislación, son necesarios pero no son suficientes para superar los desafíos que las sociedades enfrentan en la actualidad. Para que esos pasos formales se afiancen, deben arraigarse en un cambio más profundo a nivel personal, y es en este campo donde el diálogo está llamado a desempeñar un rol especial.

su vida cotidiana y a tener en cuenta que “mis acciones de hoy podrían ayudarme a cumplir mis sueños en el futuro y a lograr un futuro para mis hijos”. Un guatemalteco cambió la opinión sobre la historia de su país, frente a un relato cuidadosamente documentado de un historiador profesional que fue uno de los expertos que dio insumos durante los diálogos de Visión Guatemala.⁸⁴

Como resultado de estos cambios, las personas comienzan a ver el mundo desde una óptica diferente, y la nueva perspectiva puede tener

efectos significativos sobre sus relaciones con los demás, su comportamiento y la influencia que tengan en el mundo, tanto individual como colectivamente. Las “historias de aprendizaje” de los tres proyectos de escenarios cívicos en los que se basa el análisis de Käufer le permiten documentar estos efectos.⁸⁵ Así, por ejemplo, en Sudáfrica, una coalición de participantes en el diálogo, incluyendo empresarios blancos conservadores y líderes radicales del Congreso Nacional Africano de Nelson Mandela, se reunieron para promover la visión que surgió del proceso de escenarios, la visión de una democracia incluyente y de un desarrollo económico lento pero persistente que podría beneficiar a todos. De forma similar, tanto en Colombia como en Guatemala, los participantes de los diálogos forjaron entre sí relaciones duraderas. Se consideraban una red y aunaron esfuerzos para concretar proyectos destinados a avanzar en el logro de los objetivos compartidos que habían surgido de los ejercicios de construcción de escenarios. En Colombia, un grupo de empresarios se unió para crear una fundación llamada Ideas para la Paz. En Guatemala, diversos subgrupos de participantes de Visión Guatemala colaboraron en la reforma constitucional, la reforma de la universidad nacional y la creación de un instituto de investigación con la misión de luchar contra la pobreza.

El Apéndice 1 del presente Manual ofrece numerosos ejemplos adicionales de resultados de diálogos que recorren todo el espectro desde lo intangible hasta lo material, desde lo invisible hasta lo visible. Tomados en su conjunto, los ejemplos ofrecen un cuadro que confirma el mensaje de la imagen del iceberg; es decir, que los diferentes niveles de cambio tienden a estar interconectados y a ser interdependientes. Nadie desea un proceso de diálogo que se limite a la transformación personal sin resultados concretos. Sin embargo, cada vez son más las personas que reconocen que los pasos concretos hacia el cambio, tales como tratados y otros acuerdos, reformas constitucionales e iniciativas de políticas o legislación, son necesarios pero no son suficientes para superar los desafíos que las sociedades enfrentan en la actualidad. Para que esas iniciativas se afiancen, deben arraigarse en un cambio más profundo a nivel personal. Es en este campo donde el diálogo está llamado a desempeñar un rol especial.

¿Cómo funciona?

La dinámica central del cambio en los procesos de diálogo radica en que las personas adquieran una nueva perspectiva de sus propios pensamientos y procesos de razonamiento, y de la forma en que sus procesos de razonamiento moldean su percepción de la realidad. Como lo señalan David Bohm, Donald Factor y Peter Garrett, durante la mayor parte del tiempo las personas no tienen esa perspectiva: simplemente pensamos, sin ser conscientes de fuerzas tales como los recuerdos, las creencias, las emociones y la cultura, que influyen en nuestro razonamiento:

La dinámica central del cambio en los procesos de diálogo radica en que las personas adquieran una nueva perspectiva de sus propios pensamientos y procesos de razonamiento, y de la forma en que sus procesos de razonamiento moldean su percepción de la realidad.

Podemos ser conscientes de las acciones de nuestro cuerpo cuando las realizamos, pero en el campo del pensamiento generalmente no estamos dotados de la capacidad necesaria para hacerlo. Por ejemplo, no nos damos cuenta de que nuestra actitud para con una persona puede verse profundamente afectada por la forma en que pensamos y sentimos acerca de otra persona que podría compartir ciertos aspectos de su comportamiento o incluso de su apariencia física. Por

el contrario, suponemos que nuestra actitud con ella surge directamente de su conducta real. El problema del pensamiento es que la atención que necesitamos para poder tomar conciencia de esta incoherencia, pocas veces la tenemos disponible cuando más la necesitamos... El diálogo es una instancia destinada a brindar un espacio en el que se pueda lograr tal nivel de atención.⁸⁶

Dentro de ese espacio, el ímpetu para que podamos darnos cuenta de cómo funcionan nuestros procesos de razonamiento proviene de la información que comparten los participantes. “Cada uno de los que escuchan puede reflejar a quien habla y al resto del grupo, una perspectiva sobre algunos de los supuestos e implicaciones tácitas de lo que se ha expresado y de lo que se ha omitido”, explica el grupo de Bohm. Con frecuencia, esta toma de conciencia le surge al que escucha mientras está oyendo el relato del otro. Hal Saunders ha descrito este fenómeno de la siguiente manera:

A través del diálogo cada grupo puede comenzar a reconocer los sentimientos y las percepciones de los demás. Así se distiende la rigidez de sus propias imágenes. Cada grupo pasa a tener una mayor capacidad para escuchar. En muchos casos, narrar las

*historias personales puede desempeñar un papel importante para forzar a las personas a prestar atención a hechos que preferirían ignorar. A medida que los participantes modifican sus propias imágenes de la realidad, pueden comenzar a ver que su conducta del pasado era contraproducente.*⁸⁷

El sentido práctico de los principios rectores establecidos en el Capítulo 1.3 radica en el papel que éstos pueden desempeñar en la creación de ese “espacio en el que se pueda lograr tal nivel de atención”. La inclusividad es una característica básica. Ésta lleva al espacio de reflexión la diversidad de perspectivas que se necesita para desafiar los modos habituales de razonamiento de los participantes. “Como un microcosmos representativo de la cultura, el diálogo permite que se revele un amplio espectro de relaciones posibles”, escriben Bohm y sus colegas. “El diálogo puede evidenciar el impacto de la sociedad en los individuos y el impacto de éstos en la sociedad. Puede mostrar cómo se asume y se otorga el poder, y cuán penetrantes son las reglas generalmente imperceptibles del sistema que constituye nuestra cultura”.⁸⁸



Véase Eventos de diálogo: Creando un espacio seguro, Capítulo 2.4.

Pero para que las personas realicen el esfuerzo y asuman el riesgo de analizar sus propios procesos de razonamiento, el ambiente debe ser propicio. Deben sentir que participan en conversaciones de importancia y no que hablan superficialmente, sólo por las apariencias o para servir a los propósitos de una de las partes. Las personas también necesitan aliento y apoyo para desarrollar o llevar al máximo su capacidad de expresar opiniones, escuchar, respetar a los demás, modificar su conducta y crear un espacio seguro en el que puedan abrirse al aprendizaje y distenderse al punto de convertirse en un ser humano completo, incluidas sus emociones. Finalmente, los participantes también necesitan tiempo suficiente para procesar el cambio de forma natural, a su propio ritmo, y, en especial, para superar su resistencia natural al cambio. Los integrantes del grupo Bohm advierten que el cambio que se busca no puede ser ni forzado ni predeterminado. “Con todo”, agregan, “los cambios se dan, porque el pensamiento observado se comporta de manera muy diferente al pensamiento no observado”. Hal Saunders señala que algunos de los cambios más significativos se producen

“[En los procesos de diálogo], los cambios ocurren porque el pensamiento observado se comporta de manera muy diferente al pensamiento no observado.

durante los intervalos entre las sesiones de diálogo, cuando las personas tienen tiempo para integrar y trabajar con las nuevas perspectivas que han obtenido en el proceso.”⁸⁹

El momento dialógico

Las explicaciones de los practicantes sobre la forma en que se producen los cambios en los procesos de diálogo, con frecuencia se manifiestan a través de historias de acontecimientos destacados y novedosos que mueven a los grupos hacia un mayor grado de comprensión. Se trata de los “momentos dialógicos”. Uno de tales momentos fue el instante en que el poema del joven soldado serbio hizo que se derritiera el corazón de la mujer bosnia. En el caso del diálogo entre las mujeres de Cachemira descrito por Meenakshi Gopinath, el momento dialógico se dio cuando algunas mujeres comenzaron a llorar al escuchar las historias de las privaciones y el sufrimiento de las mujeres del bando enemigo.

El caso presentado por la OEA que se incluye en el Capítulo 3.2, acerca del diálogo guatemalteco que tuvo lugar en San Mateo Ixtatán describe un momento dialógico y sus resultados:

En un momento defnitorio de las conversaciones, las partes comenzaron a compartir el dolor y sufrimiento que había causado la guerra civil de 36 años en Guatemala. Hablaron de los efectos dañinos del conflicto en sus vidas, sus comunidades y todo el municipio. La honestidad de este intercambio hizo que quedaran a la vista los sentimientos y las acciones de muchas personas durante el conflicto y la guerra civil, pero ello no hizo que se llegara a un impasse o a una interrupción del proceso. Por el contrario, la participación en un ambiente abierto en el que cada parte reconoció que la guerra les había causado sufrimiento a ambas partes, permitió que se produjera el Acuerdo de Coexistencia.

Con frecuencia, lo que los practicantes describen en sus relatos es el instante en que una persona hace surgir un momento dialógico al quebrarse en una conversación amable en la que habla con sinceridad, en la que asume el riesgo de ser emocionalmente vulnerable o plantea valores que evocan la humanidad que todos compartimos. La Representante Residente del PNUD Cécile Molinier recordó una situación de este tipo por parte de un participante en el diálogo de Mauritania sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio al que se hace referencia en el Capítulo 3.4. El delegado de una organización de derechos humanos que todavía no había sido reconocida con personería jurídica, participaba en el círculo del diálogo junto con algunos funcionarios gubernamentales de alto nivel. Era la primera vez que se encontraba en un ambiente semejante. “Habló de forma moderada”, recuerda Molinier. “Dijo que él no sólo estaba defendiendo a los esclavos negros sino a todas las personas indefensas que no tienen dónde ir. Él buscaba a las personas con autoridad para que le ayudaran a ayudarlos”. Esta persona logró un cambio en el grupo, porque “sintieron que su actitud era realmente auténtica. Hubo muchos momentos como ése, en que las personas bajaron sus defensas”. Esos momentos, agrega Molinier, “fueron los que hicieron que el diálogo funcionara”.⁹⁰

Los trabajos de campo llevados a cabo a mediados de la década de 1990 como parte del Proyecto de Diálogo del Instituto Tecnológico de Massachusetts, confirman la sabiduría práctica de estas explicaciones sobre la forma en que se produce un cambio. Después de analizar las transcripciones de cientos de horas de conversación, el equipo de investigación llegó a la conclusión de que “el diálogo no se da tanto en el intercambio de palabras e ideas sino en los cambios fundamentales en la dirección que tiene la conversación”. El equipo observó que estos cambios se producían cuando “ciertas personas, por sí solas o en grupo, parecían catalizar al grupo hacia una visión interior, o cuando un movimiento de algún facilitador ayudaba al grupo a ver la situación que compartían y a reflexionar sobre la misma”.⁹¹

Estos “episodios clave” o puntos de inflexión son cruciales por el impacto que tienen sobre las personas y el grupo de diálogo. Hablando sobre un momento dramático vivido durante los diálogos de Visión Guatemala, un entrevistado le dijo al historiador del proyecto que, como resultado de dicho acontecimiento, “el grupo había obtenido la posibilidad de hablar con franqueza. Los grupos pudieron empezar a decir cosas sin molestar a la otra parte. Creo que esto ayudó a crear una atmósfera favorable para que se expresara, no la verdad lisa y llana, sino la verdad de cada persona”. Nueve años después de la conclusión del proceso del escenario cívico de Mont Fleur, el historiador de aprendizaje observó que un cierto número de participantes aún “recordaba la fecha y

hora exactas en que se había modificado su pensamiento”. En gran medida, la técnica del trabajo de diálogo que se describe en la Parte 3 apunta a crear el marco para los momentos que tienen este tipo de efectos.⁹²

De un cambio personal a un cambio societal

El sentido de urgente necesidad que motiva la mayor parte del trabajo de diálogo, hace que traduzca los cambios individuales en cambios a nivel societal, revista la mayor importancia. Con todo, en este campo aún queda mucho por andar a los efectos de documentar y comprender la relación entre estos dos niveles de impacto. Por ahora, en base a los materiales reunidos para este Manual, han surgido dos patrones que parecen ser de gran importancia.

Impactos a partir de cambios en los modelos mentales. El modelo del iceberg ofrece una representación visual de la explicación brindada por la mayoría de los practicantes, en el sentido de que los cambios profundos en los modelos mentales, los sentimientos y las percepciones que se producen debajo de la “línea del mar”, sientan los cimientos para cambios más concretos y visibles. En el pensamiento, las relaciones, las redes y las conductas que surgen de los diálogos, los practicantes observan los tipos de cambios individuales que pueden tener un mayor impacto, de acuerdo con las líneas descritas por Käufer en su análisis de tres procesos de escenarios cívicos. Los relatos de los practicantes acerca de momentos dialógicos están repletos de poderosos ejemplos de cambios que se han producido, y muchos de los resultados positivos que se relatan en los casos mencionados en el presente Manual, surgen de esas modificaciones clave. Así, por ejemplo:

- en una región de Guatemala devastada por la guerra, ciertas facciones rurales y urbanas hallaron formas creativas de superar los obstáculos y crear un Gobierno municipal que atendiera los intereses de todos⁹³
- en Panamá, partidos políticos opositores acordaron competir en un proceso electoral sobre la base de la forma en que cada uno de ellos implementaría una agenda nacional común y lograría su eficacia⁹⁴
- en Burkina Faso, coaliciones de enemigos del pasado cooperaron para promover un programa de reforma democrática⁹⁵
- en Sudáfrica, antiguos revolucionarios marxistas y empresarios conservadores se unieron para promover una visión compartida de desarrollo económico equitativo y sostenible.⁹⁶

Si bien en la mayoría de estos casos los participantes eran principalmente élites con alto grado de educación, otros cambios, como el aumento de la capacidad para una gestión pacífica de los conflictos y una activa participación en el Gobierno, también surgen en los diálogos comunitarios como los que promovieron la OEA en Guatemala e Interpeace en Ruanda. Ramon Daubon se ha referido a la experiencia con los presupuestos participativos en América Latina. “En Perú”, ha manifestado, “la ley que requería la participación ciudadana era muy amenazante para los alcaldes, aun cuando tan sólo un 20 por ciento del presupuesto estuviera sujeto al proceso participativo. Al principio se oponían, pues creían que perderían poder y que todo sería una gran confusión. Y al

principio lo *fue*, ya que todos defendían sus propios intereses”. Sin embargo, ahora el proceso ha comenzado a funcionar bien, pues ambos lados han desarrollado capacidad para la cooperación. Daubon nos trasmite las palabras de uno de los alcaldes: “Ahora los ciudadanos se sienten comprometidos con las decisiones que han tomado. El Gobierno es mejor y, si las cosas no funcionan como todos pensaban que funcionarían, la gente lo asume, en vez de simplemente echarme a mí la culpa de todo”.⁹⁷ En esa ciudad, el cambio general de las actitudes, tanto de los ciudadanos como del alcalde, fue de hecho, un nuevo contrato social para gestionar en forma cooperativa los asuntos de la ciudad.

Impactos a partir de los resultados. El ejemplo de Daubon destaca otra forma en que los efectos de los procesos de diálogo pueden alcanzar un nivel societal: los efectos positivos de los resultados positivos. Por un lado, el alcalde señala que las decisiones alcanzadas colectivamente a través del proceso participativo de presupuestación son “mejores” que las que él hubiera podido lograr a través de una modalidad del Gobierno tradicional. Por otra parte, las personas aceptaron los resultados, los buenos y los no tan buenos, porque tenían una sensación de apropiación sobre el proceso de toma de decisiones y sobre las decisiones en sí mismas. De forma similar, el caso del diálogo en Mauritania sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio, tal como se presenta en el Capítulo 3.3, destaca la creación de una “masa crítica” de ciudadanos que ha “aprendido que el diálogo es una herramienta para lograr discusiones constructivas y fructíferas sobre diferentes temas”, un paso significativo hacia la construcción de “fuertes cimientos para una cultura de gobernabilidad participativa”.

A largo plazo, los practicantes avizoran que, a medida que los procesos de diálogo demuestren su valor y proliferen, cada vez serán más las personas que adquirirán una experiencia positiva del diálogo y lo promoverán como enfoque preferido para enfrentar las complejidades de *cualquier* desafío societal. Así, por ejemplo, Ragnar Ångeby se refiere a la construcción de capacidades para que las “sociedades resilientes” puedan trabajar cooperativamente en el abordaje de cualquier desafío que pueda surgir.⁹⁸ De manera similar, Carmelo Angulo, que era en ese entonces Representante del PNUD en Argentina, describe una “democracia dialoguista”, en la que el diálogo sea el *modus operandi* dominante en todos los niveles del Gobierno.⁹⁹

Desde el campo de la democracia deliberativa, Philip Thomas ha presentado un listado de diez resultados positivos que pueden obtenerse a partir de procesos exitosos que cuenten con la participación de gran cantidad de ciudadanos comunes en las deliberaciones públicas:¹⁰⁰

1. reducir la brecha entre los “expertos” y el público
2. pasar de una comprensión simplista y distorsionada al reconocimiento y aceptación de la complejidad de los desafíos sociales
3. fijar niveles más elevados para el discurso público
4. mover el foco de los intereses opuestos al bien común
5. fortalecer la capacidad del público para tomar decisiones razonadas
6. aportar valores a las deliberaciones y toma de decisiones

7. aumentar el sentimiento de eficacia de los ciudadanos
8. fortalecer las relaciones entre los ciudadanos, los temas, las instituciones y el sistema político
9. hacer que el público sea responsable por las políticas públicas
10. crear oportunidades para lograr un aprendizaje transformador y un cambio sistémico.

Conclusión

El fin de la guerra fría trajo consigo un período de gran esperanza y optimismo en el mundo, donde se esperaba que las naciones que habían sido gobernadas en gran parte como satélites de una u otra superpotencia pudieran comenzar a marcar su propio rumbo, y los ciudadanos comunes pudieran comenzar a afirmar sus derechos y necesidades en el ámbito público. “El final de los regímenes autoritarios luego de la guerra fría creó oportunidades para enfoques que van desde las bases hacia la jerarquía”, manifestó Jan Pronk, Representante Especial del Secretario General de las Naciones Unidas en Sudán. “Los cambios de régimen podían darse sin violencia. Los estratos medios entre las bases y las élites — la sociedad civil y el sector privado — podían comenzar a desempeñar un nuevo rol. También podían tener participación activa en la generación de ideas y plantear problemáticas tales como la desigualdad de género o el medio ambiente. Esta fue una nueva y gran oportunidad, tanto en la práctica como en la teoría”.¹⁰¹

Sin embargo, después de más de 15 años, existe una frustración considerable a nivel nacional e internacional al ver que nos encontramos ante el “mismo perro con diferente bozal”: las estructuras democráticas todavía funcionan de acuerdo con las normas y rutinas elitistas tradicionales, con políticas de poder que van de las jerarquías hacia las bases. El listado de problemas aparentemente incontrolables que se presenta en el Capítulo 1.2 es testimonio de los resultados concretos de este patrón desalentador de “los negocios de siempre”. Existen ciertamente ejemplos inspiradores de cambio. Pero, si la promesa que surgió al final de la guerra fría fuera a cumplirse, existe una urgente necesidad de un cambio más profundo, amplio y sostenible.

Este Manual y el corpus de la práctica del cual ha surgido, representan una respuesta a dicha necesidad, una respuesta centrada no en una problemática o estructura particulares, sino en un *proceso* para encarar una amplia gama de problemáticas y operar dentro de diferentes estructuras para obtener mejores resultados. En la Parte 1 se ha definido el proceso que llamamos diálogo y se ha establecido una comprensión de las necesidades que el diálogo debe atender, la forma en que opera y lo que puede lograr, todo ello sobre la base de las interpretaciones conceptuales y la experiencia práctica de las personas que han empezado a hacer uso de él. En la Parte 2 se ofrecen detalles de los procesos de diálogo como guía para explorar, diseñar, lanzar y llevar a la práctica una iniciativa, nuevamente aprovechando la experiencia acumulada y la sabiduría de los practicantes. La Parte 2 también se refiere a algunos de los desafíos que enfrentan las personas al realizar este trabajo. En la Parte 3 se presenta una perspectiva general de una

amplia gama de iniciativas de diálogo y el estudio en profundidad de tres casos, para lograr arraigar la comprensión del lector en el campo de la práctica.

Parte 2:

PARTE: 2

Poniendo en práctica los conceptos

Capítulo 2.1: Introducción

Capítulo 2.2: Explorando la posibilidad de diálogo

Capítulo 2.3: Diseñando el proceso de diálogo

Capítulo 2.4: Implementación

Capítulo 2.5: Monitoreo y evaluación

Capítulo 2.6: Dilemas y desafíos

Capítulo 2.1: Introducción

Esta sección del Manual ofrece consejos y sabiduría práctica adquirida en el campo por personas que están utilizando el diálogo en países de todo el mundo. No se prescribe un método en particular ni se ofrece una receta para que el diálogo resulte exitoso. Por el contrario, aquí se bosquejan los elementos necesarios y se presenta una variedad de métodos, herramientas y sugerencias, así como ejemplos que muestran cómo han sido utilizados por otras personas. En última instancia, cada practicante debe modelar un enfoque individual sobre la base de su contexto y propósito específicos.

Dicho lo anterior, los principios rectores de los procesos de diálogo que se presentaron en el Capítulo 1.3 pueden servir de base para las muchas opiniones y decisiones que los practicantes se verán obligados a adoptar. Estos principios son: inclusividad, apropiación compartida, aprendizaje, humanidad y perspectiva de largo plazo. Puede resultar útil considerar que estos principios son las dimensiones básicas de la práctica del diálogo, pues son lo que convierte al diálogo en una herramienta eficaz para abordar los complejos desafíos que enfrentan las sociedades en el siglo XXI.

Estos principios rectores ofrecen un marco para razonar acerca de las características de los procesos de diálogo que ayudan a hacerlos exitosos. Los siguientes capítulos se refieren a la forma en que estos principios sirven de base en la práctica para explorar las posibilidades de diálogo, diseñar el proceso de diálogo, implementar el diseño, satisfacer las necesidades de monitoreo y evaluación, y manejar algunos de los desafíos más comunes en las actividades vinculadas a un diálogo. Sin embargo, antes de volver a referirnos a dichos pasos, abordaremos dos aspectos de carácter más general: los practicantes del diálogo y los roles que desempeñan, y la forma en que los practicantes más experimentados recomiendan trabajar; es decir, lo que llamamos el enfoque dialógico, sobre el que versa el Capítulo 1.3.



Véase *El enfoque dialógico*,
Capítulo 1.3.

Los practicantes del diálogo y los roles que desempeñan

Como se expresó en la introducción, el presente Manual está dirigido a los *practicantes* del diálogo, personas que realizan activa o potencialmente actividades vinculadas al

diálogo, en contraposición a quienes analizan o realizan reflexiones teóricas sobre el diálogo. Entre aquéllas podemos distinguir tres tipos diferentes:

- los tomadores de decisiones
- los promotores de diálogo
- los expertos de proceso



El propósito de esta distinción es simplemente prestar atención a los diferentes roles que pueden desempeñar las personas e instituciones según el lugar que ocupen. Los distintos roles presentan diferentes ventajas e inconvenientes. Por ejemplo, cuando surge la necesidad o la oportunidad de entablar un diálogo, los tomadores de decisiones que ocupan un lugar de liderazgo pueden desempeñar un papel clave como habilitadores del proceso de diálogo, si logran que una institución se convierta en patrocinadora o participante del proceso. A la vez, su poder de convocar a un diálogo puede verse restringido por problemas de legitimidad y credibilidad, o por obligaciones y responsabilidades tales como las que puede tener un Gobierno con un partido político o una política en particular. En tal caso, necesitarán el apoyo de otros actores que sean percibidos como más neutrales para establecer la legitimidad del proceso de diálogo. Esto constituye un patrón significativo en la práctica. Muchos de los procesos de diálogo descritos en la Parte 2 y el Apéndice 1 surgieron por iniciativa de gobiernos nacionales, pero recibieron apoyo de instituciones internacionales, fueran organizaciones intergubernamentales u organizaciones no gubernamentales (ONG).

Los promotores del diálogo de las organizaciones internacionales con frecuencia pueden ser importantes para establecer la neutralidad necesaria para lograr que los diversos participantes confluyan en un proceso de diálogo, pero su capacidad de actuación puede verse restringida por las limitaciones de sus mandatos. Las organizaciones de la sociedad civil que operan a escala internacional, tales como Interpeace o el Centro Carter, así como las organizaciones nacionales, pueden tener mayor flexibilidad que las organizaciones intergubernamentales para promover el diálogo, pero también tienen un poder de convocatoria o una influencia menor en cuanto al logro del compromiso de los actores gubernamentales.

En resumen, los contextos institucionales moldean significativamente los roles que pueden desempeñar los diferentes practicantes individuales. Esto se aplica, no solamente a la fase inicial, sino a todo el arduo trabajo necesario para lograr apoyo y montar un proceso basado en los principios rectores del diálogo. Los expertos que ayudan a diseñar y facilitar estos procesos deben ser sensibles a estos elementos para poder desempeñar eficazmente sus respectivos roles. De forma similar, para los tomadores de decisiones o promotores de diálogo que lean este Manual y estén analizando la forma de llevar a la práctica una iniciativa de diálogo, resultará importante que, en una primera instancia, realicen una evaluación de su propia posición y de las fortalezas y limitaciones inherentes a la misma. Esta breve perspectiva general sugiere que, en la mayoría de los casos, la cooperación interinstitucional es esencial para alcanzar el éxito.

También es importante reconocer que, sumadas a las diversas fortalezas institucionales, hay tres tipos de capacidades que son cruciales para el diseño e implementación de los

procesos de diálogo:

- **Capacidades técnicas.** Incluyen familiaridad con las metodologías, enfoques, herramientas y técnicas que facilitan los procesos grupales, la innovación y la toma de decisiones.
- **Capacidades políticas.** Incluyen la capacidad de leer, comprender y actuar con sensibilidad frente a las cambiantes dinámicas de poder que caracterizan al complejo contexto en el que se desarrollan los procesos de diálogo.
- **Capacidades culturales.** Implican tener comprensión y sensibilidad intercultural.

Todas estas capacidades son esenciales para modelar el *cómo*, es decir la forma en que se desarrolla una iniciativa de diálogo que, en última instancia, es tan importante como el *qué*, es decir el objetivo de la iniciativa. Las personas experimentadas con frecuencia tienen una visión de todas estas capacidades, pero es poco frecuente que todas estén plenamente desarrolladas en una sola persona. Así pues, como en el caso de las instituciones, es necesario que haya cooperación, para que las diversas capacidades se complementen entre sí y permitan sostener los esfuerzos generales.

El enfoque dialógico

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

Tal como se describe en el Capítulo 1.3, el enfoque dialógico capta la comprensión colectiva de los practicantes experimentados acerca de cómo embarcarse en la tarea de iniciar, promover, organizar y facilitar un proceso de diálogo. Se trata de una especie de código de conducta derivado de los principios rectores que definen los procesos de diálogo. La siguiente tabla sugiere los pasos lógicos para pasar de los principios a un conjunto de pautas para el comportamiento.

Tabla 2.1.1 El enfoque dialógico

El enfoque dialógico			
Principios rectores	Objetivos	Cualidades	Conductas
<ul style="list-style-type: none"> • Inclusividad • Apropiación compartida • Aprendizaje • Humanidad • Perspectiva de largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr el compromiso de participación de todas las partes del sistema • Crear condiciones para el cambio sobre la base de los temas que importan • Promover el aprendizaje y facilitar una comprensión más profunda • Crear la sensación de seguridad necesaria para lograr apertura en los participantes • Promover el compromiso para con el logro de cambios sostenibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Transparencia • Apertura • Empatía • Autenticidad • Paciencia • Flexibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Indagar para aprender • Compartir los conocimientos • Escuchar con empatía • Ofrecer comentarios sobre lo que se ha escuchado • Explorar los supuestos subyacentes, tanto propios como de los demás • Reconocer las emociones, tanto como las ideas y las opiniones • Modificar el rumbo de manera que se reflejen los nuevos conocimientos o la nueva comprensión

Obviamente, los diferentes practicantes pueden usar diferentes lenguajes para captar lo que consideran son los aspectos cruciales de un trabajo eficaz de diálogo, o pueden poner énfasis en ciertos comportamientos por su especial importancia. No obstante, existe un amplio consenso de que debería haber congruencia entre el comportamiento de cada uno y lo que cada uno plantee como comportamiento apropiado para los participantes del diálogo. A esto es a lo que apuntan los practicantes cuando sugieren que el diálogo no debe ser usado simplemente como herramienta o estrategia para lograr resultados específicos, sino más bien como un *modus operandi* que exprese una filosofía en particular. Según manifestara el practicante de diálogo indio Meenakshi Gopinath, se trata de un tema de “perspectiva ética”.¹⁰² Y también es una forma eficaz de crear condiciones favorables para que el proceso de diálogo sea coronado por el éxito. Veamos las tres reglas fundamentales para apoyar la práctica del enfoque dialógico: indagación, transparencia y autorreflexión.

El poder de la indagación

“Tengo un profesor, por quien siento el mayor de los respetos, que dice que lo importante no son las respuestas sino las preguntas, porque las preguntas son el detonante del aprendizaje .

Si nos encontramos en una situación en la que ninguna de las ideas preexistentes resulta adecuada, en la que necesitamos hallar algo especial y nuevo, la capacidad de escuchar y de permitir que surja algo nuevo no es un asunto secundario sino que constituye el desafío central de la situación”.

Véase Sabiduría adquirida en la práctica - Fuentes (pág. 239), para conocer las fuentes de este material.

- 1. La indagación es la herramienta más valiosa de los practicantes.** En los cientos de conversaciones que se celebran para lograr un diálogo, adoptar la actitud de indagación resultará mucho más eficaz para poder establecer relaciones abiertas conducentes al diálogo que adoptar la actitud de quien defiende una causa. Tener curiosidad por las personas, escuchar sus historias y mostrar empatía, son formas de conectarse con los demás como seres humanos y tratarlos con respeto. Esto significa hacer preguntas, pero no sólo para recoger información sino también para comprender a los demás y aprender de ellos. El rol del practicante es llevar a las personas hacia un diálogo, y no imponerles el diálogo. Hacer que las personas expresen la temática que para ellos tiene importancia y alentarlos a enunciar sus aspiraciones, son formas de brindar apoyo a un trabajo conjunto para lograr solucionar esa temática.
- 2. La transparencia es esencial para crear y mantener la confianza.** Actuar con transparencia como persona significa compartir la información importante, reconocer lo que está en juego y los problemas que puedan surgir, aun cuando resulten difíciles, sensibles o embarazosos, y expresar con sinceridad los pensamientos y sentimientos toda vez que sea necesario en una conversación. Este tipo de comportamiento por parte de los practicantes del diálogo crea los cimientos para que las personas confíen en ellos y logren, a través de ellos, confiar en el proceso de diálogo. Este tipo de confianza es necesaria para construir un diálogo incluyente que, por definición, debe convocar a personas de ambos lados de las barreras políticas, socioeconómicas, culturales, religiosas y étnicas. Superar esas barreras y mitigar los desequilibrios de poder que generalmente están asociados a las mismas, son algunos de los mayores desafíos que se debe enfrentar en un trabajo de diálogo. Naturalmente, la sola conducta de los practicantes como personas o como parte de un equipo no basta

para superar estos difíciles desafíos. Pero si la gente percibe al practicante como auténtico y digno de confianza, el practicante será un agente más eficaz para lograr que todo el sistema se movilice para superar esos desafíos.

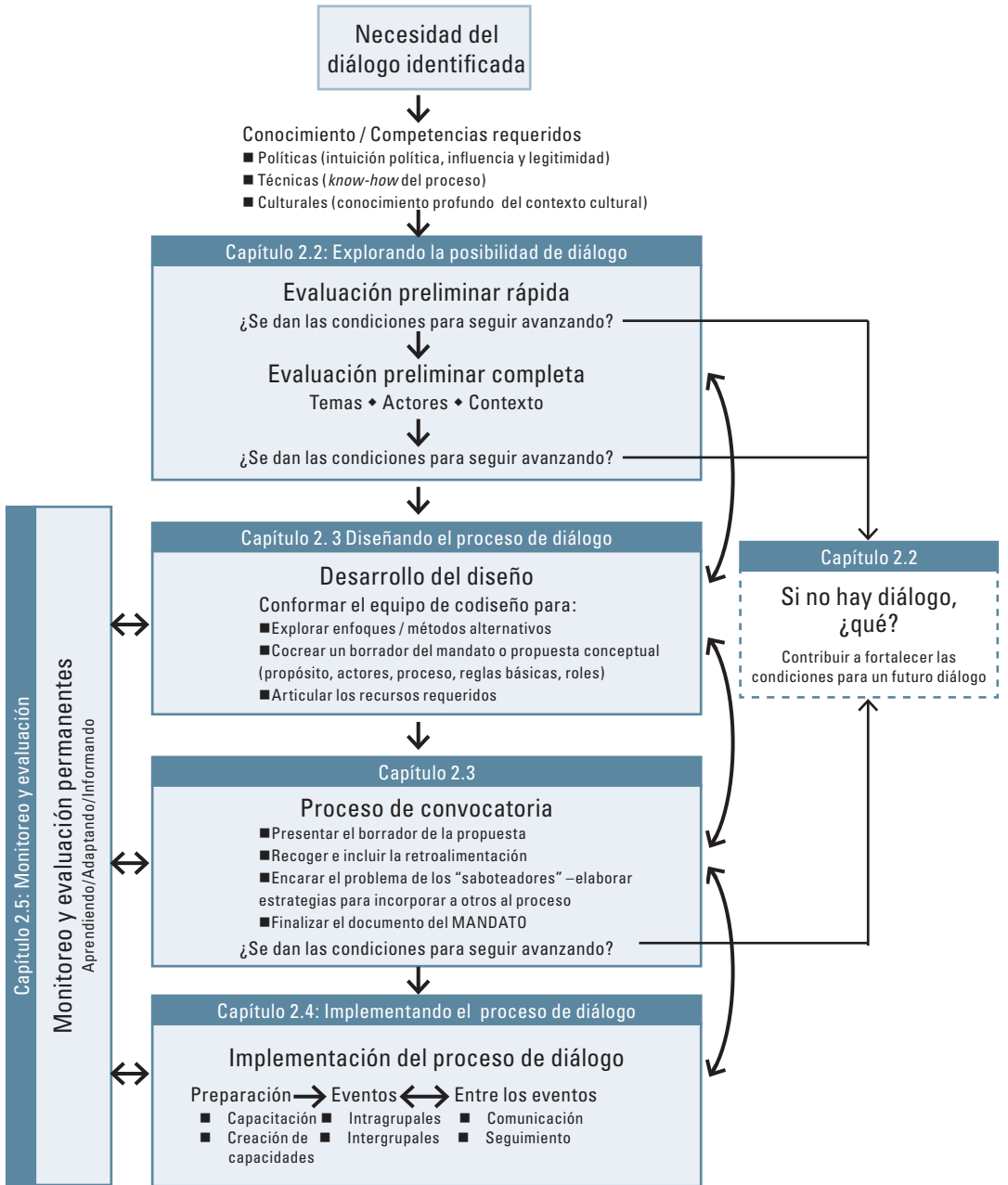
- 3. La autorreflexión es clave para la apertura y la flexibilidad.** Aprender implica estar abierto a ideas y perspectivas nuevas, y esto con frecuencia requiere reconocer y abandonar supuestos y preconcepciones, al menos de manera temporal. Sin embargo, para abandonarlos, es necesario ser consciente de ellos, lo que implica autorreflexión. De modo similar, para poder ser transparente y flexible sobre la agenda que se lleva a una conversación, primero hay que ser consciente de ella. Moldear la autorreflexión, la apertura y la flexibilidad puede ser uno de los pasos más poderosos que un practicante puede dar para promover el proceso de diálogo. Tomar en consideración diferentes perspectivas a medida que se avanza, permitirá crear bases para un pensamiento colectivo sobre el que se podrá ir construyendo la confianza y la apropiación.

Cuando alguien se dispone a practicar un enfoque dialógico, es útil reconocer desde el comienzo cuán difícil puede llegar a ser: cuán fácil resulta pasar de una actitud de indagación a una actitud defensiva cuando uno se siente desafiado por personas que ven las cosas de un modo muy diferente; cuán difícil resulta ser transparente en medio de interacciones sensibles y con frecuencia muy complicadas; cuán rápidamente podemos pasar a una actitud reactiva y perder la perspectiva de los supuestos o intenciones subyacentes. Sin embargo, practicar este enfoque no sólo es posible sino que es también vital para alcanzar el éxito en la tarea central de lograr la confianza y el compromiso de las personas para con el proceso de diálogo. Ya sea que nuestra fuerza provenga fundamentalmente de nuestra pericia en el proceso técnico o de nuestra sabiduría y destreza políticas, la capacidad de operar en forma dialógica es un elemento esencial que debemos desarrollar para poder llevar a cabo nuestro trabajo.

Cómo usar esta sección

La Figura 2.1.1 ilustra las principales etapas de una iniciativa de diálogo y sus interrelaciones. Los restantes capítulos de la Parte 2 tratan en mayor detalle estas etapas: exploración; diseño del proceso de diálogo; implementación del diseño; y monitoreo y evaluación del proceso. En el último capítulo se resaltan algunos de los desafíos más comunes que los practicantes deben enfrentar.

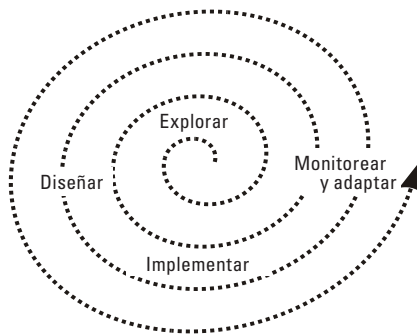
Figura 2.1.1 Flujoograma del diseño del proceso



El “sentimiento” del proceso

Al plantear las cosas de esta forma aspiramos a dar una perspectiva clara de lo que le depara el futuro al posible practicante que, al llegar a esta sección del Manual, dice: “Creo que el diálogo puede ser una herramienta muy útil en mi situación... Y ahora, ¿qué?”. Pero, obviamente, en los procesos de diálogo, como en todos los demás aspectos de la vida, los acontecimientos no tienden a desarrollarse de manera tan lineal. Por ser incluyentes e interactivas, las iniciativas de diálogo son muy dinámicas e impredecibles, tanto como lo son los contextos sociales en los que se despliegan. En consecuencia, requieren de continua adaptación. El practicante guatemalteco Miguel Ángel Balcárcel ha observado que este patrón en forma de espiral “significa que frecuentemente tenemos la impresión de que estamos retrocediendo cuando de hecho estamos avanzando en un nivel diferente”. “Comprender este patrón”, sugiere, “nos permite no desalentarnos cuando tenemos que retroceder hacia pasos o herramientas que consideramos pertenecen a una etapa anterior”.¹⁰³ Por este motivo, puede ser de utilidad reconocer desde el inicio que, si bien los pasos de la Figura 2.1.1 pueden ser útiles en la planificación, es más probable que en la práctica el proceso adopte la forma de la Figura 2.1.2.

Figura 2.1.2 Flujograma de un proceso de diálogo



Aun comprendiendo que habrá incertidumbres y que será necesario realizar ajustes, es esencial adoptar una actitud rigurosa al reflexionar sobre el proceso desde el inicio. En tal sentido, los practicantes son, en cierta medida, como arquitectos que deben realizar una evaluación preliminar de todos los factores importantes que afectan un potencial edificio antes de comenzar a elaborar un diseño. Luego deben trabajar con el constructor que implementará el diseño y responder a las necesidades de las personas que ocuparán el edificio, aunque dichas necesidades sólo se harán evidentes a medida que la estructura vaya tomando forma. La calidad del resultado final dependerá tanto de la fortaleza del diseño original, como de la creatividad del arquitecto y el constructor al realizar los ajustes necesarios.

Esperamos que los siguientes capítulos den cuenta de ambos aspectos del rol del practicante. Trabajar con los capítulos de manera lineal puede servir de base a una evaluación preliminar rigurosa y a una reflexión clara sobre el diseño del proceso de diálogo, desde los primeros pasos que deben darse para la convocatoria hasta una evaluación bien planificada de los resultados. Posteriormente, es posible que al lector le resulte útil volver a repasar algunas secciones en particular. Éstas podrían, por ejemplo, brindar ayuda para la elaboración de planes más completos, sugerir una herramienta de proceso alternativa cuando el proceso no funcione como esperábamos, u ofrecer una sugerencia sobre cómo manejar una situación o un desafío imprevisto.

Capítulo 2.2: Explorando la posibilidad de diálogo

Este capítulo examina los pasos necesarios para determinar si un proceso de diálogo es factible y apropiado en una situación dada. Plantea una manera de obtener la información necesaria sobre los temas, los actores y el contexto. En caso de que el proceso de diálogo sea pertinente, esta información brindará un “análisis de base” que será esencial como guía para el diseño del proceso y constituirá el cimiento para evaluar los avances y los resultados de la iniciativa. Este capítulo también ofrece algunas sugerencias sobre cómo argumentar a favor del proceso de diálogo cuando la situación lo requiera.

Entendiendo la evaluación preliminar como intervención

El factor más importante que debe recordarse en esta etapa previa es que la evaluación preliminar para establecer la posibilidad de un proceso de diálogo y su eficacia como respuesta a una situación dada, no es simplemente un ejercicio de recolección de datos previo a una intervención. La exploración es en sí misma una intervención. Las personas que uno selecciona para conversar sobre el tema, el tipo de preguntas que se formulan y las expectativas que genera la mera idea de que haya un diálogo, todas son actividades exploratorias que tendrán algún tipo de impacto sobre la situación, se tome o no la decisión de proceder con un proceso de diálogo. Si reconocen esto desde un principio, los practicantes podrán estar alertas y actuar de manera deliberada para realizar una evaluación preliminar que promueva cambios positivos.

La exploración es en sí misma una intervención. Las personas que uno selecciona para conversar sobre el tema, el tipo de preguntas que se formulan y las expectativas que genera la mera idea de que haya un diálogo, son todas actividades exploratorias que tendrán algún tipo de impacto sobre la situación, se tome o no la decisión de proceder con un proceso de diálogo.

Lo ideal es que el proceso de evaluación preliminar pueda ayudar a crear las condiciones para el diálogo. Un compromiso dialógico y la atenta consideración de las preocupaciones de las partes interesadas desde un inicio, contribuirán a ganar mucho terreno en cuanto a la creación de confianza, la aceptación y el apoyo que conducirán a las personas a apropiarse de los desafíos que enfrentan y del proceso destinado a resolverlos. En tal sentido, la etapa de exploración está estrechamente relacionada y, de alguna manera, superpuesta con las actividades de convocatoria y de diseño del proceso que se analizan

en el Capítulo 2.3. Aun cuando las condiciones no permitan realizar un proceso de diálogo, el proceso de evaluación preliminar puede haber sido útil para las partes interesadas, pues habrán profundizado su conocimiento y comprensión a través de la indagación y la reflexión.

Finalmente, la información y la comprensión adquiridas a través de la evaluación preliminar sentarán las bases para el aprendizaje y la adaptación permanentes a medida que avance la iniciativa. El constante monitoreo de los avances, la retroalimentación constructiva y las correcciones a mitad de camino pasarán a ser parte intrínseca del proceso a medida que avance. Asimismo, si deseamos valorar eficazmente su impacto en una etapa posterior, será esencial crear este marco de aprendizaje desde el comienzo. Volveremos sobre este tema en el Capítulo 2.5.

En resumen, el proceso de evaluación preliminar llevado a cabo durante la etapa de exploración contribuye simultáneamente a diversos propósitos.

1. Contribuye al *proceso de diseño*, pues:

- logra la participación de las partes interesadas
- obtiene información y datos clave para moldear el diseño del proceso
- ayuda a determinar el grado de madurez de las condiciones para alcanzar el éxito.

2. Es de utilidad para las *partes interesadas* y los *participantes potenciales*, pues:

- establece un conjunto compartido de conocimientos y una comprensión acerca de la historia y los antecedentes de la situación, así como de las percepciones y los objetivos de las partes interesadas
- promueve un proceso de autorreflexión en el que las partes adquirirán una valoración más clara de las posiciones propias y ajenas, así como de sus interrelaciones
- ayuda a fortalecer o a reformular las relaciones.

3. Contribuirá al *monitoreo y evaluación*, pues:

- establece un patrón de análisis riguroso de las condiciones y el contexto para brindar apoyo continuo al monitoreo y la adaptación
- crea una base de información y comprensión para la evaluación final de los resultados.

Dos niveles de evaluación preliminar

Al ingresar a la etapa de exploración de una iniciativa de diálogo, resulta útil reconocer que es probable que se trate de una tarea exhaustiva que requerirá una considerable cantidad de tiempo –meses en muchos casos, y quizás tanto como un año en las situaciones complicadas, como fue el caso de la participación de Interpeace en Ruanda. Comprender que no se trata solamente de un ejercicio de recolección de datos sino también de una acción y una intervención en sí misma (que generalmente bien vale el tiempo y los recursos que se le dediquen), puede ayudar a los practicantes y a otras personas involucradas a resistir la inevitable presión para proceder rápidamente a lanzar la nueva iniciativa. La evaluación preliminar establece la naturaleza participativa de la iniciativa de diálogo y da inicio al proceso de lograr que los participantes se comprometan con ella.

En la práctica, cuando surge una necesidad o una oportunidad evidente para un proceso de diálogo, se dan dos niveles de evaluación preliminar. En primer lugar una evaluación preliminar rápida, que es el proceso que emprenden los practicantes individualmente y sus instituciones para determinar si las circunstancias justifican invertir tiempo y recursos en un segundo nivel de evaluación preliminar; es decir, el análisis más completo que se menciona más adelante. Se trata del portal de entrada a una exploración más profunda. Sobre la base de fuentes tales como los conocimientos y la experiencia de quienes realizan la evaluación preliminar, redes informales, medios de comunicación masiva e informes publicados, la evaluación preliminar rápida comprende las siguientes interrogantes:

- ¿Quiénes están requiriendo el diálogo y por qué? (tanto motivos explícitos como otros de carácter implícito)
- ¿Qué nivel de poder o influencia tienen?
- ¿Qué intentos se han realizado en el pasado para solucionar esta temática?
- ¿Por qué ahora? ¿Qué cambios se han producido en el contexto para que la posibilidad o la necesidad de un diálogo sean ahora más importantes?
- ¿Quiénes más deben participar?
- ¿Quiénes más han estado también trabajando en este tema y qué están haciendo en la actualidad?

Según las respuestas obtenidas a estas preguntas, los practicantes y sus instituciones pueden decidir que la situación o el momento no son apropiados para un proceso de diálogo. En una crisis, por ejemplo, el nivel de violencia o alteración puede ser tan elevado que resulte imposible crear una sensación de seguridad física para quienes participen en el diálogo. En el caso de una iniciativa de diálogo a nivel nacional, se necesitará la participación o el apoyo del Gobierno. Pero el practicante podría no desear continuar con el proceso si la iniciativa provino de un líder del Gobierno que desea un resultado específico y no está dispuesto a empoderar al grupo de diálogo. O bien, pudiera ser necesario abordar el tema de la fatiga del diálogo para poder crear las condiciones para un nuevo diálogo.

Si los resultados de la evaluación preliminar rápida son favorables, el practicante debería pasar a un segundo nivel. En este caso se trata de un proceso de aprendizaje riguroso, consultivo y dialógico, que servirá a los propósitos enumerados anteriormente. A esta altura de la iniciativa de diálogo comienza a emerger la necesidad de contar con capacidades tanto *políticas* como *técnicas*. Para realizar una evaluación preliminar completa se necesitan conocimientos, sensibilidad y capacidades políticas para acceder a las personas que deben ser consultadas. También es necesario contar con conocimientos y capacidades técnicas tales como familiaridad con herramientas analíticas y metodologías de procesos, capacidad para entrevistar y la escucha empática indispensable para el trabajo dialógico. En la práctica, estos requisitos hacen que sea necesario ampliar el grupo que trabaja en la evaluación preliminar, con frecuencia mediante la incorporación de personas fuente de información clave que podrían ayudar a hacer conexiones con

otros y a comprender la información reunida a través del proceso de dicha evaluación preliminar.

Los practicantes han sugerido las siguientes posibles fuentes de información:

- funcionarios del Gobierno
- líderes comunitarios o tribales
- fuerzas de seguridad
- ONG y donantes internacionales
- universidades locales
- grupos de reflexión
- ONG nacionales
- grupos de mujeres
- organizaciones religiosas
- organizaciones juveniles

Por ejemplo, en un proceso de evaluación preliminar de un año de duración realizado en Ruanda en el año 2000, Interpeace utilizó cuatro conjuntos de fuentes de información clave como guía para su amplio proceso de entrevistas:¹⁰⁴

- un grupo de personas de diferentes países relacionadas con Interpeace, que habían vivido en Ruanda en los años 90 y habían desarrollado redes con ciudadanos de Ruanda
- cuatro ruandeses que eran figuras públicas destacadas, quienes actuaron como grupo informal de “referencia” para Interpeace, en especial para ayudar a que se comprendiesen las condiciones del país
- un talentoso ciudadano de Ruanda que trabajaba como consultor para profundizar la comprensión de Interpeace y ampliar la gama de contactos posibles
- 20 influyentes ruandeses que fueron entrevistados y a quienes se les solicitó que recomendaran a otros que pudiesen proporcionar una “visión equilibrada” de la situación.

Llevando a cabo una evaluación preliminar

Generalmente es necesario pensar en algo que sea lo “suficientemente bueno”. Esto significa aceptar que el análisis nunca puede ser exhaustivo ni brindar una certeza absoluta. Con todo, los practicantes deben confiar en sus conclusiones, aun cuando algunos aspectos no resulten totalmente claros. No hay que desalentarse. Un análisis imperfecto siempre será mejor que no hacer ningún análisis.

Véase Sabiduría adquirida en la práctica - Fuentes (pág. 239), para conocer las fuentes de este material.

En base a la experiencia adquirida en Ruanda y en otros lugares, Interpeace ha formulado tres “principios de una buena práctica” para lograr el compromiso y la participación de quienes proveen información en el proceso de exploración:¹⁰⁵

- Las personas tienen sus propias redes. Se debe buscar redes diferentes y complementarias. No se debe permitir que la red de una o dos personas domine el desarrollo y la ampliación de los contactos y relaciones.

- Desde un principio se debe aclarar que la intención del practicante es llevar a cabo un proceso que sea verdaderamente incluyente y transparente. Así por ejemplo, los funcionarios del Gobierno reaccionaron con recelo cuando el equipo se reunió con un importante líder de la oposición en las primeras etapas. Sin embargo, dicho recelo se mitigó de alguna manera cuando se habló acerca de esa reunión en forma abierta y transparente con los funcionarios del Gobierno.
- Debe lograrse el compromiso de participación del Gobierno al nivel más alto posible. A comienzos del proceso, el Director de Interpeace se reunió con altos funcionarios del Gobierno para explicar por qué la iniciativa sería beneficiosa para los ciudadanos de Ruanda en su deseo de reconciliación y paz duradera.

Evaluación preliminar completa: entendiendo el tema, los actores y el contexto

A nivel personal, los individuos generalmente inician un diálogo porque sienten que en la situación actual está faltando algo importante o hay algo equivocado, y que ciertos cambios destinados a modificar esas deficiencias serían beneficiosos para la sociedad. Las instituciones comienzan un diálogo con la aspiración de cumplir sus respectivas misiones. Sin embargo, los practicantes saben que no pueden proceder solamente sobre la base de sus “sensaciones” y que la implementación de las misiones institucionales debe basarse en información de la realidad en el terreno. Es esencial hacer un esfuerzo por comprender a los actores involucrados en la situación y el contexto en el que operan, a efectos de poder:

- tener claro que el diálogo es la forma correcta de proceder en las circunstancias actuales
- promover el avance hacia un diálogo, si se considera que ése es el mejor paso a seguir
- crear bases sólidas para saber cómo proceder con las mayores posibilidades de éxito
- comenzar a fomentar la participación de personas que sirvan de apoyo y/o de otros participantes en el proceso de diálogo
- establecer una línea de base para el monitoreo y la evaluación.



Véase Encontrando la senda más apropiada para avanzar en el Capítulo 2.2

Véase Argumentando a favor del diálogo en el Capítulo 2.2

Véase Diseñando el proceso de diálogo en el Capítulo 2.3

Véase Implementación en el Capítulo 2.4

Véase Monitoreo y evaluación en el Capítulo 2.5

La decisión de seguir adelante con una iniciativa de diálogo debe estar fundada en una comprensión sólida del problema o desafío que debe enfrentarse, el contexto que modela el desafío y los participantes clave. Alcanzar un nivel suficiente de comprensión de estos aspectos en una situación dada, puede ser una enorme tarea. En un taller de formación, un grupo de practicantes comparó esto con armar un gran rompecabezas. Sin embargo, afortunadamente existe un conjunto de conceptos, enfoques y herramientas para facilitar este emprendimiento, muchos de los cuales están disponibles en Internet. Aquí ofrecemos una perspectiva básica de la tarea, así como algunas sugerencias sobre cómo encararla, y presentamos las herramientas disponibles e información sobre dónde hallarlas.

Parámetros de la exploración

Hay una variedad de marcos analíticos y enfoques entre los que se puede elegir. Muchos de ellos provienen del campo de la prevención de conflictos, pero también hay un creciente conjunto de información sobre los procesos “participativos” o “multiactor” que no están relacionados específicamente con un conflicto, sino que se centran en el desarrollo económico y humano, o en el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática. Cada marco ofrece un listado específico de temas que deben examinarse y de preguntas que deben formularse. Todos tienen en común el deseo de comprender tres elementos básicos que aquí llamaremos el *tema*, los *actores* y el *contexto*.



Es importante reconocer que la investigación del contexto y de los actores brindará información para la definición de los desafíos y viceversa, pues no se trata de actividades separadas sino de facetas diferentes de una única exploración. La investigación a partir de fuentes tales como documentos, libros, periódicos y otros medios será valiosa, e incluso esencial en algunos casos. Pero los practicantes recomiendan que, en su mayor parte, la exploración implique un elevado grado de participación, ya sea acercándose a las personas a través de consultas individuales, grupos de trabajo, encuestas, votaciones, cuestionarios o bien de una combinación de cualesquiera de estos formatos. Por tanto, es útil proceder siendo conscientes de que el proceso de convocatoria del diálogo, en caso éste se lleve a cabo, comienza en esta fase.

El tema

Este elemento de la evaluación preliminar podría ser considerado como la definición del problema o tema en el que se debe centrar la iniciativa del diálogo. En los trabajos sobre desarrollo, podríamos hablar de la evaluación preliminar de las necesidades. Cuando la iniciativa se ha de centrar en un conflicto, nos referiremos al análisis del conflicto.

La definición inicial del tema provee, en una primera instancia, la motivación necesaria para considerar una iniciativa de diálogo. Sobre la base del conjunto de casos mencionados en el Apéndice 1, esta definición inicial puede provenir de:

- un funcionario del Gobierno que convoque al practicante para que ayude a organizar un proceso de diálogo. Por ejemplo:
 - el Presidente Joaquim Chissano de Mozambique convocó al Centro Carter en 1997 para que apoyara un diálogo de reconciliación nacional
 - los funcionarios del Gobierno de Guatemala pertenecientes a la Comisión Departamental para la Atención de Conflictos convocaron al programa OEA/PROPAZ para que los ayudara a solucionar el problema de la persistencia

Entendiendo el tema

- Es esencial dedicar tiempo a comprender el problema; esta fase es casi tan crucial como el propio diálogo.
- La atención debe centrarse en las oportunidades más que en el propio problema.
- Hay dos niveles de comprensión del problema y varias capas diferentes en cada nivel:
 1. la forma en que los actores comprenden y se relacionan con el problema; es decir sus posiciones, intereses, necesidades y valores;
 2. las facetas intrínsecas al problema — políticas, económicas y sociales.

Véase Sabiduría adquirida en la práctica - Fuentes (pág. 239), para conocer las fuentes de este material.

del conflicto en el departamento de Huehuetenango.

- la misión del organismo internacional o la ONG a la que pertenece el practicante. Por ejemplo:
 - los esfuerzos de IDEA en el cumplimiento de su misión de consolidación de la democracia en la región del Cáucaso Sur, Nepal o Burkina Faso, o de los Representantes Residentes del PNUD que trabajan para mejorar el desarrollo humano de Jamaica, Paraguay o Mauritania.
- una crisis violenta o una amenaza inminente de violencia, como en el diálogo iniciado por el Presidente de Argentina en 2002 en medio de la crisis política y el descontento civil.

A partir de estas formulaciones iniciales, la tarea del practicante consiste en explorar de manera más amplia y profunda, con el fin de comprender el tema desde una variedad de perspectivas y encuadrar el desafío de una manera más sólida. Por ejemplo, uno podría intentar comprender la historia o los antecedentes del problema y reconocer que es probable que haya versiones distintas de la historia y que las diferencias entre ellas pueden ser significativas. También se debería investigar la situación desde ángulos diferentes. Por ejemplo, entre los temas que deben abordarse en un análisis de situación preparatorio para un diálogo multiactor se encuentran: problemas y temas; visiones y oportunidades; entorno biológico/físico; organizaciones; infraestructura; instituciones jurídicas, políticas y de formulación de políticas; organismos de determinación de políticas; condiciones económicas y mercados; y condiciones sociales y culturales.¹⁰⁶

En muchos casos, el conflicto o la posibilidad de un conflicto forman parte integral del desafío. Sin perjuicio de que el practicante decida o no rotular la exploración como “análisis de conflicto”, el conjunto de ideas y marcos analíticos puede ayudar a brindar sustento a un abordaje riguroso y completo en este paso esencial de las iniciativas de diálogo. Tal como se manifiesta en una importante fuente para el análisis de conflictos, el *Paquete de Recursos sobre Enfoques Sensibles al Conflicto para el Desarrollo, la Asistencia Humanitaria y la Construcción de la Paz*, es común que se considere que el conflicto y la violencia manifiesta son sinónimos. Sin embargo, el *Paquete de Recursos* presenta una visión alternativa, en el sentido de que el conflicto es “el conjunto de todas las tensiones socioeconómicas y políticas, las causas fundamentales y los factores estructurales que tienen el potencial de convertirse en violentos”.¹⁰⁷

El conflicto es un fenómeno natural multidimensional que generalmente indica un cambio dentro de la sociedad ... Se da cuando dos o más partes creen que sus intereses

Definiendo el problema en una situación de conflicto

Puede resultar demasiado fácil afirmar simplemente que el problema es la “falta de diálogo”. Es posible que en el pasado haya habido “proyectos de diálogo” o que existan otras iniciativas que aún continúan, además de que las personas de la sociedad “hablan” naturalmente y se envían entre sí mensajes por vías directas o indirectas. El problema puede radicar no tanto en una ausencia total de “diálogo” sino más bien en la naturaleza de los diálogos existentes. Desde el punto de vista operativo tampoco resulta demasiado útil identificar el problema en términos muy generales (como por ejemplo “no se tienen confianza recíproca”). Deseamos más bien centrar nuestra atención en las áreas sociopolíticas críticas (los “temas”) en donde el problema se manifiesta más claramente y donde la gente de la sociedad en cuestión siente que se requiere una dinámica constructiva para encontrar una solución.

Véase Sabiduría adquirida en la práctica - Fuentes (pág. 239), para conocer las fuentes de este material.

*son incompatibles, expresan actitudes hostiles o realizan acciones que lesionan la capacidad de las otras partes para satisfacer sus intereses. El conflicto se vuelve violento cuando las partes ya no buscan obtener sus objetivos pacíficamente y recurren, por el contrario, a algún tipo de violencia.*¹⁰⁸

Cuando un practicante enmarca su exploración de esta forma, es importante no sólo identificar las “causas originarias del conflicto” sino también las oportunidades de lograr un cambio: “la posible transformación de los factores y las motivaciones que impulsan a las partes en conflicto a través del tiempo”. Además, se deben examinar los esfuerzos realizados en el pasado para solucionar el conflicto. Esto implica “una revisión crítica de los intentos previos por parte de los actores internos y externos por lograr la ‘paz’, lo que usualmente significa transformar el conflicto, ya sea encontrando ‘soluciones’ o quitando la violencia de la dinámica del conflicto”.¹⁰⁹

Los actores

Algunos practicantes se refieren a esta parte de la evaluación preliminar como “mapeo de actores”. Otros le llaman “análisis de partes interesadas”. Sin embargo, cualquiera que sea la terminología usada, existe un amplio acuerdo en que, para determinar la viabilidad de la iniciativa de diálogo, es esencial comprender a los actores (tanto los que podrían participar en un proceso de diálogo como los muchos otros que podrían influir en el mismo u ofrecer información) y, a través de ellos, los temas substantivos. Desarrollar esta comprensión es un elemento central de todas las metodologías de evaluación preliminar que se mencionan en el apartado sobre “Herramientas para la Evaluación Preliminar” que se incluye más adelante.

Al mapear a los actores es necesario:

- identificar las expectativas, los incentivos y los desincentivos;
- identificar a los potenciales saboteadores que podrían bloquear o sabotear el proceso de diálogo si lo intentaran;
- identificar a los agentes de poder, es decir, las personas que tienen conexiones con partes influyentes;
- identificar a quienes puedan ser considerados como recursos a los efectos de analizar el contexto.

Véase Sabiduría adquirida en la práctica - Fuentes (pág. 239), para conocer las fuentes de este material.

Tal como su nombre lo sugiere, el “mapeo de actores” implica discernir las posturas individuales y las relaciones entre los actores o, en otras palabras, la dinámica de la situación. Para algunos practicantes esto significa literalmente crear un mapa visual. Otros utilizan diferentes herramientas analíticas. En el Cuadro 2.2.1 se presenta una combinación de algunos de los elementos más comunes de diversos enfoques como propuesta de marco básico para analizar a los actores, sus interrelaciones y sus perspectivas acerca del desafío a tratar en la iniciativa de diálogo.

Cuadro 2.2.1. Marco para el mapeo de actores / análisis de partes interesadas

Actor	Intereses/ necesidades/ metas/ preocupaciones	Percepción de/ postura sobre temas clave	Conexiones con otros/ calidad de las relaciones	Apertura ante/ apoyo a un proceso de diálogo	Poder/ medios de influencia	Rol/ contribución potencial
-------	--	--	--	---	-----------------------------------	-----------------------------------

Los actores. Los “actores” que son importantes para un diálogo potencial incluyen instituciones y grupos de interés así como personas individuales. Un análisis completo examina no sólo los principales grupos e instituciones, sino también la diversidad que puede existir dentro de los mismos, como por ejemplo *dentro* de “la Iglesia”, “la sociedad civil” o “el Gobierno”.

Intereses/necesidades/metapas/preocupaciones.

Uno de los elementos más importantes del análisis es un profundo conocimiento de lo que está en juego para los diferentes actores en una situación dada.

Percepción/postura sobre los temas clave.

Con frecuencia, las diferentes partes involucradas en una situación narran historias muy distintas acerca de la misma, y describen sus realidades individuales sobre la base de percepciones, intereses y preocupaciones distintas. El practicante debe poder combinar estas diferentes realidades en una nueva historia que refleje apropiadamente las diversas

Sobre las relaciones de poder entre los grupos de partes interesadas y las instituciones

Un buen análisis de los actores también debe examinar la relación entre los diferentes grupos de interés y sus líderes, el equilibrio (a veces cambiante) del poder y, en un sentido más amplio, lo que podría denominarse la “cultura política”, es decir, la actitud hacia el poder que prevalece en la mente y en las acciones de los principales “agentes de poder”.

Véase Sabiduría adquirida en la práctica - Fuentes (240), para conocer las fuentes de este material.

percepciones de las partes.

Contexto histórico: Diálogo de Bambito I en Panamá

El proceso de diálogo y construcción de un consenso se llevó a cabo como resultado de una serie de experiencias traumáticas: la caída del régimen de Noriega, el escándalo de las elecciones, la invasión de los Estados Unidos en 1989 y un Gobierno de transición marcado por divisiones, creciente polarización social y política, y graves dificultades para la gobernabilidad. Dentro de este contexto, las mujeres y la Iglesia Católica se levantaron y comenzaron un proceso de diálogo que llevó al primer encuentro Taboga I en noviembre de 1992, en el que participaron 50 mujeres que representaban a organizaciones de la comunidad, ONG, partidos políticos, iglesias y universidades. Estos diálogos posibilitaron el desarrollo del Foro de Mujeres así como el Plan Nacional para la Mujer y el Desarrollo. En calidad de entidad moral y sobre la base de su credibilidad entre la población y los partidos políticos, la Iglesia Católica organizó un encuentro a través de la Comisión de Justicia y Paz para “buscar soluciones conjuntas y preparar el ambiente, los criterios y la disposición a participar en las elecciones de 1994”. Estos eventos constituyeron los antecedentes del diálogo Bambito I.

Ver Sabiduría de la práctica - Fuentes (pág. 240), donde figuran las fuentes de estos materiales.

Conexiones con otros/calidad de las relaciones.

Un buen análisis de los actores también debe examinar las relaciones entre ellos. Aquí es donde el mapeo, representando visualmente la posición de las diferentes personas con respecto a otros y la naturaleza de sus relaciones, puede ayudar a generar comprensión.

Apertura ante/apoyo a un proceso de diálogo.

Este aspecto es crucial para determinar si hay oportunidad para una iniciativa de diálogo. A la vez, es aquí donde se produce una superposición entre la actividad de evaluar la oportunidad, y la actividad de conseguir apoyo a la iniciativa y lograr la participación de las personas.

Poder/medios de influencia.

Este elemento del análisis de las partes interesadas evalúa las capacidades de los actores para tener un impacto sobre los acontecimientos e influir en otras personas. Para las personas que detentan poder, se evalúa la naturaleza de su poder y sus tácticas. Esta actividad permite al practicante identificar quiénes pueden ser defensores de una iniciativa de diálogo y, lo que es igualmente importante, quiénes podrían actuar como “saboteadores” y socavar o descarrilar los esfuerzos, si decidieran hacerlo.

Rol/contribución potencial. Valorar el papel que puede desempeñar cada actor, tanto en el diálogo como en la concreción de un cambio, es un resultado clave de todo análisis. Esto brindará la información necesaria para facilitar el proceso de involucrar participantes y otras personas que apoyarán y contribuirán a la iniciativa de diálogo.

El contexto

Gran parte de la información obtenida durante el análisis del tema y de los actores ayudará a comprender el contexto en el que el proceso de diálogo se desarrollará. Sin embargo, puede ser útil pensar en el contexto específicamente como algo más amplio y más profundo que la situación en cuestión. Las metodologías de evaluación preliminar generalmente incluyen tres aspectos diferentes del contexto: el histórico, el político y el sociocultural.

Contexto histórico

Para conocer en profundidad la situación actual, se debe contar con un esquema básico de su origen. En las conversaciones que son parte de la exploración del desafío y el mapeo de actores se puede lograr entender el contexto histórico pidiéndole quienes nos proveen información que narren el origen de la situación actual. Obviamente, obtendremos diferentes narraciones desde perspectivas diferentes; pero tomadas en su conjunto nos darán una rica idea del contexto histórico. Asimismo, parte de este conocimiento estará probablemente disponible en noticias, artículos, libros u otros documentos que describan cómo se desarrollaron los acontecimientos.

Como se mencionó en el apartado sobre la evaluación preliminar del desafío, la comprensión del contexto histórico también implica conocer la historia del tema o temas que debe abordar el diálogo. Por ejemplo, qué intentos se han hecho para solucionar esos u otros temas relacionados y cuáles fueron sus resultados, o determinar si las personas en la sociedad sienten que algo ha cambiado generando la oportunidad de obtener un resultado diferente, como por ejemplo la destitución de un antiguo líder o el surgimiento de un poderoso promotor del cambio. También es importante comprender la experiencia de la comunidad en diálogos sobre estos u otros temas. Quizás exista la tradición de que los problemas sean resueltos por consejos de ancianos, o quizás un diálogo que se haya frustrado en el pasado haya hecho que las personas tengan una actitud escéptica acerca de la posibilidad de resolver los problemas de esa manera. Comprender estos aspectos del contexto histórico puede ser valioso para determinar si el momento es el adecuado para implementar una iniciativa de cambio centrada en el diálogo.

Contexto político

El contexto político va más allá de las estructuras del Gobierno para abordar asuntos de poder. En gran medida, el contexto político surgirá del análisis de las partes interesadas. Sin embargo, también puede ser valioso elaborar un cuadro más amplio de la situación en su conjunto para poder discernir de qué forma puede afectar la viabilidad y los resultados de una iniciativa de diálogo. Así, por ejemplo, el siguiente listado destaca los aspectos del contexto político que se observaron en los casos descritos en el Apéndice 1, y que sugieren aspectos a tener en cuenta en otras situaciones al momento de determinar si una iniciativa de diálogo es factible y, en tal caso, cuáles deberían ser sus características:

- credibilidad y estabilidad de las instituciones y de las autoridades del Gobierno (Argentina)

- nivel de cohesión o tensión dentro del Gobierno o del partido del Gobierno (Bolivia)
- grado de cooperación de los partidos minoritarios en el proceso político (Burkina Faso)
- falta de experiencia o confianza en la gobernabilidad democrática (Georgia, Cáucaso Sur)
- divisiones políticas entre grupos étnicos (Guyana)
- amenazas de usurpación del Gobierno (Mauritania)
- necesidad de reconstrucción política luego de una prolongada guerra civil (Mozambique, Guatemala)
- presiones políticas del exterior (Panamá)
- corrupción, y apatía y desencanto políticos en la población (Paraguay)
- crisis política y confrontaciones (Argentina, Perú, Venezuela)
- guerra civil (Tayikistán).

El contexto político

En algunos países, el análisis debe tener una fuerte dosis de *realpolitik* y tomar en consideración a los “que detentan el poder” de facto en la sociedad, es decir, a los caudillos políticos atrincherados a los que controlan los medios de comunicación, a los narcotraficantes, a los poderes extranjeros y a los actores globales.

Véase Sabiduría adquirida en la práctica - Fuentes (pág. 240), para conocer las fuentes de este material.

Contexto sociocultural

La recolección de datos a los efectos de la definición del problema y el análisis de las partes interesadas ayudará a comprender este aspecto clave del contexto. Sin embargo, al igual que en el caso del contexto histórico, puede requerirse más investigaciones para captar en forma integral la situación que se aborda. Puede ser crucial contar con una amplia gama de grupos e interrelaciones sociales para evaluar la oportunidad de diálogo y la dirección en que éste podría evolucionar. También en este caso podría ser útil realizar un mapeo gráfico de los grupos sociales de acuerdo con sus niveles de interdependencia y cohesión, o su polarización.

Las diferencias culturales son, con frecuencia, parte esencial de la panorama social que el practicante debe intentar comprender. Ya sea que surjan de factores étnicos, religiosos, lingüísticos o de otra índole, estas diferencias tienden a estar profundamente arraigadas y pueden impedir la coordinación de significados que se describe en el Capítulo 1.2. Si los organizadores o facilitadores de un proceso de diálogo son insensibles a dichas diferencias, se pueden debilitar las perspectivas de obtener un resultado exitoso.

También es útil tomar en cuenta los recursos humanos disponibles para apoyar las actividades de diálogo dentro de una sociedad. La educación puede ser crucial en este sentido. Los practicantes señalan el ejemplo histórico del surgimiento de los grupos de diálogo en los clubes de lectura de Escandinavia, un desarrollo paralelo al aumento de la alfabetización en dicha región. Las grandes disparidades educativas pueden dificultar significativamente los esfuerzos por lograr que los diálogos superen el ámbito de las élites, por lo que la planificación de los practicantes debería tomar en cuenta tales disparidades. También hay otros recursos sociales que pueden ser significativos. En Diálogo Argentino, por ejemplo, fue importante contar con facilitadores locales

de diálogo. De forma similar, en Bolivia, la presencia de un grupo “numeroso y comparativamente sofisticado” de ONG “con capacidad para investigar el tema y participar en la formulación de políticas públicas” permitió una fuerte participación de la sociedad civil en los diálogos nacionales.¹¹⁰

Involucrando a los actores en la conversación

Como la exploración es, de hecho, el primer paso de la convocatoria al diálogo, se debe proceder con cuidado y sensibilidad al contexto. También es importante comenzar a aplicar los principios del diálogo desde el comienzo. A continuación se incluyen algunos pasos a tener en cuenta durante este proceso.

1. Planifique cuidadosamente con el fin de crear credibilidad y no erosionarla.

- Con quién se habla y en qué orden se celebran las conversaciones son decisiones que pueden enviar señales sobre la intención del practicante.

2. Tómese el tiempo necesario para preparar cada conversación.

- Es necesario contar con la mayor cantidad posible de información sobre la persona a entrevistar, por lo que se deben revisar las conversaciones anteriores y consultar fuentes de información disponibles, tales como informes institucionales y periódicos de noticias.
- Se debe examinar, tanto el contenido que se abordará en la conversación, como la calidad de conversación que se desea lograr. Por ejemplo, se puede planificar una línea de indagación inicial que logre una participación positiva del interlocutor, y prever los desafíos que podrían llegar a surgir.
- El practicante debe reflexionar acerca de posibles agendas, ideas, prejuicios o temores preconcebidos que podrían obstaculizar una conversación abierta y empática.

En estas conversaciones, los practicantes pueden crear la posibilidad de un compromiso con el diálogo durante el curso del proceso de exploración. Para ello, no tienen más que escuchar las historias de las personas, pedirles sus opiniones e intentar comprender sus perspectivas sobre temas de importancia. Más adelante se incluyen ejemplos del tipo de preguntas abiertas que pueden facilitar dicha indagación.

3. Considere los costos y beneficios de participar en un proceso de diálogo.

- ¿Qué ganaría usted si participara en un proceso de diálogo? ¿Qué podría llegar a perder si lo hiciera?
- ¿Qué ganaría usted si no participara en un proceso de diálogo? ¿Qué podría llegar a perder si no lo hiciera?

4. Identifique cuáles son las condiciones necesarias para el compromiso

- Si usted participara en un proceso de diálogo para abordar esta temática, ¿qué necesitaría para que valiera la pena realizar ese esfuerzo?

5. Identifique a otras partes interesadas

- ¿Quién más cree usted que debería participar en este proceso para que resultara exitoso?
- ¿Con quién más cree usted que deberíamos hablar?

6. Identifique el alcance del tema

- Si se diseñara un proceso para abordar este tema, ¿qué otros temas cree usted que deberían tratarse?
- ¿Cuáles son los temas que no deberían tratarse o que usted no estaría dispuesto a tratar en este proceso?

7. Identifique las expectativas

- Si este proceso fuera exitoso de acuerdo a sus estándares, ¿cuáles deberían ser los resultados?
- ¿Cuál sería el escenario más probable si la situación continúa tal como está, sin cambios significativos en la forma de actuar de las personas?

Uno de los principales desafíos es mantener viva la indagación cuando nos encontramos frente a una notoria falta de entusiasmo. El Cuadro 2.2.2 sugiere el tipo de preguntas que podrían ayudar a lograrlo.

Cuadro 2.2.2. Indagando las razones para no querer un diálogo

Razones para la falta de interés	Supuesto subyacente	Preguntas para abrir la indagación
<i>Puedo lograr mis metas sin un diálogo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • La situación actual funciona bien y es aceptable • Baja interdependencia 	¿Cuáles son sus metas y cómo puede usted alcanzarlas? ¿De qué manera toma en cuenta a las demás partes y sus esfuerzos por alcanzar sus metas?
<i>Fatiga de diálogo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos de este tipo son inútiles. Mucha conversación, sin cambios reales 	Cuénteme sus experiencias anteriores con procesos de diálogo y qué fue lo que hizo que fracasaran
<i>Riesgo para la reputación personal</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en un diálogo equivale a comprometer la posición personal • Participar en un diálogo es un signo de debilidad 	¿Cuáles son las posibles consecuencias positivas o negativas de la decisión de no participar? ¿Qué posibles resultados de un diálogo harían que para usted valiera la pena asumir el riesgo de participar?
<i>Profunda desconfianza</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente seguridad • Sensación de que la cooperación generará resultados negativos 	¿Qué le ayudaría a sentirse lo suficientemente cómodo como para participar? Si las cosas continúan como están, ¿cuál es el futuro más probable que puede usted imaginar?

Herramientas para la evaluación preliminar

Debido al uso extendido del diálogo en la esfera pública y al creciente reconocimiento de su valor potencial, los practicantes han comenzado a trabajar en la sistematización de metodologías y herramientas, para que las mismas estén más fácilmente al alcance de todos. Como se mencionó previamente, hay numerosos sitios en Internet que ofrecen acceso a este importante trabajo de construcción del campo. En este Manual bosquejaremos dos que consideramos especialmente importantes. En el Apéndice 2 se incluye información adicional y enlaces a otros sitios similares.

Fuentes de métodos y herramientas para el análisis de conflictos/contextos

- International Alert y et al., Paquete de Recursos sobre Enfoques Sensibles al Conflicto para el Desarrollo, la Asistencia Humanitaria y la Construcción de la Paz, publicado en http://network.idrc.ca/en/ev-60789-201-1-DO_TOPIC.html.
- Portal de Recursos de Procesos Multiactor (MSP), publicado en <http://portals.wdi.wur.nl/msp/>.

I. El *Paquete de Recursos sobre Enfoques Sensibles al Conflicto para el Desarrollo, Asistencia Humanitaria y la Construcción de la Paz*¹¹ Es posible que esta fuente resulte extremadamente útil a los lectores de este Manual, ya sea que enmarquen o no su desafío inmediato en términos de conflicto. De hecho, el *Paquete de Recursos* plantea argumentos convincentes acerca del valor de adoptar una actitud “sensible al conflicto” al abordar cualquier intervención societal, tal como una iniciativa de diálogo. En el Capítulo 2 se ofrece un marco básico para el análisis de conflictos, que incluye tres elementos principales.

- **Perfil:** “una breve caracterización del contexto en el que se llevará a cabo la intervención”
- **Causas del conflicto:** “causas posibles y existentes del conflicto y posibles factores que contribuyen a la paz”
- **Actores:** “todas las personas que participan o se ven afectadas por el conflicto ... individuos, grupos e instituciones ... así como quienes participan en el abordaje del conflicto”.

En un anexo de dicho capítulo, el *Paquete de Recursos* ofrece una perspectiva completa de 15 metodologías para la evaluación preliminar que son utilizadas por una amplia gama de organizaciones, incluyendo las que participaron en la creación de este recurso. Cada una de estas perspectivas generales examina diversas características de la herramienta de análisis:

- propósito principal
- usuarios a quienes está destinada
- niveles de aplicación
- supuestos conceptuales
- principales pasos y proceso sugerido
- preguntas/indicadores guía
- recursos necesarios
- aplicaciones actuales

- lecciones aprendidas
- comentario sobre la herramienta
- informes disponibles.

En resumen, existe un caudal de información para ayudar a los practicantes a adoptar las herramientas presentadas o a adaptarlas a sus necesidades y circunstancias particulares.

El Paquete de Recursos también presenta la Figura 2.2.1 incluida a continuación, que ilustra un marco útil para pensar acerca de una intervención (tal como una iniciativa de diálogo) de manera holística y dinámica.¹¹² Esto incluye comprender de qué forma la evaluación preliminar sirve de guía y apoyo a cualquier tarea a la que pueda conducirnos.

Figura 2.2.1 Marco para la intervención

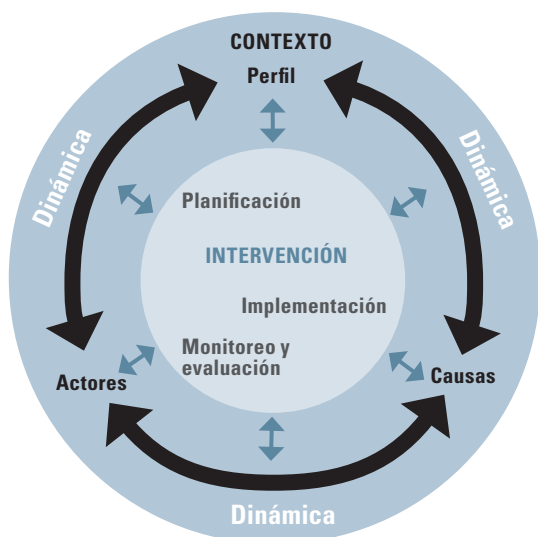


Figura 2.2.1

El **círculo externo** representa el análisis del conflicto referido al contexto preexistente, organizado en función de su perfil, los actores, las causas y su interacción dinámica.

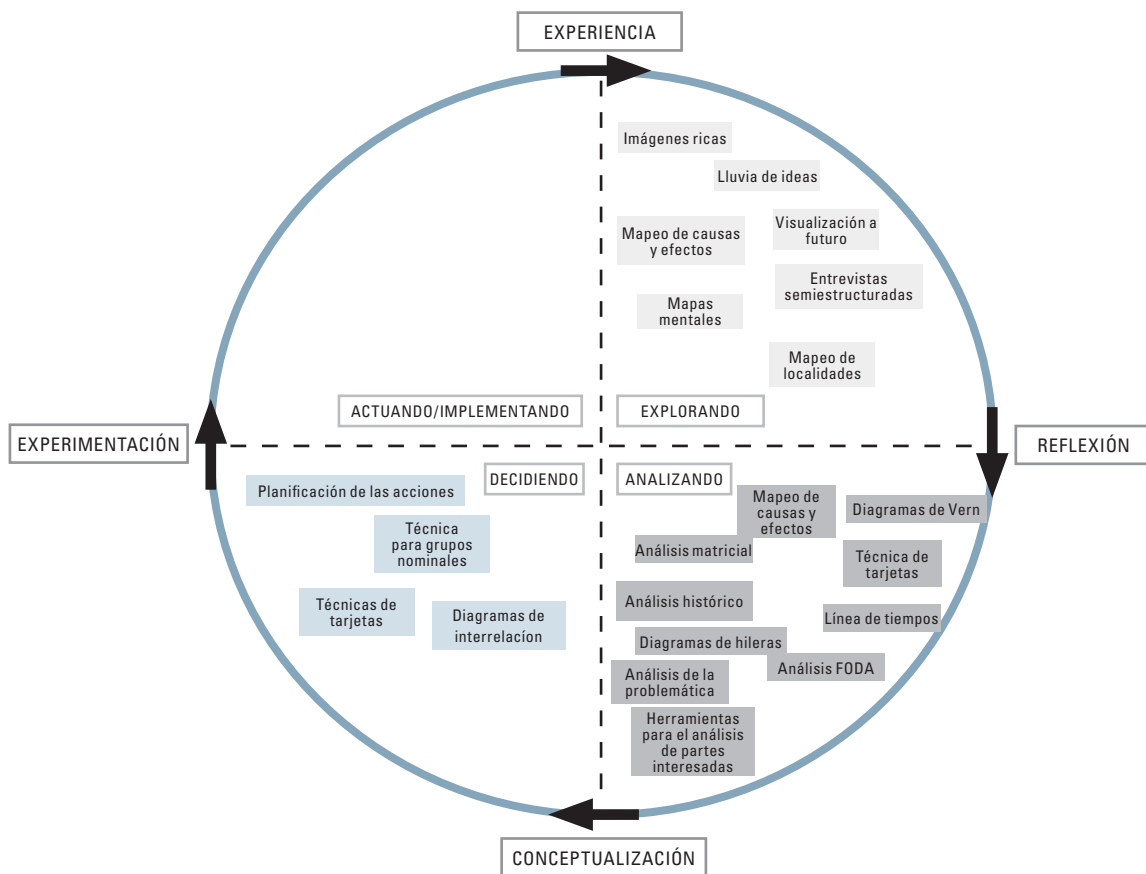
El **círculo interno** representa el ciclo de proyecto de la intervención propuesta, organizado de acuerdo a los componentes de planificación, implementación, monitoreo y evaluación.

Las **flechas cortas** representan la valoración de la interacción entre el contexto y el proyecto.

Fuente: Alerta Internacional et al., *Resource Pack on Conflict-Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance, and Peacebuilding* (Paquete de Recursos sobre Enfoques Sensibles al Conflicto para el Desarrollo, la Asistencia Humanitaria y la Construcción de la Paz), publicación conjunta del Foro Africano para la Paz, el Centro para la Resolución de Conflictos, el Consorcio de Agencias Humanitarias, el Foro sobre Alerta Temprana y Respuesta Rápida, y Alerta Internacional (2004), Capítulo 1.

2. **Portal de Recursos de Procesos Multiactor (MSP)** Se trata de un sitio desarrollado por el Centro Internacional Wageningen de la Universidad de Wageningen de Holanda. El Centro ofrece cursos para practicantes sobre cómo organizar y facilitar los procesos multiactor, todos ellos centrados en el aprendizaje, la participación y el pensamiento sistémico, y la forma en que se pueden combinar para lograr capacidades hacia un desarrollo sostenible. El Portal de Recursos de Procesos Multiactor ofrece una introducción profunda a los procesos multiactor con conceptos, metodologías, herramientas, técnicas para los facilitadores y la más reciente bibliografía. También incluye estudios de caso, un glosario de términos utilizados en el campo y enlaces a sitios relacionados en Internet.

Figura 2.2.2 Mapa de herramientas de aprendizaje y análisis



Herramientas de aprendizaje/análisis mapeadas en el ciclo de aprendizaje experiencial.

Fuente: Por amable autorización del Portal de Recursos de Procesos Multiactor

El Portal de Recursos de Procesos Multiactor ofrece un cierto número de herramientas que complementan las que figuran en el *Paquete de Recursos*. Estas herramientas pueden servir de apoyo a un proceso participativo de evaluación preliminar, brindar información para la planificación de una iniciativa de diálogo y ser útiles para el propio proceso del diálogo. Para guiar a los practicantes en la decisión sobre cuándo y cómo utilizar cada herramienta, el portal las mapea en el siguiente diagrama del ciclo de aprendizaje experiencial, tal como lo conceptualizó David Kolb.¹¹³

El ciclo de aprendizaje examina de qué forma la gente pasa de la esfera de acción, donde adquiere experiencia, a una fase de observación y reflexión, conceptualización abstracta de un nuevo plan de acción y puesta a prueba de dicho plan a través de la experimentación mediante acciones subsiguientes. La Figura 2.2.2 sugiere que diversas herramientas pueden ser pertinentes para las diferentes etapas de dicho ciclo, así como para las actividades específicas de exploración, análisis y decisión, todas ellas parte de la tarea de evaluación preliminar de las iniciativas de diálogo. Al igual que el *Paquete de Recursos*, el Portal de Procesos Multiactor ofrece una perspectiva general de las herramientas que los practicantes pueden encontrar útiles durante el curso de un proceso de diálogo.

Encontrando la senda más apropiada para avanzar

En la Parte 1 del Manual se explica por qué los practicantes creen que el diálogo es un elemento necesario para la creación de un cambio sostenible que tenga impacto sobre los desafíos que enfrenta la sociedad. Sin embargo, también reconocen que, en ciertas circunstancias, es posible que un proceso de diálogo no sea factible o no resulte apropiado. De hecho, los practicantes advierten que lanzar un proceso de diálogo en forma prematura puede generar más daños que beneficios.

No obstante, cuando las circunstancias no son favorables, no es necesario abandonar el diálogo. Es posible que sea necesario tomar otras medidas, que normalmente consisten en esperar a que las condiciones cambien y la oportunidad madure. En este caso, el enfoque dialógico se torna crucial para examinar las estrategias alternativas que permitirán ir preparando a las partes interesadas para un futuro diálogo.

Como en el caso de la evaluación preliminar rápida que se describió anteriormente, la información compilada a partir de una evaluación preliminar completa puede sugerir que todavía no ha llegado el momento apropiado para el diálogo. En tal caso, se debe considerar más atentamente los indicadores positivos y negativos, sugerir otras medidas que puedan tomarse cuando las circunstancias no sean favorables para una iniciativa de diálogo, y ofrecer recomendaciones sobre cómo argumentar a favor del diálogo cuando las condiciones sean propicias.

Indicadores de madurez para el diálogo

- Existe un **apoyo amplio o creciente a los procesos participativos**. Ejemplo de ello es la iniciativa de Interpeace en Ruanda, donde “las nuevas Comisiones de Unidad Nacional y Reconciliación, de Derechos Humanos, de la Constitución y de Desmovilización y Reintegración adoptaron todas algún tipo de enfoque consultivo, lo que permitiría pensar que podría estarse gestando la oportunidad de contribuir a través de una plataforma imparcial pero con extensas conexiones.”¹¹⁴
- Existe un **impulso detrás del deseo de un cambio positivo**. El proceso de diálogo de IDEA en Guatemala, por ejemplo, estaba caracterizado por el “impulso creado por la firma de los acuerdos de paz, un Gobierno con alto grado de apoyo popular (y con dos años todavía por delante antes de que comenzara la contienda electoral), la apertura de espacios para el diálogo, el entusiasmo de la sociedad civil, y el compromiso de los actores internacionales con el proceso”.¹¹⁵
- Hay **personas que están dispuestas a liderar el camino** para intentar abordar los desafíos que enfrenta la sociedad por medio del diálogo. En medio de la guerra civil de Tayikistán, por ejemplo, algunos ciudadanos prominentes estaban dispuestos a asumir el riesgo de conversar trascendiendo la división societal, y acordaron participar en un “diálogo no oficial” que continuó durante más de una década.
- Existe una **sensación de urgencia** acerca de la necesidad de un cambio que hace que las personas se sientan responsables de hallar soluciones y estén abiertas a asumir riesgos para hacerlo. En Diálogo Argentino, por ejemplo, un arzobispo describió el papel de liderazgo de la Iglesia Católica en el proceso de diálogo como un “gesto

audaz...sin precedentes en la manera de querer ayudar a la reconstrucción de los vínculos sociales. Lo que con imaginación y creatividad se exigía a todos, la Iglesia lo implementó de ese modo”.¹¹⁶

- Existe una **temática en la agenda pública** que los líderes se sienten obligados a abordar. En el caso de los diálogos de Bambito en Panamá, por ejemplo, el desafío de asumir el control del Canal y la Zona del Canal era un tema que todo el país consideraba de extrema importancia. Después del Diálogo Bambito III, los líderes panameños acordaron suspender el diálogo hasta que surgiera alguna otra temática que lo requiriera.

Condiciones básicas para el diálogo

Las experiencias de la OEA en América Latina, en especial las que adquirieron las misiones de construcción de paz, indican que las condiciones básicas necesarias para implementar un proceso de diálogo eficaz son las siguientes:¹¹⁷

- **Comunicación.** Cualquiera que sea el tipo de diálogo elegido, la capacidad de escuchar y de crear de forma conjunta una comprensión más amplia de los temas, los intereses y las necesidades de cada parte, es crucialmente importante, así como también la capacidad de promover relaciones interpersonales e interinstitucionales más estrechas. El éxito o el fracaso del proceso de diálogo dependerá de la calidad de las interacciones y de la comunicación entre los actores.
- **Voluntad política.** Es esencial contar con voluntad política y apoyo en los diferentes sectores sociales y en el Gobierno, para asegurar un diálogo transparente y, por tanto, elevar las perspectivas de lograr un acuerdo.
- **Preservación de las estructuras jurídicas y los procesos institucionales.** El derecho de los actores a participar en un proceso libre y equitativo de toma de decisiones se verá fortalecido si existe un marco jurídico que lo proteja. Este marco debe facilitar la interacción entre el estado y los sectores sociales estratégicos.
- **Flujo de información.** Los actores sociales y las instituciones del Gobierno deben tener acceso justo y equitativo a información confiable y pertinente.
- **Capacitación y educación.** El éxito del diálogo requiere una capacitación nueva e innovadora de los actores, que les permita lograr una visión completa del proceso de diálogo.
- **Recursos financieros.** El diseño y la implementación de los procesos de diálogo y de la capacitación dependen en buena medida, aunque no exclusivamente, de los recursos financieros.

De hecho, las iniciativas de diálogo con frecuencia continúan avanzando aun cuando las condiciones disten mucho de ser perfectas. No obstante, si las circunstancias son tales como las que figuran en el listado de verificación incluido más adelante, se debe contemplar la posibilidad de que el momento no sea el preciso y que, para proceder al diálogo, deba esperarse a que ciertas condiciones se consoliden.

Listado de verificación: un proceso de diálogo puede no ser aconsejable si...

- ✓ Parece haber un desequilibrio significativo de poder que inevitablemente comprometerá el diálogo, aumentando las posibilidades de que el grupo más poderoso coopte el proceso.
- ✓ La violencia, el odio y la desconfianza son más fuertes que la voluntad de hallar un terreno común.
- ✓ Los grupos o sectores clave no están organizados internamente o carecen de un sentido coherente de identidad colectiva.
- ✓ Las partes clave no están dispuestas a participar.
- ✓ Las partes clave manifiestan su disposición a participar pero dan la impresión de estar respondiendo automáticamente a los planteos, sin una verdadera intención de que el proceso llegue a buen puerto.
- ✓ La presión de los plazos es demasiado grande.
- ✓ Las partes clave carecen de capacidad para darle continuidad, como cuando un Gobierno ha perdido credibilidad o enfrenta un inminente desafío electoral

Si no hay diálogo, ¿entonces qué?

Cuando no existan factores que favorezcan el inicio de un proceso de diálogo, ¿qué puede hacer el practicante para lograr las condiciones mínimas para que se pueda llevar a cabo un diálogo? Veamos una lista de posibilidades:

- **Construcción de coaliciones.** Una forma de contribuir a un equilibrio relativo de poder es promover la formación de una coalición, donde el diálogo puede desempeñar un papel extremadamente importante. Según los expertos en conflictos, éste es el “mecanismo primario a través del cual las partes que carecen de poder pueden desarrollar su base de poder y así defender mejor sus intereses”.¹¹⁸
- **Diálogo intragrupal.** Cuando los sectores o grupos simplemente no están preparados para participar en un diálogo, puede ser posible y sabio, promover un diálogo interno a efecto de ayudarles a adquirir la preparación que les falta, como por ejemplo un diálogo

Trabajando en favor del diálogo en una sociedad polarizada

“Como ustedes saben, aquí [en Chipre] parecen no existir muchas de las dinámicas positivas que asociamos al diálogo: análisis conjunto del problema, identificación de lo que no se pudo descubrir antes, logro de una comprensión compartida del problema y, por tanto, una visión compartida de cómo puede ser abordado. Solamente podemos lograr que la gente se reúna para conversar si no hablamos del producto final. No hablamos de que quizás la meta de este proyecto sea una visión común de lo que debería hacerse acerca de un problema en particular tal como el VIH/SIDA, la seguridad en el tránsito o las enfermedades de los animales. Por el contrario, enfatizamos los beneficios que tendrán las conversaciones para cada comunidad por separado. Entonces decimos, por ejemplo, sobre el problema del medio ambiente: ‘Miren, éste es un problema que afecta a toda la isla. Es necesario que ustedes trabajen sobre ese problema en particular. Es por su propio interés, como chipriotas griegos, que deben colaborar con los chipriotas turcos, porque podrán tener más impacto si encaran juntos este problema’”.

Ver Sabiduría de la práctica - Fuentes (pág. 240), para conocer las fuentes de este material.

en el que sólo participen actores de la sociedad civil, para superar la fragmentación y lograr un consenso antes de participar en un diálogo con el Gobierno.

- **Diálogo parcial.** Cuando no todas las partes interesadas estén dispuestas a participar, no siempre será necesario esperar a que todos estén preparados para iniciar un diálogo. Otra estrategia es crear un grupo parcial, y avanzar y trabajar con ese grupo para luego atraer a otras partes al proceso.
- **Conversaciones bilaterales.** A veces un practicante puede lograr que ciertas partes que se muestran reticentes participen en el diálogo, si habla de forma individual con las personas que se niegan a hablar entre sí, desempeñando así el papel de intermediario.
- **Incidencia.** Podría lograrse que la opinión pública o la opinión mundial ejerza presión sobre las partes reticentes, si concientizamos a las partes sobre el desafío existente y sobre la oportunidad de entablar un diálogo acerca de los temas en cuestión.
- **Negociación/mediación.** En las situaciones de conflicto violento o potencialmente violento, se puede necesitar estas herramientas para crear un ambiente en el cual entablar un diálogo. Y pueden ser utilizadas de forma dialógica para ayudar a sentar los cimientos para que un diálogo se lleve a cabo en una etapa posterior.

Argumentando a favor del diálogo

A lo largo de la iniciativa de diálogo y, en particular, durante las fases de exploración y diseño, el practicante estará en condiciones de argumentar a favor del diálogo. Esperamos que los lectores puedan aprovechar los conceptos y los muchos ejemplos incluidos en este Manual como apoyo para esa tarea, aunque siempre deben recordar que cada caso debe moldearse en función de su contexto. No existe ningún proceso de diálogo que se pueda aplicar de manera universal. A continuación incluimos algunos aspectos que deben ser tenidos en cuenta al formular y presentar argumentos a favor del diálogo.

- **Los valores son importantes.** El diálogo se define sobre la base de principios que están asociados a valores. Al hablar sobre el proceso se debe hacer referencia explícita a dichos valores. El diálogo puede ser presentado como una forma de identificar y construir los valores que comparten los diferentes grupos de partes interesadas.
- **Las diferentes audiencias requieren enfoques diferentes.** Los grupos de partes interesadas tienen perspectivas y formas diferentes de ver el mundo. El practicante debe prestar atención en seleccionar temas, prioridades y un lenguaje que respeten la sensibilidad de la audiencia.
- **Todas las partes interesadas de un diálogo pertenecen a una comunidad.** El argumento debe plantearse de manera tal que ayude a las partes a comunicar a sus comunidades que el resultado final del diálogo podría generar una situación en la que todos salgan ganando.

- **La palabra “diálogo” puede no ser la mejor o la más apropiada.** Se debe contemplar la posibilidad de usar otra palabra o expresión. En Ghana, por ejemplo, se usó la expresión “conversaciones nacionales”.

Todas las personas se verán afectadas por los resultados, incluyendo las personas e instituciones que ofrecen “apoyo técnico” al diálogo. Los practicantes deben intentar ser conscientes de su propio interés en que el diálogo se dé, ya sea para cumplir con la misión institucional, para desarrollar una carrera como experto de proceso o simplemente para intervenir de forma exitosa en una situación difícil. Al argumentar a favor del diálogo, y durante todo el proceso de exploración, los practicantes deben ser rigurosos y tener en cuenta toda la perspectiva. Esto significa prestar atención a las señales en *contra* del diálogo en un momento dado, y no enfocarse únicamente en aquellas señales que parecen favorecerlo.

Capítulo 2.3: Diseñando el proceso de diálogo

Este capítulo llevará al lector paso a paso a través de la fase de diseño. En él se considera quién debería estar involucrado en el diseño, las tareas a realizar y las elecciones a hacer. La experiencia colectiva de la comunidad institucional de práctica brinda ilustraciones concretas que pueden contribuir a nutrir tales elecciones.

Criterios básicos de diseño

Los procesos de diálogo se presentan en diversas formas y dimensiones. Ningún diseño de proceso será el adecuado para todo tipo de circunstancias. Más bien existe una variedad de herramientas para escoger, dependiendo del contexto cultural y político de cada caso. La evaluación llevada a cabo durante la fase de exploración brindará información que contribuirá a guiar estas elecciones. Y, al igual que en la fase de exploración, adoptar un enfoque dialógico para el diseño y hacer participar a otros aumentará la probabilidad de obtener un resultado positivo, ya que ampliará la base de información y creará un sentido de pertenencia entre los grupos clave de partes interesadas.

Al desarrollar un diseño, es importante también mantener un enfoque equilibrado sobre tres aspectos cruciales de la iniciativa de diálogo que moldearán su éxito: las personas, el problema y el proceso. La Figura 2.3.1 presenta el “triángulo de la satisfacción” desarrollado por Christopher Moore, de CDR Associates, para ilustrar este punto.¹¹⁹ El triángulo de Moore es una herramienta para el análisis de conflictos que distingue entre los diferentes intereses que la gente tiene en las situaciones para las cuales se diseñan los diálogos. Puede ayudar a los practicantes a tener en mente las características de un buen diseño.

Figura 2.3.1 Triángulo de la satisfacción



Fuente: CDR Associates, Boulder, Colorado, con gentil autorización.

Un buen diseño aborda los siguientes temas:

- **Cuestiones psicológicas.** Las personas que forman parte de un proceso de diálogo —como patrocinadores, convocantes, participantes y observadores interesados— tienen un interés emocional o psicológico por sentirse reconocidas, respetadas y escuchadas. El proceso de diseño determina quién debería involucrarse, y debería hacerlo de manera que satisfaga las necesidades psicológicas de los participantes.
- **Cuestiones sustanciales.** El problema a abordar es de central importancia para el contenido o metas de la iniciativa de diálogo. El diseño debe establecer un propósito claro y determinar con claridad el alcance de los temas a discutir, para así satisfacer el interés de los participantes por asegurar resultados en las cuestiones sustantivas.
- **Cuestiones procedimentales.** La manera en que el proceso se desenvuelve ayuda a determinar si la gente percibe el diálogo como legítimo, justo y valioso. Por lo tanto, las cuestiones procedimentales deben ser consideradas con mucho cuidado durante el proceso de diseño.

Más allá del contexto, el éxito de la iniciativa de diálogo dependerá en gran medida de que el diseño e implementación satisfagan todos estos intereses juntos. Si en el diseño se fracasa en abordar alguno de los lados del triángulo puede socavarse las posibilidades de éxito de todo el proceso.

Cómo proceder: armando un equipo de proyecto

La evaluación preliminar llevada a cabo en la fase de exploración debería brindar una buena noción acerca de los actores que deben involucrarse, el alcance del tema, la naturaleza de las relaciones y los recursos potenciales sobre los cuales diseñar, entre otras cosas. Una comprensión del contexto político y cultural, un profundo conocimiento de los principales temas a discutir y una gran pericia en los procesos técnicos, son todas condiciones necesarias para cumplir con los criterios de éxito del triángulo de la

satisfacción. Es más fácil construir un proceso de diálogo exitoso si el practicante puede garantizar que se dispone de ciertos tipos de conocimiento y pericia para alimentar el diseño y desarrollar la iniciativa hasta completarla.

Sin embargo, no siempre es posible reunir un nuevo equipo para una iniciativa específica. A menudo, debe emprenderse la iniciativa con el equipo ya existente, se cuente o no con todos los conocimientos y destrezas necesarias. En tales circunstancias, nuestras pautas acerca de cómo armar un equipo ofrecen ideas sobre qué características tener en cuenta de las personas que se encuentran fuera del equipo oficial y que estarían dispuestas a brindar su colaboración y apoyo.

Perfil del equipo de gestión del proyecto

Si bien el equipo de gestión es el responsable de los aspectos formales de la ejecución, también debe mostrarse sensible a la dimensión humana del diálogo y funcionar permanentemente como un eje de comunicación interna y externa. A medida que el diálogo se desarrolla, el equipo de gestión deberá lidiar con temas como presupuestos, agenda y logística y, al mismo tiempo, con los temores y expectativas de la gente con respecto al diálogo. Para que el equipo pueda desempeñar su rol de manera eficaz, necesita reunir ciertas características, como por ejemplo:

- ser habilidoso, bien organizado, profesional, ético, imparcial
- ser competente en la gestión de recursos y relaciones
- ser respetado por los participantes
- ser políticamente astuto, sensible a la cultura y a la historia local
- ser sensible a la dinámica humana del diálogo
- poder transmitir interés y compromiso genuinos
- poder aprender de la realidad cambiante y ajustarse a ella.

Entre los componentes habituales de un equipo de gestión de proyecto, se encuentran los siguientes:


- **Un consejo consultivo o comité directivo.** Éste es un grupo de directivos que se encarga de la evaluación y la dirección estratégica, así como de monitorear el proyecto a medida que éste se desenvuelve.
- **Un gerente del proyecto o secretario técnico.** Estos individuos son los responsables de implementar las decisiones tomadas por el consejo consultivo. En algunas situaciones, puede que sea conveniente que éstos trabajen en el proyecto a tiempo completo. Sus responsabilidades dentro de la fase de diseño son las siguientes:

Las cualidades necesarias para lograr un liderazgo eficaz en las iniciativas de diálogo

- El liderazgo requiere de habilidades técnicas, conocimiento de política y capacidad para convencer a las personas.
- El líder debe poder actualizar continuamente su conocimiento del contexto, ya que los cambios de este tipo afectan al proceso mismo.
- El líder debe ser incansable en el cabildeo y oportuno en la movilización de recursos, y también es esencial que tenga olfato para la política.
- El líder debe estar al tanto de los riesgos, y enfrentarlos sin abandonar a mitad de camino.

Ver Sabiduría desde la Práctica - Fuentes (pág. 240) para conocer las fuentes de este material.

- o Apoyar la formación del equipo de gestión del proyecto, incluyendo la búsqueda y contratación de los expertos necesarios.
 - o Coordinar el proceso de diseño, que incluya el apoyo a un amplio proceso de codiseño, de acuerdo a lo planteado en el Principio de codiseño, descrito más abajo.
 - o Introducir la información de la evaluación preliminar.
 - o Coordinar y apoyar la movilización de recursos financieros para la iniciativa de diálogo.
- **Un grupo convocante o promotor.** En la sección sobre el proceso de convocatoria, tratamos varios aspectos de la convocatoria, incluyendo las características deseadas para los convocantes. No es necesario que los miembros del equipo de gestión del proyecto tengan autoridad formal para tomar decisiones, pero debido a su posición y rol crítico en la iniciativa de diálogo, deben estar involucrados en la formación de dichas decisiones.



Véase El proceso de convocatoria, Capítulo 2.3.
 - **Un experto de proceso/facilitador.** Si el practicante aún no ha comenzado a trabajar con un experto de proceso, éste es el momento en que se vuelve una necesidad. Además de brindar apoyo técnico al diseño del proceso, es probable que esta persona vaya moviéndose hacia un rol de liderazgo a medida que el diseño emerge y la iniciativa de diálogo avanza hacia la fase de implementación. El siguiente es un resumen de las cualidades que debe tener un experto de proceso:
 - o familiaridad con varios enfoques y herramientas de proceso para la facilitación de grupos, así como una comprensión de su pertinencia en diferentes situaciones y para diferentes objetivos
 - o experiencia de trabajo en diferentes contextos políticos y culturales, y compromiso para adaptar los procesos al contexto actual
 - o conocimiento de los diferentes tipos de roles y funciones necesarias para la buena ejecución de un proceso
 - o intuición política, es decir, habilidad para captar las dimensiones políticas del contexto que afectarán e influirán en el proceso
 - o sensibilidad cultural, es decir, habilidad para ajustarse a situaciones de diversidad cultural.
 - o un estilo de trabajo colaborativo, es decir, un enfoque no prescriptivo.
 - o destrezas de comunicación/incidencia.

En la lista de cualidades de los expertos de proceso, sugerimos intentar encontrar a alguien que sea conocedor de varias herramientas de proceso. Esto tal vez sea algo

Más allá de las herramientas de proceso que se utilicen, es importante que éstas se adapten para ajustarse al contexto particular.

difícil, ya que muchos expertos de proceso se especializan en un enfoque o método. Si esa herramienta no es la apropiada para el contexto o el propósito del diálogo, es posible que el diálogo no alcance sus objetivos.

El Apéndice 2 muestra un resumen de las

herramientas de proceso de diálogo y sus aplicaciones. Esta información ayudará a guiar al practicante hacia un experto de proceso que probablemente podrá satisfacer las necesidades de la iniciativa de diálogo específica. En la lista de cualidades, también enfatizamos características como la intuición política, la sensibilidad cultural, el enfoque colaborativo y una buena voluntad para la adaptación. Esto es porque, más allá de las herramientas de proceso usadas, es importante que éstas se adapten al contexto particular.



Véase Tabla 2.4.2, Opciones del proceso de diálogo, Capítulo 2.4 y Apéndice 2

El principio de codiseño

Al igual que para con la exploración, es mejor si el trabajo de diseño de un proceso de diálogo se considera como parte integral de ese proceso, y no como algo preliminar y separado. El objetivo del practicante es diseñar el diálogo de manera tal que genere un sentido de apropiación entre las partes clave y los involucre en la tarea de darle forma al proceso de diálogo. Éste es el principio de codiseño. Al ser manejada de esta manera, la fase de diseño se convierte en un paso fundamental del proceso de convocatoria al diálogo.

Los aportes esenciales para un buen diseño incluyen:

- una evaluación preliminar integral
- conocimiento del contexto
 - político
 - cultural
- pericia en lo sustantivo
- pericia en procesos
- buen liderazgo/actitud facilitadora.

Existen varias maneras de llevar a cabo el codiseño, como por ejemplo las siguientes:

- Un equipo técnico realiza un borrador de propuesta en base a una evaluación preliminar integral, y luego la hace circular para recibir retroalimentación de los actores clave del diálogo.
- Los patrocinadores del diálogo organizan una sesión de trabajo en la cual los actores clave, a través de la facilitación y el apoyo técnico, puedan desarrollar un diseño de proceso en conjunto, tal como se ilustra en el cuadro.

Codiseño: un ejemplo

Para realizar la tarea clave de definir y priorizar los temas a discutir, la Fundación Kettering suele llevar a cabo *Dialogues of Naming and Framing* (“Diálogos para nombrar y encuadrar”). Por ejemplo, en Argentina, un grupo pasó un día llenando tres grandes pizarras con listas de los problemas relacionados con el hambre. Luego redujeron todo a cuatro grandes problemas y les pusieron nombre; un poderoso ejercicio. Véase Sabiduría desde la Práctica - Fuentes (pág. 240) para conocer las fuentes de este material.

- Un diseño emerge a través de una “diplomacia itinerante” bajo la forma de conversaciones bilaterales.
- El diseño se desarrolla en forma iterativa a través de un círculo de conversación que se expande y que atrae cada vez a más gente hacia el proceso.

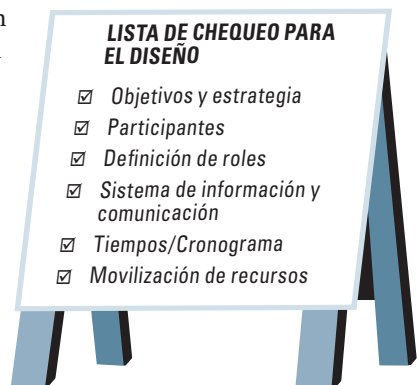
Los beneficios del codiseño. En muchos casos, puede dar la impresión de que la urgencia de la situación impide involucrar a un amplio espectro de actores en el diseño del proceso de diálogo. Pero si el proceso se diseña e implementa de manera unilateral, esto acarreará un importante riesgo de insatisfacción porque, por ejemplo, no hay un sentido de apropiación entre las partes clave, o porque el diseño en sí mismo está mal concebido como resultado de los limitados aportes que recibió. Por otra parte, el codiseño aporta beneficios importantes:

- un mayor sentido de apropiación y de responsabilidad para con el proceso, lo que constituye una base para la satisfacción de la dimensión psicológica
- un diseño alimentado por diversas perspectivas e inquietudes, lo que constituye una base para la satisfacción de la dimensión sustancial
- claridad entre los actores en cuanto al proceso y su lógica subyacente, lo que constituye una base para la satisfacción en la dimensión procedimental.

Un proceso de codiseño enriquecido por una capacitación preliminar puede acentuar aún más todos estos beneficios. Las sesiones de capacitación pueden aumentar la comprensión de temas de proceso, tales como los principios del diálogo y el enfoque dialógico. Los participantes en el diálogo tienden a enfocarse principalmente en los problemas. Concientizarlos acerca del rol del proceso, al mismo tiempo que se los compromete en el diseño de un diálogo, ayuda a desarrollar capacidades que pueden ser fundamentales para el éxito inmediato de la iniciativa de diálogo y para lograr objetivos de largo plazo relacionados con el cambio societal.

Elementos: decisiones a tomar

Para alcanzar la satisfacción en la dimensión procedimental, lo que suele ser negociado en primer lugar es el proceso mismo. El diseño del proceso debería producir algún tipo de documento para hacer posible el monitoreo y la evaluación a medida que el diálogo avanza. Para generar confianza en el proceso, se podría producir un documento formal, por ejemplo un “documento conceptual” o una “propuesta del proceso”, acordado por las partes involucradas y al cual éstas podrían contribuir. O, dependiendo de la situación, podría tratarse de un documento de apoyo para guiar al equipo técnico, si las partes



del diálogo se encuentran cómodas con un arreglo más informal acerca de la naturaleza del proceso. Esta lista de chequeo para el diseño sugiere los elementos clave a tener en cuenta y sobre los que se debe llegar a un acuerdo de alguna manera. Este acuerdo puede ser importante por diversas razones:

1. Para ayudar a que los potenciales participantes en el diálogo se sientan capaces de confiar en el proceso, especialmente cuando existe un alto nivel de desconfianza hacia las personas y los temas
2. Para proporcionar un mandato para la iniciativa de diálogo que dé a todos una idea clara sobre qué esperar
3. Para evitar la manipulación por parte de otros acerca de lo que trata el proceso
4. Para apoyar el pensamiento crítico necesario para asegurar que los métodos del proceso se ajusten al contexto
5. Para apoyar el aprendizaje y la evaluación.

Definiendo los objetivos

En el más amplio de los sentidos, el propósito de una iniciativa de diálogo surge de los desafíos societales que la gente cree que deben ser abordados, tal como se enuncia en el Capítulo 1.2. En la práctica, a menudo es necesario definir los objetivos de manera más acotada, enfocándose en las cuestiones específicas o en los contextos problemáticos. Una definición de propósito que abarque el rol que el diálogo debe cumplir para alcanzarlo, constituye un paso crítico hacia la creación de un mandato para el proceso. Abordar rigurosamente la tarea de la definición es una manera de encarar tres desafíos fundamentales del proceso:¹²⁰

1. Asegurar que el diálogo es el mejor instrumento en tales circunstancias
2. Tener claro que el diálogo no es el objetivo, sino el medio para alcanzar el objetivo
3. Generar esperanza y confianza en el proceso de diálogo sin crear falsas expectativas acerca de lo que éste puede lograr.

Koenraad Van Brabant, de Interpeace, recomienda tres pasos diferenciados en la definición de los objetivos: establecer los objetivos de resultado de la manera más específica posible; especificar objetivos del proceso; y considerar los objetivos en relación con el contexto y cómo éste puede evolucionar a medida que la iniciativa avanza.¹²¹

Acerca del manejo de las expectativas

“A la hora de realizar el esquema de los objetivos, aquellos que promueven y lideran las iniciativas de diálogo a menudo se encuentran atrapados en su propia trampa: haber elevado las expectativas de la gente hasta límites de alguna manera irreales, incluyendo objetivos ambiciosos en la propuesta del proyecto para convencer a los donantes y para estimular el interés de aquellos actores a los que quieren hacer participar del diálogo...”

El equipo del proyecto que promueve, modera y dirige el proceso de diálogo tiene una responsabilidad primordial en el manejo de las expectativas. Una mayor claridad y realismo en cuanto a los objetivos y una revisión de los objetivos, establecidos a lo largo del proceso pueden ayudar a prevenir una situación en la que el proceso de diálogo sea juzgado como ‘fracaso’, a pesar de sus significativos logros. Hacer que las partes interesadas, incluyendo a los donantes que financiaron el diálogo, participen en él en forma activa y regular, para que discutan y revisen las expectativas acerca del proceso, es la mejor manera de evitar grandes ‘decepciones’ y probablemente críticas severas e ‘injustas’ al final del proyecto”. Véase Sabiduría adquirida en la práctica - Fuentes (pág. 240) para conocer las fuentes de este material.

Objetivos de resultado

Definir los objetivos de resultado implica prever el impacto concreto que tendrá el proceso de diálogo. Tal como sugieren los enunciados de propósito de las iniciativas de diálogo en el Apéndice 1, estos objetivos suelen ser bastante amplios. Para brindar una dirección clara al diseño del proceso, probablemente será necesario aclarar el significado de esas amplias declaraciones de propósito de la manera más precisa y concreta posible. Podría ayudar, por ejemplo, describir qué cambios específicos serían visibles si el objetivo fuera alcanzado. Éstos pueden incluir algunos resultados bastante tangibles, tales como un acuerdo, legislación o política específicos. O podrían ser cambios intangibles, como por ejemplo un desarrollo de las capacidades o un mayor entendimiento a pesar de las diferencias existentes. En ese caso, tal vez sea necesario especificar algunos indicadores concretos de que dichos cambios se han producido, tales como más gente que pasa a la acción o que ocupa un rol de liderazgo, o una mayor cooperación entre grupos que originalmente eran incapaces de cooperar entre sí.

En *Confronting War: Critical Lessons for Peace Practitioners* (Confrontando la guerra: Lecciones cruciales para los practicantes de la paz) Mary Anderson y Lara Olson ofrecen un esquema que puede ser de gran ayuda a la hora de definir objetivos. Éste distingue entre dos niveles de impacto: el individual/personal y el sociopolítico.¹²² Un impacto producido solamente a nivel individual/personal no es suficiente para alcanzar los tipos de propósito listados en el Apéndice 1. Debe traducirse en un impacto a nivel sociopolítico. A continuación, describimos cuatro formas en las que esto puede ocurrir, ilustradas con ejemplos de los tres casos presentados en la Parte 3 del Manual.

- **Acciones específicas.** Esto se da cuando los participantes en el diálogo realizan acciones según sus capacidades profesionales o políticas que reflejan los cambios en la comprensión de la cosas, que el proceso de diálogo ha provocado. Por ejemplo, en Nepal, los representantes y líderes de partidos políticos y de la sociedad civil que participaron en los Diálogos sobre un Proceso Constitucional lograron posteriormente desarrollar una “mínima posición común”.

Posicionando el diálogo en el “espacio” sociopolítico

“¿Dónde se ‘posicionará’ entonces el equipo del proyecto y el proceso de diálogo? El propósito es brindar plataformas y puentes para una comunicación (constructiva) entre los actores y la sociedad, con el objetivo de causar o facilitar ciertas transformaciones (positivas) en esa sociedad. Esto requerirá que nos posicionemos en un ‘espacio’ en el que todos los actores clave se sientan cómodos de participar. Ese ‘espacio’ es sociopolítico (es decir, como un jugador ‘imparcial’ en el ámbito general de actores) pero también puede ser geográfico (por ejemplo, ciertos actores se pueden sentir incómodos si el espacio sólo se crea en la ciudad capital y, por lo tanto, no puedan participar o tal vez decidan no hacerlo). Existen muchas opciones posibles: el proceso de diálogo puede, por ejemplo, limitarse a las ‘comunidades involucradas en la definición de políticas públicas’ o a las ‘organizaciones de base’, o buscar construir puentes entre ambas. Puede buscar reunir al Gobierno y a la sociedad civil, pero tal vez no al sector privado. Puede involucrar a actores de ayuda internacional o fundamentalmente a actores ‘nacionales’. Puede enfocarse en temas locales importantes, o apuntar más alto y aceptar grandes desafíos de nivel nacional. Todas éstas son decisiones estratégicas importantes que se toman en la etapa inicial del diseño y que tendrán una influencia fundamental en el proceso de diálogo y en la probabilidad de que éste produzca ciertos ‘resultados’. La documentación de estas elecciones iniciales, junto con los argumentos que prevalecieron en su momento, brindará una referencia muy útil para las subsiguientes revisiones periódicas y para una eventual evaluación posterior.” Véase Sabiduría adquirida en la práctica - Fuentes (pág. 240) para conocer las fuentes de este material.

- **Adopción de ideas en estructuras oficiales o negociaciones políticas.** Esto se da cuando las ideas y el lenguaje desarrollados en el proceso de diálogo son trasladados hacia procesos formales y estructuras oficiales. Este resultado es ejemplificado por los cuatro acuerdos que emergieron del diálogo llevado a cabo por la OEA/PROPAZ en Huehuetenango, Guatemala: lograr una coexistencia pacífica, reforzar las instituciones municipales, resolver los problemas de documentación personal y procedimientos municipales, e investigar los casos de personas desaparecidas.
- **Cambios en la opinión pública.** Esto ocurre cuando el clima del discurso y la opinión pública dan un giro para estar más alineados con el modelo establecido por el proceso de diálogo. En Mauritania, por ejemplo, luego de dos intentos fallidos de golpe de estado, más de 400 líderes locales y nacionales participaron en un diálogo acerca de las necesidades del país en relación con los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Esto generó un clima en la opinión pública que obligó al Gobierno a moderar su respuesta frente a la oposición y a comprometerse con proyectos de reformas legales y desarrollo humano.
- **Demandas realizadas por ciudadanos.** Esto sucede cuando los diálogos movilizan a una gran cantidad de personas para dar voz a la necesidad del cambio, y a los políticos se les hace muy difícil ignorarlos. Luego de los Diálogos sobre un Proceso Constitucional, por ejemplo, la sociedad civil nepalesa comenzó a “debatir abiertamente, incluso desafiando el rol de la monarquía, [y] se volvió más confiada y se hizo escuchar al evaluar las causas fundamentales de la crisis política y constitucional, y al exigir negociaciones políticas con los maoístas y la convocatoria de una Asamblea Constituyente”.

Objetivos de proceso

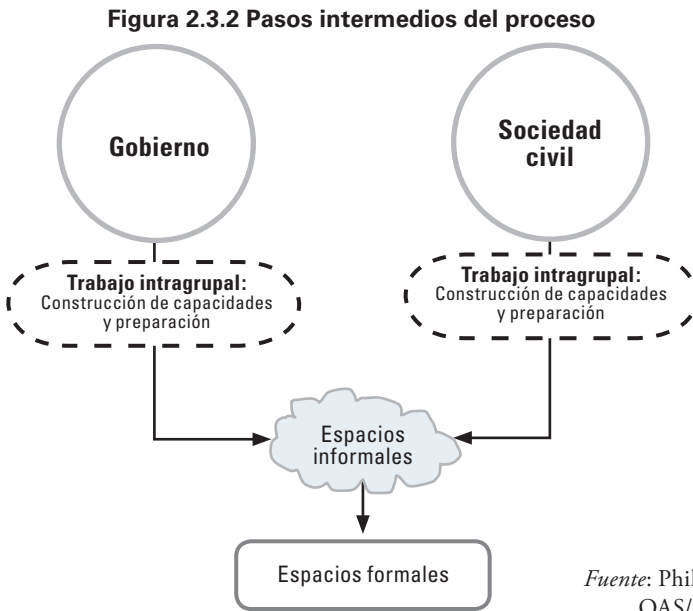
Es útil distinguir entre dos tipos de objetivos del proceso: objetivos iniciales y objetivos intermedios.¹²³ **Los objetivos iniciales** establecen los criterios para lanzar el proceso de diálogo sobre una base sólida. Éstos pueden incluir:

- Armar un equipo eficaz para implementar el diseño del proceso de diálogo.
- Establecer contactos y generar interés y compromiso entre un amplio espectro de actores sociales.
- Crear y proteger un “espacio” neutral para el diálogo que todos los actores clave puedan aceptar, en el que puedan confiar, al que puedan asistir y al cual respeten.
- Lograr la participación incluyente de todas las partes interesadas clave y una nivelación adecuada del campo de juego.
- Aumentar el sentido de apropiación y de responsabilidad de las diversas partes interesadas para con el proceso.

En muchas iniciativas de diálogo, es posible que los **objetivos intermedios del proceso** se conviertan en una parte importante del diseño del proceso. “La naturaleza precisa de los objetivos intermedios del proceso dependerá en gran medida del contexto específico”, expresa Koenraad Van Brabant. De hecho, es posible que algunos objetivos intermedios

“surjan de manera inesperada en el curso de un proceso de diálogo, y deban ser abordados por razones tácticas”. Por ejemplo, la decisión gubernamental de crear una comisión para estudiar un problema clave para el diálogo podría crear “una ventana de oportunidad” para el equipo del proceso de diálogo y sus participantes para involucrarse en esa iniciativa.¹²⁴

Otros objetivos intermedios, sin embargo, deberían especificarse al principio. Esto se da especialmente cuando los grupos de partes interesadas simplemente no están listos para entablar un diálogo entre sí. Puede que haya una polarización extrema entre los grupos, o que exista una fragmentación dentro de ellos. O puede haber una preparación previa como parte de un programa para “nivelar el campo de juego” en las iniciativas de diálogo, que reúna a los grupos con diferencias significativas, sean éstas de poder, de estatus o del acceso a la información. Basándose en sus experiencias de diálogo en América Latina, OEA/PROPAZ (el programa de la OEA en Guatemala) desarrolló el diagrama que se muestra en la Figura 2.3.2 para ayudar a ilustrar cómo estos objetivos intermedios de proceso alimentan todo el diseño.¹²⁵



Los siguientes elementos pueden ayudar a cumplir una variedad de objetivos intermedios del proceso:

- **Trabajo intragrupal:** Esto puede ser una especie de capacitación preparatoria, como por ejemplo, una concientización, una capacitación para sensibilización, el aprendizaje de marcos útiles para el análisis, el refuerzo de destrezas comunicativas, el aprendizaje de procedimientos de toma de decisiones o el desarrollo de una base de datos común de información. O puede ser un diálogo interno para ayudar a definir y reforzar los objetivos y el sentido grupal de identidad.
- **Trabajo intergrupar en espacios informales:** Esto puede tratarse de un diálogo no oficial que reúna a aquellos miembros de grupos polarizados que acepten hacerlo,

para poner a prueba la posibilidad de realizar encuentros más formales. O podría consistir, nuevamente, en un programa de capacitación que brinde una opción relativamente poco amenazante de reunir a las personas; una opción en la que haya menos cuestiones en juego que en un espacio de diálogo formal pero que les dé una idea de cómo puede ser un proceso de diálogo.

Objetivos en el contexto

Finalmente, Koenraad Van Brabant sugiere que podría ser importante considerar el contexto al definir los objetivos de las iniciativas de diálogo, y pensar cómo los cambios en ese contexto los podrían afectar. La comprensión del contexto, desarrollada durante el proceso de evaluación preliminar, permitirá considerar de qué manera debería posicionarse la iniciativa de diálogo dentro del contexto sociopolítico para lograr sus objetivos. Sin embargo, parte del diseño del proceso también puede consistir en prever los posibles escenarios de cómo ese contexto podría cambiar a medida que el proceso se desarrolla, y cómo esos cambios podrían implicar ajustes en los objetivos. Por ejemplo, ¿de qué manera pueden los procesos electorales generar retrasos, interrupciones o nuevas oportunidades? ¿Cuán probable sería un estallido de violencia y qué impacto tendría? ¿Cuáles son las perspectivas en cuanto a la financiación sostenida de la iniciativa, y cómo se vería afectada esta última si los niveles de apoyo de los donantes cambiaran? Examinar explícitamente estas posibilidades desde un inicio puede aumentar las probabilidades de que la iniciativa se sostenga, adaptándose de manera eficaz a los eventos que pudieran surgir.

Desarrollando la estrategia

El rol del diálogo en el logro de los objetivos

La selección de herramientas de proceso específicas es fundamentalmente una decisión técnica, pero debería estar guiada por el propósito que los diseñadores del proceso de diálogo intentan alcanzar. Al considerar qué rol debe cumplir el diálogo para lograr el cambio previsto, los diseñadores pueden brindar esa guía y ayudar a garantizar que las elecciones hechas para el proceso sean las correctas. Se pueden describir cuatro amplias categorías de rol, inspirándose en el trabajo de los miembros de la Coalición Nacional para el Diálogo y la Deliberación de los Estados Unidos, quienes desarrollaron de manera colaborativa este marco como base para comparar y contrastar herramientas de proceso de diálogo bien conocidas.

- **Exploración—concientización:** para alentar a las personas a que conozcan más acerca de ellas mismas, de su comunidad o de algún problema, y para que posiblemente descubran soluciones innovadoras
- **Creación de relaciones—trabajo con el conflicto:** para resolver conflictos, estimular la sanación y el crecimiento personal, y mejorar las relaciones entre los grupos
- **Deliberación— trabajo con las decisiones difíciles:** para influir en las decisiones y las políticas públicas, y para mejorar el conocimiento público
- **Acción colaborativa—multiactor, cambio en todo el sistema:** para empoderar a la gente y a los grupos para solucionar problemas complicados y responsabilizarse de las soluciones.



Véase Tabla 2.4.2, Opciones del proceso de diálogo, Capítulo 2.4 y Apéndice 2.

Cuadro 2.3.1 Guía de diseño del proceso

Proceso de diálogo que se está diseñando

Contexto

¿Cuál es el contexto general en el que este proceso tendrá lugar?

Premisas subyacentes

Exponga en forma explícita y simple las razones por las que se considera importante y estratégico realizar tal proceso dentro del contexto especificado. ¿Qué supuestos tenemos?

Cambios que se buscan

Exponga en forma explícita los objetivos o cambios deseados que este proceso busca generar.

Relación con otros procesos

Identifique cualquier relación que existe (o necesite crearse) entre esta iniciativa y otras iniciativas o procesos relacionados con los cambios deseados.

Objetivos específicos de este proceso

Exponga en forma explícita los objetivos específicos o cambios deseados del proceso que se está diseñando. Expréselos en términos de resultados inmediatos visibles, así como también de su impacto deseado con el paso del tiempo.

Indicadores de éxito

- *Resultado inmediato:* ¿Cuáles serán los indicadores inmediatos de éxito?
- *Impacto con el paso del tiempo:* ¿Cómo se verá ese éxito a futuro?

Condiciones mínimas requeridas

Identifique y exponga en forma explícita ciertas condiciones de las cuales depende el éxito de este proceso. A menudo las damos por sentado, por lo tanto, la idea es explicarlas.

Análisis de las fuerzas de los factores del entorno que merezcan consideración

Los procesos de diálogo nunca ocurren en el vacío. Las fuerzas externas (cosas que no controlamos) pueden favorecer o perjudicar el proceso.

<i>Fuerzas de apoyo</i> <i>Factores que favorecen nuestro resultado deseado</i>	<i>Fuerzas de oposición</i> <i>Factores que perjudican nuestro resultado deseado</i>
<ul style="list-style-type: none">•••	<ul style="list-style-type: none">•••

Estrategia

- Descripción con explicación de la lógica subyacente
- Formas de aprovechar las fuerzas de apoyo y de enfrentar las fuerzas de oposición
- Recursos necesarios (humanos, materiales)
- Matriz de acción:

<i>Tipo de acción</i>	<i>Meta de la acción</i>	<i>Duración</i>	<i>Quién</i>
1.			
2.			
3.			

Sostenibilidad

¿Qué pasos ayudarán a asegurar la sostenibilidad de los impactos del proceso de diálogo?

Fuente: Creado por Philip Thomas para OAS/PROPAZ 1997.

Integrando los objetivos y la estrategia

La guía de diseño del proceso que se muestra en el Cuadro 2.3.1, desarrollada por Philip Thomas para OEA/PROPAZ, ofrece un marco para un enfoque integrado que articula los objetivos y la estrategia, basándose en información desarrollada durante la fase de exploración. Ésta ofrece guías para captar el razonamiento detrás del diseño. Entre otras cosas, invita a pensar y a documentar ese razonamiento sobre tres pilares fundamentales, tanto para el monitoreo y la evaluación (M&E) como para el continuo aprendizaje y la adaptación al que debería apoyar a medida que el proceso de diálogo se desenvuelve: la teoría de cambio, los objetivos específicos de cambio y la definición de éxito.

- I. **La teoría de cambio.** La guía de diseño busca documentar las “premisas subyacentes” del proceso de diálogo y la “lógica subyacente” de la estrategia que lo guía. Sumados, estos elementos se resumen en la “teoría de cambio”, la cual puede definirse sintéticamente como “un conjunto de creencias acerca de cómo sucede el cambio”. Cheyanne Church y Mark Rogers describen diez teorías de cambio identificadas por practicantes de construcción de paz quienes las utilizan actualmente en sus campos. Las siguientes son algunas de las relevantes para la práctica del diálogo (sugerimos las conexiones con la práctica del diálogo en letra cursiva):^{12,6}

Lectura adicional

Para más información acerca de la “teoría de cambio” como herramienta para planificar, véase <<http://www.theoryofchange.org>>.

- **La teoría de cambio individual.** “La paz llega por medio del cambio transformador de una masa crítica de individuos, sus conciencias, actitudes, comportamientos y destrezas”. *Las transformaciones individuales que ocurren en el proceso de diálogo se convierten en la fuente de cambio de grupos sociales, de instituciones y de la sociedad en general.*
- **La teoría de las relaciones y conexiones sanas.** “La paz emerge de un proceso en el que se derriba el aislamiento, la polarización, la división, el prejuicio y los estereotipos entre los grupos. Las relaciones fuertes son un ingrediente necesario para la construcción de paz”. *El diálogo es una herramienta esencial para derribar barreras y construir conexiones entre quienes están divididos en la sociedad.*
- **La teoría del desarrollo institucional.** “La paz se asegura mediante la creación de instituciones sociales estables/confiables que garanticen la democracia, la igualdad, la justicia y la justa asignación de los recursos”. *El diálogo brinda un proceso para apoyar y guiar la reforma institucional. Ese proceso modela las cualidades de inclusividad, igualdad y justicia deseadas en las instituciones reformadas.*
- **La teoría de las élites políticas.** “La paz llega cuando los líderes (políticos y otros) tienen interés en dar los pasos necesarios. Los esfuerzos de construcción de paz deben cambiar los planes políticos de los líderes y grupos clave”. *Los diálogos generan espacios en los que los líderes pueden comenzar a desarrollar una visión que abarque a toda la sociedad, no sólo al sector o grupo de interés al cual pertenecen.*

- **La teoría de la movilización de las bases.** “Cuando la gente lidere, los líderes la seguirán. Si promovemos la suficiente oposición a la guerra, los líderes políticos tendrán que prestar atención”. *Los procesos de diálogo brindan la base para la democracia deliberativa, lo que permite que los ciudadanos comunes asuman la responsabilidad de provocar cambios sociales.*

Church y Rogers dicen que hay consenso en “que todas las teorías de cambio son importantes y necesarias; sin embargo, bajo circunstancias diferentes, las teorías pueden producir mayores resultados”. El campo de práctica del diálogo representado en este Manual aún debe llegar a la etapa en que desarrolle una visión clara de las teorías de cambio relevantes. Sin embargo, es importante captar dentro de cada una de las iniciativas de diálogo estos supuestos subyacentes esenciales acerca de cómo suceden los cambios y de cómo la iniciativa de diálogo puede contribuir a cambios específicos en el contexto específico. Expresarlas desde un inicio aporta claridad y transparencia, ayuda a mantener las actividades “lógicamente alineadas” con los objetivos dentro de la iniciativa, y ofrece una base para coordinar con otras iniciativas que pudieran estar trabajando hacia los mismos objetivos. Finalmente, sólo si la teoría es explícita será posible probar la relevancia de la teoría de cambio en el contexto en el cual es aplicada.

2. **Objetivos específicos de cambio.** Para tener una base firme para el M&E (monitoreo y evaluación) y para la gestión de la iniciativa de diálogo, es muy recomendable tener objetivos finales claramente definidos. El Modelo del Iceberg, presentado en el Capítulo 1.4 (Figura 1.1.1), describe varios tipos de resultados de cambio:

- cambios individuales, internos en los modelos mentales, los sentimientos y las percepciones
- la formación de nuevas relaciones y redes sociales
- nuevas conductas
- acuerdos
- acción coordinada

Es importante captar dentro de cada una de las iniciativas de diálogo estos supuestos subyacentes esenciales acerca de cómo suceden los cambios, y de cómo la iniciativa de diálogo puede contribuir a cambios específicos en el contexto específico.

Dentro de cada categoría de cambio (y ésta no es una lista exhaustiva), las especificaciones variarán de acuerdo con el propósito de la iniciativa de diálogo y su contexto, y con la teoría de cambio que esté guiando al diseño del diálogo. Cuanto más clara y concretamente se puedan especificar todas estas conexiones, más fácil será evaluar el progreso y realizar correcciones en el rumbo a medida que la iniciativa avanza.

3. **Definición de éxito.** ¿Cómo lucirá ese éxito? Si la intención es proceder en un modelo de continuo aprendizaje y adaptación, ésta es una pregunta clave a explorar antes de lanzar una iniciativa. Tiene dos componentes:

- ¿Cómo sabremos si los cambios se han producido? Responder esta pregunta implica pensar cuáles serán los indicadores de cambios específicos y



Véase Figura 1.4.1. El modelo del Iceberg: Niveles de cambio, Capítulo 1.4

cómo pueden distinguirse. Esta definición es necesaria para determinar qué información debe ser recolectada y monitoreada, y para guiar la evaluación cuando llegue el momento de revisar y reflexionar acerca de la información reunida.

- ¿Qué se necesitará para considerar que la iniciativa general fue un éxito? “El éxito es una determinación arbitraria del avance, y puede establecerse en cualquier punto a lo largo del proceso hacia el cambio deseado”, explican Church y Rogers.¹²⁷ En la mayoría de casos, sugieren, no es factible realizar el M&E sino hasta cuando sea posible evaluar el éxito en relación con el impacto.



Véase Figura 2.5.3, *Guía para el monitoreo y la evaluación, Capítulo 2.5.*

Seleccionando a los participantes

Junto con la definición de propósito, el trabajo de mapeo de actores asociado con la exploración ofrece las bases para decidir quién debe ser invitado a participar en el proceso de diálogo. El éxito del diálogo estará estrechamente ligado a estas decisiones. Los participantes no sólo contribuyen con sus ideas, experiencias y diversos puntos de vista, sino que además pueden hacerse cargo de las tareas acordadas en el diálogo cuando el proceso termina; o debido a su propio cambio, pueden contribuir al proceso de cambio en las instituciones y sectores sociales de donde provienen. Por consiguiente, al diseñar el proceso, uno de los pasos esenciales es desarrollar los criterios para la selección de participantes.

Inclusividad: Reuniendo un microcosmos del sistema

El principio de inclusividad demanda un esfuerzo para crear un grupo participante que constituya un microcosmos del sistema social en el que se encuentra el desafío a abordar.

En la práctica, esto implica escoger un grupo diverso de partes interesadas utilizando criterios tales como edad, sexo, etnia, geografía, sector social, clase socioeconómica y posición política, dependiendo de su relevancia en el contexto específico. Sin embargo, en un taller en el que se analizó profundamente esta cuestión, los practicantes enfatizaron que asegurar un verdadero microcosmos es más fácil de decir que de hacer. Los tres minicasos de América Latina presentados en el área sombreada (de la pág. 89) captan algo de esa situación.



Véase Capítulo 1.3.

Cinco cuestiones a tener en cuenta al intentar reunir un microcosmos del sistema:

1. Puede ser útil hacer el esfuerzo de integrar diferentes voces en el diálogo, en lugar de enfocarse por completo en las diferencias entre individuos específicos. Esto es especialmente relevante en contextos en los cuales ciertas voces han sido históricamente excluidas de las conversaciones importantes.
2. Si bien es posible que no se llegue a crear un microcosmos, el diálogo puede tener resultados positivos, como sugieren los casos del área sombreada. Si esto se tiene en cuenta en la fase de diseño, podría adoptarse un enfoque gradual: avanzar con la esperanza de que el éxito llamará la atención de otros y los convencerá de que ganarán más estando dentro del proceso que fuera de él.

Tres casos latinoamericanos: seleccionando a los participantes del diálogo

Perú

“El método de selección de participantes en Agenda Perú consistió en organizar una lista de individuos influyentes a través de consultas a veinte personas, a quienes se les hicieron preguntas del tipo ¿quién tiene una compañía, o un equipo de fútbol?; o ¿quién ha estado involucrado en el ejército? Luego intentamos crear un grupo que reflejara la realidad social de Perú. También optamos por realizar ‘testeos’ para probar la recepción por parte de la población. A lo largo de este proceso, escogimos a una amplia variedad de personas e intentamos crear un microcosmos de la realidad social de Perú. Pero terminamos con un grupo muy parcial, y el nivel de compromiso de los participantes fue altamente variado. El mismo proceso fue replicado a nivel local, pero el proceso de convocatoria no estuvo bien coordinado o controlado. Aun así, la mera convocatoria de los grupos generó resultados sorprendentemente positivos en cuanto a la construcción de relaciones interpersonales positivas”.

Guatemala

“En [el diálogo sobre] el Pacto Social de Guatemala, el país estaba aún sufriendo tras la guerra civil, y la discordia entre el empresariado y los trabajadores contribuía al conflicto social en general. Entonces el Gobierno convocó a un diálogo entre empresarios, sindicatos y Gobierno, invitando a la gente específicamente a representar a sus organizaciones (no como individuos). No todas las organizaciones invitadas se presentaron. Algunas se mantuvieron al margen debido a su relación con las milicias, otras enviaron a dos representantes. El diálogo sufrió por la falta de un cronograma claro y por la sensación de que el proceso debía incluir a otros sectores. Además, la relación con los medios no estaba bien definida y no había ningún portavoz responsable del trato con ellos. Aun así, el proceso tuvo un impacto en cuanto a la generación de relaciones entre las diferentes partes representadas, las cuales fueron fundamentales en la oposición al golpe de estado”.

Colombia

“En Destino Colombia tuvimos la oportunidad de reflexionar acerca de la importancia de una plena representación del sistema del problema. El diálogo en sí mismo fue una poderosa experiencia para los participantes y produjo una convincente visión del futuro de Colombia. Pero, en retrospectiva, sus promotores consideraron que la decisión de no incluir ni a los gobernantes ni a los narcotraficantes había limitado el impacto del diálogo”.

Ver Sabiduría desde la Práctica - Fuentes (pág. 240) para conocer las fuentes de este material.

3. Sin embargo, dependiendo de la razón por la que el grupo participante no se constituyó en un microcosmos, puede que sea más prudente no seguir adelante, sino continuar trabajando en el desarrollo de una mayor aceptación y apoyo antes de proceder; por ejemplo, para evitar generar o exacerbar una “fatiga del diálogo”.
4. En caso de que el diálogo haga surgir un tema que pudiera implicar la incorporación de otros actores al proceso, la fase de diseño debería anticipar la necesidad de ser flexibles. El objetivo es evitar el abordaje del tema sin la presencia de actores importantes, para no socavar la intención del diseño original.
5. Más allá de quién participe, uno de los desafíos será conectar al grupo participante con la sociedad a la que representa, la cual no cuenta con el beneficio de haber vivido la experiencia del diálogo.

Siete perspectivas acerca de los criterios para seleccionar participantes

No existe una fórmula simple para seleccionar participantes y asegurarse de que la iniciativa de diálogo alcance sus objetivos, pero sí se cuenta con mucha sabiduría práctica sobre cómo considerar el asunto. Según el contexto, una o más de las perspectivas aquí presentadas pueden aportar a un riguroso enfoque sobre este aspecto del diseño del proceso.

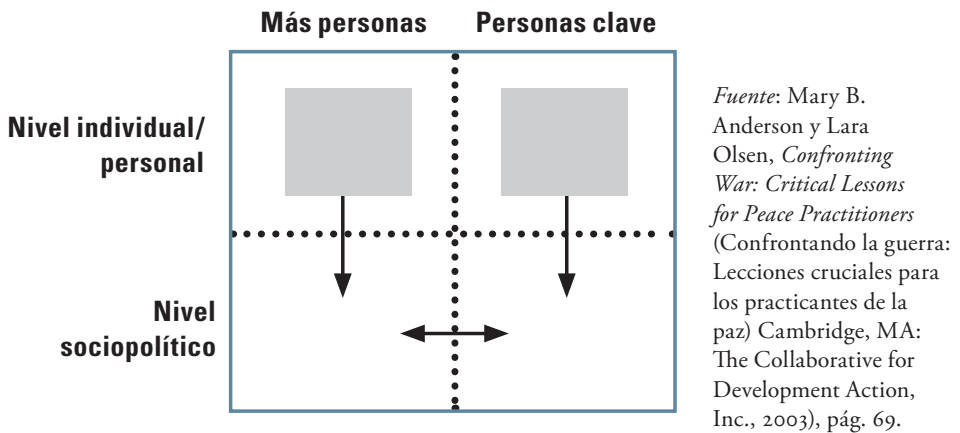
1. Personas clave vs. más personas.

En *Confronting War* (Confrontando la guerra), Anderson y Olson distinguen entre dos enfoques básicos para convertir los impactos a nivel individual/personal en impactos sociopolíticos: trabajar con más personas o bien trabajar con personas clave.¹²⁸ El enfoque “más personas” se centra en aumentar el número de personas que están comprometidas y apoyan el esfuerzo por el cambio

societal que la iniciativa de diálogo representa. El enfoque “personas clave” se centra en individuos específicos porque estas personas:

- Son “puertas de entrada” a la población o a grupos de partes interesadas clave
- Tienen un poder que los trasciende pudiendo influir en la opinión o provocar el cambio
- Deben ser parte de cualquier acuerdo si se quiere que éste sea sustentable.

Figura 2.3.3 ¿Más personas o personas clave?



La Figura 2.3.3 ilustra dos puntos acerca de estos enfoques.¹²⁹ Primero, ambos enfoques son válidos dependiendo del contexto, siempre y cuando el proceso de diálogo esté diseñado e implementado de manera de tener efectos sociopolíticos. Las flechas que apuntan hacia abajo captan esta idea acerca del impacto, mientras que las líneas punteadas que dividen los cuatro cuadrantes sugieren que las distinciones entre los enfoques son más fluidas que rígidas. Segundo, ningún enfoque es suficiente para lograr un impacto sociopolítico por sí solo: “el trabajo con Más Personas no es suficiente si no alcanza a las Personas Clave, y el trabajo con las Personas Clave no es suficiente si no alcanza a Más Personas”. Las flechas que conectan a los dos cuadrantes inferiores captan esta idea.

Por supuesto que la elección de enfocarse en personas clave o en más personas tiene implicaciones en cuanto al tamaño del grupo de diálogo. Tal como indica el resumen de las herramientas de proceso del Apéndice 2, existen enfoques establecidos para tratar con grupos de todos los tamaños: desde pequeños grupos de tres miembros hasta grandes grupos de hasta 3,000 integrantes. Entonces, si bien muchos practicantes se sienten más cómodos trabajando con números reducidos, el tamaño no debe ser una restricción significativa sobre las decisiones de diseño. Sin embargo, para que esto pase, es necesario que el experto o los expertos de proceso involucrados sean lo suficientemente flexibles para brindar una variedad de opciones de proceso.

2. **De arriba hacia abajo vs. de abajo hacia arriba.** Este marco analítico puede ser visto, en algún sentido, como una variación de la idea de personas clave vs. más personas. Pero está más estrechamente enfocado en las dinámicas de poder, que pueden ser muy relevantes para los objetivos de cambio específicos de una iniciativa de diálogo. Los dos casos presentados en el área sombreada sugieren el tipo de análisis y las decisiones acerca de la elección de los participantes que probablemente surgirán al utilizar este marco.

3. **Individuos vs. representantes.** Algunos practicantes aconsejan que es importante ser preciso en cuanto a si los participantes en el diálogo deberían ser invitados a formar parte como individuos o como representantes de organizaciones o grupos.¹³⁰ En cualquiera de los dos casos, cuando el objetivo es alcanzar acuerdos y pasar a la acción, es importante armar un grupo de “actores estratégicos” que sean capaces de ofrecer y aceptar compromisos.

- **Representantes.** Es bastante fácil identificarlos en grupos organizados como partidos políticos o una ONG. La tarea puede ser mucho más difícil con los movimientos de la sociedad civil que no tienen una clara estructura. Para seleccionar a dos representantes de cada municipalidad para el Gran Diálogo Nacional de Honduras, cada comunidad organizó una asamblea abierta y una elección; todas el mismo día. Dos sugerencias:
 - Los representantes elegidos deberían tener habilidades políticas para comunicarles a quienes los eligen que el resultado final de los diálogos es una situación ganar-ganar para todas las partes interesadas, y también deberían tener credibilidad política para ganarse su apoyo.
 - Los diálogos confieren una especie de legitimidad a los participantes, por lo que es posible que la selección de un representante altere el equilibrio de poder

Consideraciones de los enfoques de arriba hacia abajo vs. de abajo hacia arriba en la selección de participantes

Diálogo sostenido en Tayikistán

“Los participantes escogidos pertenecían en general al segundo o tercer nivel de los grupos con los que se identificaban: el vicepresidente del partido, el vicerrector de la universidad, el vicepresidente de la Asociación Uzbek. Deliberadamente evitamos a las personas de los primeros niveles pues no teníamos autoridad para mediar. Además, sentíamos que el conflicto aún no estaba maduro para cualquiera de los procesos formales de mediación o negociación. Con frecuencia hemos dicho que el Diálogo sostenido es un proceso para transformar las relaciones entre las personas que no están listas para los procesos formales de resolución de conflictos... [Además,] deliberadamente nos concentramos en el segundo y tercer nivel para evitar a los líderes que tendrían que defender sus posiciones, y para encontrar individuos que reflejaran las posiciones de los grupos con los que se identificaban de manera auténtica, e individuos que serían escuchados por los líderes de alto rango de los grupos con los cuales estaban asociados”.

Interpeace en Rwanda

“El equipo ya estaba listo para iniciar el proceso de diálogo. Debería considerar tres cuestiones: dónde empezar, qué ‘metodología’ seguir y cómo reforzar la confianza en el equipo del proyecto y en el proceso. [Luego de consultar con el Gobierno de manera transparente] el equipo decidió comenzar con sus consultas, no con los líderes sino entre la gente común que vivía ‘en las colinas’. De esta manera, podrían recolectar las visiones de la población en general y llevárselas a la élite sociopolítica del país, una trayectoria que les brindaría credibilidad y legitimidad”.
Ver Sabiduría desde la Práctica - Fuentes (pág. 240) para conocer las fuentes de este material.

dentro de los grupos. Puede que esto no sea algo malo, pero debería tenerse cuidado.

- **Individuos.** La realidad es que todos los participantes entran al diálogo como individuos y como representantes de un grupo. Con o sin credenciales formales, siempre sentirán la obligación de representar fielmente a ese grupo. Algunos consejos:
 - Realice la selección basándose en la representación, el liderazgo de los grupos o el carácter individual, tal como la apertura de mente o el progresismo; seleccione un agente de cambio pero considere los matices de este criterio, como se sugiere en “Tratando con los potenciales sabotadores” (punto 6), más abajo.
 - Al enfocarse en individuos que son líderes, debe tener en cuenta que su capacidad para comprometerse con un proceso de diálogo puede estar limitada, ya que sus agendas suelen estar sobrecargadas y ellos saturados de responsabilidades. A menudo son personas que están preparadas para confrontar situaciones inmediatas, pero tienen dificultad para prestar atención a los compromisos de largo plazo.
 - Esté alerta: por el simple hecho de que ha comenzado el diálogo, puede surgir un nuevo actor que antes no era relevante.

4. **Adoptando una perspectiva trisectorial.**

Un número de practicantes de diálogo, especialmente aquéllos que trabajan en problemas globales, creen que es esencial involucrar a los tres sectores sociales principales: Gobierno, sector empresarial y sociedad civil. Un ejemplo claro de este principio se puede encontrar en el estudio de Nicanor Perlas, “Enfoque social tripartito:

Hacia un nuevo concepto y práctica de la democracia y la gobernabilidad social: El Caso de Filipinas”.¹³¹ La cuestión de la representación sectorial, sin embargo, es relevante para varios temas que surgieron en los talleres de practicantes: el rol de las fuerzas económicas globales en los problemas nacionales y los diálogos nacionales, la relación entre el diálogo y las instituciones gubernamentales, y cómo esto afecta su capacidad para generar un impacto; y la relación entre élites políticas y económicas y el resto de la sociedad. En los casos en que estos temas sean importantes, es posible que un grupo de diseño de proceso quiera considerar la aplicación de esta perspectiva a la selección de los participantes.

Lectura adicional

Acerca de la importancia de trabajar con varios sectores, véase *Societal Learning and Change: How Governments, Business and Civil Society are Creating Solutions to Complex Multi-Stakeholder Problems* (Sheffield: Greenleaf Publishing, 2005).

- #### 5. **Manejando situaciones de crisis.** Muchos practicantes creen que, en tiempos de crisis, se aplican diferentes reglas a los criterios de selección de participantes. Como dijo una persona, refiriéndose a la emergencia económica que reinaba como contexto al lanzar Diálogo Argentino, “Uno no debe llamar a toda la sociedad para apagar un



Véase Capítulo 2.6, sobre los desafíos clave en el trabajo de diálogo, que aborda los potenciales riesgos de este enfoque en ‘Moviéndose más allá del diálogo de las élites’.

incendio. Uno debe llamar a aquéllos que pueden ayudar a resolver el problema”.¹³²

6. Tratando con los potenciales saboteadores. En general, los practicantes de diálogo intentan buscar participantes que sean “abiertos” y que sean potenciales “agentes de cambio”, tal como sugieren los criterios listados anteriormente acerca de la selección de participantes individuales. No obstante, a veces es necesario desarrollar una estrategia para tratar con las personas cuya participación pondría en peligro el proceso de diálogo, o que están en posición de bloquear o socavar la legitimidad de las soluciones que resultan del proceso de diálogo; en otras palabras, saboteadores. En el Proyecto de Diálogo Cívico por una Gobernabilidad Democrática en Jamaica, por ejemplo, un tema central era el crimen y la violencia. El desafío era cómo tratar con los “capos”, líderes del mundo criminal, similar a la mafia. Si ellos entraban en el diálogo, otros no participarían, pero si no eran parte de él, bloquearían los cambios. La solución fue utilizar “intermediarios” –trabajadores comunitarios que tenían credibilidad en ambas esferas y podían moverse entre ellas. En contraste, los convocantes de Destino Colombia no encontraron la manera de incluir la voz de los narcotraficantes en el diálogo y sintieron, a posteriori, que esto había debilitado el impacto del proceso.

Algunos consejos para considerar acerca del problema de los “saboteadores”:

- Incluya potenciales “saboteadores” como participantes cuando:
 - o haya una esperanza razonable de que se pueden involucrar positivamente o de que su inclusión puede neutralizar su capacidad para socavar el proceso
 - o no haya solución posible sin ellos.
- Si la decisión es *no* incluirlos como participantes, considere otras maneras de incorporarlos al proceso (véase “Diferentes modos de compromiso”, punto 7).

7. Diferentes modos de compromiso. A menudo, por una razón o por otra, las personas cuya capacidad de influencia sobre los demás hace que su apoyo al diálogo sea importante, no son buenos candidatos para unirse como participantes. En este caso, aún es posible diseñar el proceso de manera que les permita involucrarse.

- Si son partidarios del diálogo, pídeles que se asuman como promotores o defensores.

Los desafíos de los “saboteadores”

“[En situaciones de conflicto] muchos diálogos atraen a gente que ya está abierta al contacto y la comunicación con el otro lado. Los diálogos avanzan bien, pero los participantes tienen más opiniones en común con la gente del otro lado que con su propio líder o la opinión pública. Evitan involucrar a las personas difíciles o a aquéllas que son vistas como las que perpetúan el conflicto. Terminan teniendo un impacto limitado porque crean “islas de moderación”.

“[Pero] *atención*: existen límites para el principio de inclusión. Puede ser contraproducente incluir a personas que sencillamente sabotearán la reunión porque no desean escuchar a los representantes del otro lado ni comprometerse con ellos de manera seria. Esto no sólo desperdicia una oportunidad sino que además refuerza los estereotipos negativos entre otros participantes lo que genera, en consecuencia, efectos negativos”.

- Invítelos como observadores en momentos clave.
- Si son expertos o autoridades en temas particulares, invítelos a realizar presentaciones para el grupo de diálogo.
- Mantenga sesiones informativas regulares para personas clave que no estén incluidas en el grupo de diálogo.

Definiendo los roles de los terceros

Las personas y las instituciones pueden cumplir con una variedad de roles para ayudar a que una iniciativa de diálogo alcance sus objetivos. Parte del diseño del proceso implica determinar qué roles son necesarios y cómo pueden satisfacerse. La lista del Cuadro 2.3.2 presenta ocho tipos de roles en los que las personas externas se pueden desempeñar. Los ejemplos, extraídos de casos preparados para respaldar este Manual (Apéndice 1), sugieren cómo pueden cumplirse esos roles.

Cuadro 2.3.2. Roles de los terceros	
Función	Ejemplos
<i>Roles</i>	
Legitimación <ul style="list-style-type: none"> • <i>Convocante</i> • <i>Observador</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • En el Diálogo sobre Tierras y Propiedades en Nicaragua, los embajadores de Estados Unidos y España, funcionarios de las embajadas de México y España, y representantes del Banco Interamericano de Desarrollo y del Banco Centroamericano de Integración Económica actuaron como observadores.
Información <ul style="list-style-type: none"> • <i>Testigo</i> • <i>Asesor legal</i> • <i>Investigador</i> • <i>Documentador del proceso</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • En Diálogo Argentino, organizaciones de la ONU, como UNICEF (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia), junto con el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, desempeñaron un rol de apoyo mediante la investigación y el análisis. • En Ruanda, Interpeace utilizó videos para captar las entrevistas y diálogos. Esos videos desempeñaron un rol clave en la difusión del diálogo y la generación de impacto.
Asistencia psicológica / relacional <ul style="list-style-type: none"> • <i>Conciliador</i> • <i>Asesor</i> • <i>Guía espiritual</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • En el camino hacia la Mesa de Diálogo en Perú, hubo un avance cuando las partes aceptaron a la misión de la OEA como mediadora que representara a la comunidad internacional y facilitara el diálogo entre los peruanos. • En el Diálogo Argentino, la Iglesia Católica aceptó un rol en el diálogo, “no como otro miembro sino como alguien que brinda un medio, no sólo físico sino también espiritual, para dar legitimidad a todas las propuestas, a las iniciativas de los actores que surgían alrededor de la mesa”.

Cuadro 2.3.2. Roles de los terceros

<p>Asistencia al proceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Centro Carter y African Futures ofreció asistencia metodológica y técnica a los Diálogos 2025 de Mozambique. • En el Diálogo Interpartidario en Ghana, el Instituto de Asuntos Económicos (IAE) fue la institución facilitadora en Accra, brindando un fuerte y eficaz sistema administrativo, salones de conferencia espaciosos y bien equipados, excelentes relaciones con los medios de Ghana e imparcialidad política con una estricta aplicación de las reglas y procedimientos acordados. • Los organizadores del primer Diálogo Bambito de Panamá llamaron a dos muy respetados ex presidentes, Belisario Betancourt de Colombia, y Julio María Sanguinetti de Uruguay, para desempeñarse como facilitadores.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Coordinador de logística</i> • <i>Facilitador</i> • <i>Moderador</i> • <i>Asesor del proceso</i> 	
<p>Asistencia sustancial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En los Diálogos sobre un Proceso Constitucional en Nepal, IDEA convocó a expertos con experiencias comparables en procesos constitucionales de Sri Lanka, India, Sudáfrica, Kenia, Afganistán, Tailandia y Camboya.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Asesor</i> • <i>Experto</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Para apoyar al Diálogo Multipartidario de Guatemala, los organizadores invitaron a políticos guatemaltecos y extranjeros, a académicos y a líderes de los principales movimientos sociales y empresariales de Guatemala como expertos. Se cuidaron de asegurar que los oradores representaran a todas las posturas ideológicas, con el objetivo de generar confianza dentro del grupo de diálogo.
<p>Preparación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En el Diálogo de la Juventud de Zimbabue, el Instituto para la Democracia en Sudáfrica (IDASA), organización sudafricana sin fines lucrativos, proporcionó apoyo técnico al proyecto mediante la capacitación en “diálogo sostenido” y entrenamiento periódico a los moderadores del diálogo, así como consejos y herramientas de monitoreo para apoyar el trabajo del equipo de gestión. • Para apoyar al Diálogo Nacional de Honduras, el Programa Especial de la OEA para la Promoción del Diálogo y la Resolución de Conflictos facilitó dos sesiones iniciales de diseño para el equipo técnico y brindó una sesión de capacitación en habilidades de facilitación para los facilitadores del diálogo. También observó varias sesiones del diálogo, incluyendo mesas redondas temáticas y diálogos regionales, y ofreció opiniones acerca de estos eventos.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacitador</i> • <i>Animador/motivador</i> 	
<p>Provisión de recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En experiencias de diálogo en Chipre, la comunidad internacional brinda actividades y un invaluable apoyo a los grupos bicomunales, ante la ausencia de recursos internos suficientes. El financiamiento no es sólo para encuentros y eventos específicos de diálogo, sino también para la investigación y la divulgación de información.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Financidor</i> 	
<p>Implementación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En el proceso de Compromiso Constructivo en Guyana, se estableció un grupo de partes interesadas “para monitorear la implementación de las decisiones alcanzadas en el proceso, brindar apoyo para promover el proceso de compromiso constructivo y asegurar un buen grado de transparencia y neutralidad en el proceso”.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Monitor</i> • <i>Garante</i> 	

Gestionando la información/comunicación

Una lección que muchos practicantes de diálogo han aprendido por medio de la experiencia es que el impacto social, incluso cuando un proceso de diálogo ha sido exitoso, será limitado si es poca la gente consciente de que ha sucedido. En el caso de San Mateo Ixtatán, por ejemplo, debido a la falta de comunicación entre los participantes y sus comunidades, la mayoría de la gente no era consciente de que el diálogo había generado acuerdos significativos. Como resultado, las tensiones y la amenaza de violencia se mantuvieron altas, aun cuando los acuerdos abordaban la mayoría de los agravios subyacentes.

Nuestro material de casos capta una variedad de formas para comunicar: a través de campañas de información pública en periódicos, radio y televisión (Argentina, Colombia, Guatemala, Sudáfrica); a través de poderosos videos de los diálogos mismos (Ruanda); a través de una “canción” del diálogo, reproducida en una popular estación de radio (Jamaica); y a través del lanzamiento oficial de las propuestas producidas por el grupo de diálogo y debates televisados acerca de los problemas (Georgia). No todos los procesos de diálogo requieren una estrategia de comunicación pública de gran escala, pero todos tendrán temas de “relaciones públicas” que necesitarán una cuidadosa planificación.

Ofrecemos la siguiente lista como ayuda a la hora de considerar una estrategia de comunicación como parte del diseño del proceso.

Elementos de una estrategia de comunicación que se deben tener en cuenta en el diseño del proceso:

- procedimientos para la documentación oficial del proceso de diálogo y sus resultados
- un plan para atraer a las comunidades y/o al público al proceso
- pautas sobre cómo los representantes que participan en el diálogo interactuarán con su comunidades
- un enfoque para establecer expectativas con respecto al flujo de información sobre los eventos del diálogo.
- guías acerca de la comunicación con los medios públicos.



Véase Capítulo 3.2

Comunicación con el público

“¿Cual es la razón de la falta de conocimiento [del público]? Existen muchas razones, pero una de ellas es la falta de narrativa (una historia que sea accesible y que permita a las personas comprender el propósito del diálogo y cómo está hecho). Esto no es algo nuevo. La historia de la civilización claramente nos muestra que cada vez que la gente ha querido transmitir verdades complejas o profundas, ha recurrido al mito, la alegoría, la metáfora, la parábola... Esto es extremadamente importante en un mundo en el que los medios tienen la importancia que tienen”. Véase Sabiduría adquirida en la práctica - Fuentes (pág. 240) para conocer las fuentes de este material.



Véase Capítulo 2.4 acerca de la Implementación



Véase Capítulo 2.4 acerca de la Implementación

Estableciendo el cronograma/la agenda

Sobre los tiempos

“Todo el proceso de diálogo está regido por lo que yo llamaría los tiempos políticos, y no los tiempos cronológicos. En otras palabras, el diálogo evoluciona como parte del proceso político y a la velocidad que ese proceso político le permite avanzar; lo que significa que puede acelerarse, puede detenerse y puede viajar en subterráneo por un tiempo si el espacio político se cierra. Es un proceso de largo plazo, que se vuelve parte del proceso político”.

“[En cuanto a los tiempos de los diálogos en Panamá], hay momentos en que las cosas se pueden llevar adelante y hay momentos en que las condiciones ya no permiten promover los procesos [de diálogo]”. Véase Sabiduría desde la Práctica - Fuentes (pág. 240) para conocer las fuentes de este material.

El tiempo y la oportunidad son consideraciones fundamentales en el diseño de procesos de diálogo. Existe un fuerte consenso entre los practicantes de que los planes deben durar años, no meses. Dicho esto, a menudo hay objetivos de corto plazo que pueden ser críticos en un contexto específico. En Diálogo Argentino, por ejemplo, existía una necesidad por llegar a un acuerdo sobre un programa de emergencia para aliviar los sufrimientos generados por la crisis económica del verano de 2001–2002. La tensión entre los tiempos y los objetivos es un fenómeno común en las iniciativas de diálogo.

Además, los practicantes dicen que es esencial ser flexible con los tiempos del cronograma, para poder ajustarse a los cambios de contexto que favorezcan o dificulten el progreso del diálogo. El diseño del Diálogo Interpartidario de Ghana, por ejemplo, vislumbró un proceso continuo anual, de largo plazo, sin prever el impacto negativo de las

campañas electorales. “Los socios del diálogo recién fueron cayendo en la cuenta de [esta] realidad en un año electoral, 2004, cuando todos los partidos comenzaron sus campañas”. Luego de esa experiencia, el equipo se puso a tono con la necesidad de realizar ajustes en los años electorales.¹³³

Muchos otros casos en nuestra base de datos confirman esta necesidad de flexibilidad, especialmente cuando se trabaja con líderes y políticos atareados. De hecho, un manejo eficaz de los tiempos puede ser un factor fundamental de éxito. Según indica el informe de campo del Diálogo para el Desarrollo Democrático en Guatemala de IDEA:

*La importancia que tiene la oportunidad a la hora de entrar a un país no puede ser subestimada. En el caso de Guatemala, la decisión de involucrarse llegó en el momento justo. El momento creado por la firma de [los acuerdos de] paz, un Gobierno con alto nivel de apoyo popular y con dos años más de poder antes de la siguiente contienda electoral, la apertura de espacios para el diálogo, el entusiasmo de la sociedad civil, y el compromiso de los actores internacionales para con el proceso.*¹³⁴

En un taller,¹³⁵ un grupo de practicantes ofreció estas importantes consideraciones acerca de los tiempos:

- los tiempos planificados diferirán de los tiempos reales
- habrá tensión entre las presiones de tiempo y el logro de los resultados deseados
- para asegurar que los participantes se mantengan comprometidos a lo largo de todo el proceso, puede ser útil referirse al tiempo en términos de etapas o fases

- al definir los tiempos, tenga en cuenta la ley de rendimiento decreciente
- el proceso de diálogo debería tener claramente definido su punto de culminación.

Movilizando recursos

Una de las tareas más importantes del equipo de gestión del proyecto es movilizar recursos para asegurar una implementación eficaz del diseño del diálogo y aumentar el potencial para lograr impactos. Contar con recursos financieros y humanos adecuados, que incluyan el tiempo de las personas, es crítico para mantener un proceso de diálogo sobre rieles. Nuestro trabajo con los practicantes nos sugiere tres asuntos principales a tener en cuenta acerca de la movilización de recursos.

1. Sea consciente de los desafíos que implica asegurar la financiación.

Vale la pena estar preparado para el hecho de que frecuentemente es difícil encontrar financiadores, especialmente en las etapas iniciales de una iniciativa, tal como ilustra la experiencia de Interpeace en Ruanda (véase el área sombreada). El equipo es responsable de

desarrollar una estrategia de apoyo y de presentar el proyecto a diferentes donantes potenciales, organizando, por ejemplo, mesas redondas de donantes. En este punto es importante manejar las expectativas y evitar exagerar los impactos esperados. La experiencia del equipo de Interpeace en Ruanda y de muchos otros fue que era posible atraer fondos adicionales luego de que el proyecto hubiese producido algunos resultados iniciales. Este patrón común, en el cual el financiamiento se consigue en etapas, crea otra incertidumbre que exige máxima flexibilidad a la hora de abordar el diseño del proceso y la implementación.

- #### **2. El origen de los fondos plantea otras cuestiones.**
- Según señaló un practicante en un taller, “Quien paga por la realización del diálogo es también muy importante, no sólo porque la viabilidad del diálogo está vinculada con esto, sino también porque está ligada a cuestiones de poder”.¹³⁶ Por ejemplo, a pesar de las dificultades que esto crea, los participantes de la Mesa de Cobán en Guatemala, se adhirieron a estrictos límites en cuanto a la aceptación de fondos, con el fin de evitar mostrar sesgos en un proceso que apuntaba a tratar de manera justa los conflictos entre campesinos y terratenientes en la región de Alta Verapaz.

Muchos practicantes buscan obtener fondos de una variedad de fuentes (el Gobierno nacional, la comunidad local, donantes internos o externos), según cuál sea la combinación que tiene más sentido de acuerdo con las circunstancias. El apoyo de las partes involucradas al proceso de diálogo puede tener implicaciones simbólicas y prácticas, como una manera de consolidar la aceptación y el apoyo, y un sentido de responsabilidad para con el proceso y sus resultados. Éste fue el caso con el

Conseguindo apoyo para el diálogo en Ruanda

“Es intrínsecamente difícil fomentar el interés o el apoyo de donantes para un ‘proceso de diálogo’ que deliberadamente evite tener una agenda y unos resultados preestablecidos. Muchos representantes de donantes se mostraban escépticos. No veían la relevancia de semejante diálogo nacional seis años después del genocidio, y no querían agregar ‘otro proyecto’ a su ya repleta cartera. Al final, fueron particularmente los escandinavos (Suecia, Noruega y Finlandia) quienes creyeron en el proyecto y ofrecieron la primera financiación”.

Véase Sabiduría adquirida en la práctica - Fuentes (pág. 240) para conocer las fuentes de este material.

Diálogo para el Desarrollo Democrático de IDEA en Guatemala. Luego del primer año de trabajo, financiado por el mismo IDEA, el proyecto recibió apoyo financiero de una variedad de fuentes, incluso algunas dentro de Guatemala. Este cambio tuvo implicaciones significativas para la imagen y el poder de influencia de IDEA en el país.¹³⁷

3. Anticipe las diferentes necesidades para las cuales se necesitarán los fondos. La experiencia indica que en las iniciativas de diálogo emerge una cantidad de necesidades típicas de financiamiento:

- financiamiento para múltiples fases de la iniciativa: exploración; planificación y organización; conversaciones y reuniones preparatorias; la fase de diálogo, que incluye tanto los diálogos como el trabajo intermedio; y una fase de seguimiento
- financiamiento para el apoyo profesional en roles clave: expertos en temas particulares; expertos y facilitadores de proceso; un equipo de logística; un equipo para captar, presentar y diseminar los procedimientos y sus resultados; y un equipo central de gestión del proyecto. Es importante que estos roles se prevean y financien en forma adecuada, para garantizar un esfuerzo de gran calibre. Tal como advirtió el evaluador de un proyecto, contar con personas que van a desempeñarse como voluntarias es un signo positivo de compromiso para crear un cambio, pero lo “amateur” en roles clave puede socavar la sostenibilidad del proceso y de su impacto¹³⁸
- financiamiento para apoyar a los participantes: esto a menudo es necesario para lograr diversidad en el grupo, ya que hace posible que asistan al diálogo aquéllos que no pueden pagar los gastos, o que no pueden quitarle tiempo a su trabajo. Por ejemplo, el primer intento por lanzar el Diálogo Intercongoleño fue abandonado luego de unos pocos días “debido a problemas técnicos y financieros que hicieron que sólo 80 de los 360 participantes planificados pudieran asistir”.¹³⁹

El proceso de convocatoria

El proceso de convocatoria (invitar a personas a participar en el diálogo) abarca los pasos de la exploración, el diseño y la implementación. No es un acto aislado, sino parte integral de la iniciativa como un todo. El objetivo principal de la convocatoria es reunir un conjunto de participantes que, juntos, puedan alcanzar el propósito de la iniciativa de diálogo. Para que el diálogo tenga un impacto más allá del grupo que participa directamente, es de suma importancia hacerlo de manera tal que genere conciencia y credibilidad en el público.

Para que el diálogo tenga un impacto más allá del grupo que participa directamente, es de suma importancia hacerlo de manera tal que genere conciencia y credibilidad en el público.

En la práctica, el proceso de convocatoria es un círculo expansivo de conversaciones acerca de la necesidad de diálogo, de los temas a tratar y de los posibles participantes. A menudo, esta fase comienza con un “promotor apasionado”, una persona que ha identificado o que está enfrentando un problema que podría solucionarse a través del diálogo. Dado que es muy poco probable que un solo individuo tenga el poder para

convocar a todos los sectores, este primer promotor puede involucrar a un grupo de convocantes. Se puede tratar de ciudadanos notables, instituciones u organizaciones, tales como instituciones intergubernamentales que representan a la comunidad internacional, una organización respetable sin fines lucrativos, líderes o instituciones políticas o empresariales prominentes, líderes o instituciones religiosas. Es importante que estos individuos e instituciones tengan poder de convocatoria por sí mismos y, al mismo tiempo, capacidad para formar alianzas. Especialmente en situaciones de profundas divisiones y desconfianza, puede que sea necesario crear un grupo de convocatoria representativo de todos los bandos y que, en efecto, modele la apertura que el diálogo está intentando promocionar.

Características esenciales del convocante

Un convocante debería:

- gozar de respeto y credibilidad
- ser una entidad legítima
- ser percibido como neutral y confiable
- tener autoridad o poder moral (o ambos)
- ser honorable y tener la voluntad de llevar a cabo el proceso de manera transparente
- tener la capacidad de construir alianzas
- no estar en un cargo con altas probabilidades de cambio (por ejemplo, un funcionario cerca del fin de su mandato) durante el tiempo que dure el proceso de diálogo.¹⁴⁰

En la fase de exploración, los convocantes juegan un rol fundamental, guiando la evaluación preliminar, basándose en sus propios conocimientos de la sociedad y el contexto político, y estableciendo conexiones a través de sus redes. Son, además, participantes clave en la fase de diseño del proceso, ya que ayudan a involucrar a colaboradores esenciales en el codiseño. Una vez en la etapa de implementación, los convocantes también cumplen un rol importante, al involucrar a los participantes en el proceso de diálogo, generalmente invitándolos personalmente y alentando su participación. A medida que la implementación avanza, pueden seguir siendo importantes; por ejemplo, brindando opiniones acerca de percepciones públicas, tomando el pulso de los cambios en el contexto político y ayudando a ajustar los propósitos del diálogo en respuesta a estos datos. Idealmente, los convocantes se mantendrán cerca del diálogo e incluso, si es necesario, asistirán a las reuniones.

Consejos de los practicantes a la hora de incorporar participantes¹⁴¹

Otro aspecto de la convocatoria es la incorporación de los participantes en la iniciativa de diálogo. Éstas son algunas ideas para hacerlo de manera eficaz:

- Tenga una visión bien amplia para atraer a las personas. Una agenda pública ampliamente aceptada, como el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio o Agenda 21, puede servir para este propósito.
- Consiga la ayuda de los promotores. La Iglesia Católica desempeñó este rol en Argentina, como también lo hizo el Presidente Ramos en Filipinas (véase ‘Seis experiencias de convocatoria’, más abajo).

- Genere conciencia a través de los medios de comunicación o incluya a personas que atraigan la atención de la prensa, para ayudar a promover el compromiso.
- En una situación polarizada, o si la fatiga del diálogo es un problema:
 1. Hable con cada parte interesada en forma individual antes del diálogo (para crear una agenda, priorizar asuntos, abrir el proceso y generar confianza).
 2. Organice reuniones informales entre las partes que así lo deseen; una parte neutral puede registrar las discusiones. Ningún medio de prensa debería estar involucrado durante la fase de crisis o hasta que los participantes se sientan cómodos.
 3. Organice una reunión para presentar un informe, simplemente para reunirlos a todos. No lo denomine “diálogo” aún.

Seis experiencias de convocatoria

Los siguientes minicasos de convocatoria, extraídos de los casos completos reunidos para este Manual, ilustran una variedad de enfoques en diferentes contextos nacionales. El caso de Tayikistán ilustra el rol que las partes externas pueden desempeñar como convocantes en situaciones muy polarizadas. Los casos de Guatemala y Ruanda ofrecen variaciones de un modelo en el que las partes externas ayudan desde un grupo interno con legitimidad y poder de convocatoria. Los ejemplos de Argentina y Filipinas ilustran convocatorias por parte de un presidente en contextos diferentes. El caso de Honduras es un ejemplo de convocatoria por parte de funcionarios del Gobierno a través de un proceso democrático en el que se invita a los grupos a que envíen sus representantes al diálogo.

Argentina

El Presidente argentino Eduardo Duhalde, durante su asunción en enero de 2002, en medio de una crisis económica y un gran malestar social, llamó públicamente a un diálogo nacional para abordar los apremiantes asuntos que el país enfrentaba. Duhalde le pidió a la Iglesia Católica y al PNUD que se unieran al Gobierno y formaran una Mesa de Diálogo para llevar a cabo el proceso. Éste fue un paso esencial hacia el establecimiento de la neutralidad del proceso de diálogo y su legitimidad, dado que la mayoría de gente en el país veía al liderazgo político, del cual Duhalde era parte, como responsable de la crisis económica. De acuerdo con un participante, “el primer diálogo, y el más difícil, fue el que tuvo lugar dentro de la Mesa misma [de Diálogo], entre los nueve miembros”, mientras acordaban establecer la relación del diálogo con instituciones gubernamentales de manera “respetuosa” y mantener, al mismo tiempo, autoridad moral para proponer una reforma institucional. La Mesa de Diálogo mantuvo, entonces, conversaciones individuales con cincuenta líderes de diferentes sectores sociales para conseguir apoyo para el diálogo y armar la agenda para la mesa de diálogo.

Guatemala

La Misión de Verificación de las Naciones Unidas en Guatemala (MINUGUA) se hizo presente en la región de Alta Verapaz para monitorear la implementación de los acuerdos de paz. El personal de la oficina de MINUGUA en Cobán descubrió que muchas de las violaciones a los derechos humanos se originaban en conflictos de tierra no resueltos. A mediados de 1997, MINUGUA invitó a un grupo de líderes comunitarios de la ciudad de Cobán a reunirse y conversar sobre qué se podía hacer

para ayudar a resolver los conflictos de tierra en el área. MINUGUA sostenía que las instituciones gubernamentales solas nunca serían capaces de abordar los problemas de conflictos de tierra en Alta Verapaz, y que era necesario crear un foro de negociación que incluyera a agencias estatales y a representantes de terratenientes y campesinos sin tierras. MINUGUA contactó a la Iglesia Católica, al Ministerio de Trabajo, a la Asociación Regional de Productores de Café, a líderes de organizaciones de campesinos y a directores de algunas ONG locales, entre otros. A medida que crecía el entusiasmo, la gente involucrada comenzaba a invitar a otros (representantes de sectores que estaban directa o indirectamente relacionados con los conflictos de tierra y de trabajo) para unirse a la iniciativa.

Honduras

El Presidente de Honduras pidió ayuda a la OEA para convocar al Gran Diálogo Nacional 2021 en un momento en que el Gobierno experimentaba el nivel más bajo de aprobación popular. Varios actores sociales tenían resentimiento acumulado con el Gobierno hondureño y sus predecesores por no haber cumplido compromisos previos. Esto había llevado a generar un difundido escepticismo acerca de la viabilidad de un diálogo nacional. Existía una sensación de fatiga del diálogo por iniciativas anteriores que no habían dado resultado. Más aún, la persistencia de los conflictos (algunos de los cuales involucraban violencia y represión) con varios sectores sociales en una cantidad de temas importantes (empleados públicos, asuntos de salud pública y educación) afectaba la credibilidad del Gobierno y la legitimidad del proceso de diálogo. Un comité de coordinación que incluyó a individuos reconocidos de todas las facciones políticas y de varios sectores sociales le dio credibilidad al proceso. Pero el comité tuvo que trabajar muy duro para llegar a los gremios que estaban en conflicto con el Gobierno, y aun así, muchos grupos sociales y partidos políticos rechazaron la invitación a participar en el diálogo.

Filipinas

El período de 1992-1998 fue una breve época de oro para el diálogo en Filipinas, que coincidió con la presidencia de Fidel Ramos. Ramos asumió su mandato un mes después de la Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro, que produjo Agenda 21, un compromiso firmado por 150 países para buscar desarrollo sostenible. Ramos invitó a los líderes de la sociedad civil que habían participado en los eventos de Río a preparar un decreto presidencial para su aprobación, que establecería cómo alinear las varias leyes, políticas y programas gubernamentales con Agenda 21. Lo que emergió fue básicamente una iniciativa de diálogo que involucró al Gobierno y a representantes de la sociedad civil. Por decreto del Ejecutivo, este grupo se convirtió en el Consejo Filipino para el Desarrollo Sostenible. El Consejo incluyó a representantes de dieciséis ministerios del Gobierno y a dieciocho representantes de diversos sectores de la sociedad civil, y Ramos les confió la definición de cómo implementar los objetivos de Agenda 21 en Filipinas.

Ruanda

En diversas consultas, Interpeace determinó que ni la Comisión Nacional de Unidad y Reconciliación ni el Centro de Gestión de Conflictos de la Universidad de Butare (ambos recomendados como potenciales convocantes) eran vistos como suficientemente independientes o como “espacios neutrales” por todos los ruandeses. La opción de llevar a cabo el diálogo como un proyecto de la ONU fue rápidamente desechada, debido a

los sentimientos en Ruanda hacia el rol desempeñado por la ONU en los tiempos del genocidio. El perfil de Interpeace como una ONG internacional traía aparejados sus propios problemas, lo que les habría dificultado ganarse el apoyo y la participación del Gobierno. Las conversaciones llevaron a la decisión de conformar una nueva entidad ruandesa independiente, el Instituto de Investigación y Diálogo por la Paz (IRDP), que manejaría y administraría el proceso en asociación con Interpeace. Esto contaba con la ventaja adicional de que una junta ejecutiva, compuesta por diez hombres y mujeres de notoria integridad, podría representar a la diversidad de los ruandeses. Este grupo convocante reforzó la “apropiación nacional” del diálogo, ayudó a fomentar el compromiso con éste en las redes de los miembros de la junta y, cuando fue necesario, consiguió proteger el proceso de interferencias injustificadas.

Tayikistán

Algunos de los participantes rusos de la Conferencia de Dartmouth del Grupo de Trabajo para Conflictos Regionales (RCTF) fueron a Tayikistán y hablaron con más de cien participantes potenciales. Allí explicaron el rol que el RCTF había desempeñado en la relación entre la Unión Soviética y los Estados Unidos durante la última década de la guerra fría, e invitaron a los tayikos a hablar sobre su guerra civil en el RCTF. Tal como los rusos expresaron: “Los tayikos no habrían aceptado una invitación de los rusos sin los estadounidenses, ni tampoco de los estadounidenses solos. Pero sí aceptarían una invitación de parte de lo que ellos llamaron un ‘movimiento internacional’, a saber, la Conferencia de Dartmouth”.

El diseño del proceso de diálogo

Habiendo revisado la lista de consideraciones del diseño, ofrecemos en la Figura 2.3.4 un diagrama esquemático de un proceso de diálogo, para mostrar cómo podría verse el resultado de esta fase de trabajo. Dependiendo como siempre del propósito y el contexto, es probable que los siguientes componentes sean importantes para el diseño del proceso:

- trabajo preparatorio dentro de los grupos para reforzar su capacidad de participación eficaz en un proceso de diálogo
- los principales eventos de diálogo
- las actividades entre eventos
- monitoreo y ajuste continuo del proceso en respuesta a los datos, para evaluar cuáles aspectos se están trabajando bien y cuáles necesitan cambios.

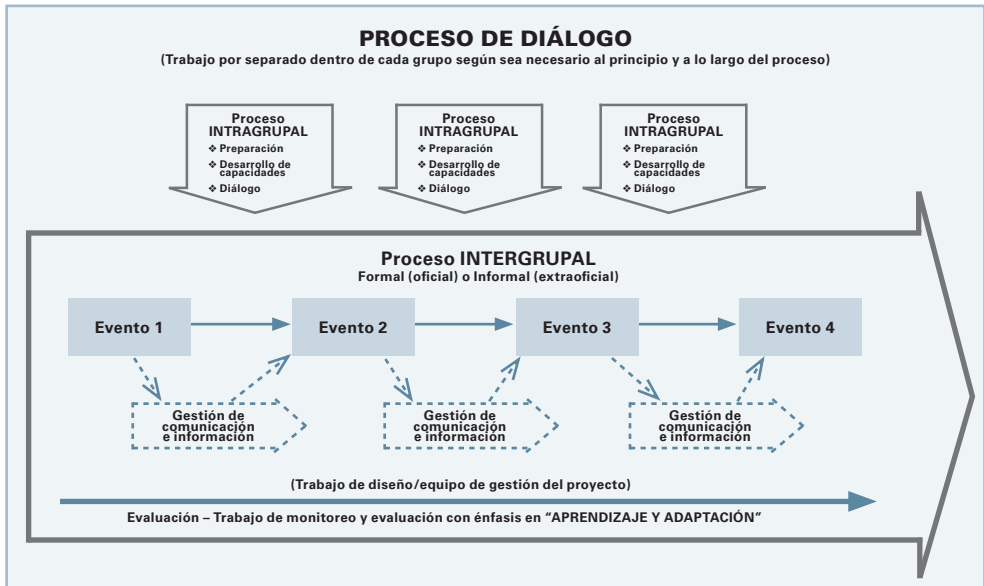


Véase *Procesos y herramientas de proceso*, Capítulo 2.

Como hemos dicho, no existe una receta para un diálogo exitoso. Pero tampoco es necesario diseñar cada proceso de diálogo desde cero, como si no existieran modelos útiles. El campo de trabajo del diálogo ha madurado hasta el punto de contar con una variedad de opciones de proceso bien desarrolladas. Y dado que ya se tiene una comprensión lo suficientemente profunda de estas opciones, los practicantes pueden

realizar elecciones y adaptaciones bien informadas basándose en los propósitos y circunstancias específicas. El Capítulo 2.4 presenta una selección de estas opciones de proceso.

Figura 2.3.4 Proceso de diálogo

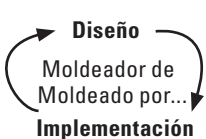


Capítulo 2.4: Implementación

Este capítulo lleva al lector desde el diseño del proceso a la implementación, con la aclaración de que es probable que haya una continua reiteración entre ambos a medida que la iniciativa de diálogo se desarrolle. El capítulo incluye información técnica acerca de enfoques, herramientas y técnicas, relevante principalmente para el trabajo de los expertos de proceso. Sin embargo, también proporciona un resumen de cómo se desenvuelve un proceso de diálogo y de las cuestiones a abordar si es que éste tiene éxito –información que necesitan todos los practicantes, incluso los promotores y tomadores de decisiones que patrocinan los diálogos, para participar de manera eficaz en la propuesta de una iniciativa.

Monitoreo, aprendizaje y adaptación: Las claves del éxito

Una vez que el proceso de diálogo se ha puesto en marcha, la capacidad de adaptación será un requisito muy importante para permitirle alcanzar el propósito para el cual fue diseñado. “El diálogo puede fracasar por varias razones”, escribe Daniel Yankelovich en *The Magic of Dialogue* (La Magia del Diálogo). “A veces, la violencia, el odio y la desconfianza pueden resultar ser más fuertes que la motivación para encontrar un terreno común... O las diferencias en los intereses pueden plantear enormes obstáculos para el diálogo. *Pero la razón más frecuente por la que el diálogo fracasa es porque simplemente no está bien hecho*”.¹⁴²



Claro que “hacerlo bien” implica que el equipo de implementación cuente con las habilidades de facilitación adecuadas. Pero la naturaleza fluida e impredecible de los procesos de diálogo –el alto nivel de dependencia en los participantes y la susceptibilidad a los cambios en el contexto– implica que el hacerlo bien a menudo dependa más de la capacidad de aprender y adaptarse que de la habilidad de ejecutar el diseño de implementación original de manera exacta. Es más importante abordar cada evento de acuerdo con su naturaleza, que simplemente hacer lo que estaba planificado a toda costa. En este sentido, el diseño y la implementación no deberían verse como pasos separados y secuenciales, sino como actividades interdependientes y superpuestas, que se extienden durante el tiempo que dura la iniciativa de diálogo. Esto requiere de flexibilidad en tres áreas clave a medida que el proceso se desarrolla:

- dejar de lado la idea de que es esencial “hacerlo bien desde la primera vez”
- estar dispuesto a reexaminar los supuestos incluidos dentro de las decisiones del diseño original, a la luz de nueva información o circunstancias diferentes
- estar dispuesto a intentar un nuevo enfoque, aun en un contexto familiar, si el enfoque que nos es familiar no está produciendo resultados.

Eventos de diálogo: creando un espacio seguro

Tal como se enunció en la Parte 1, un entorno en el que los participantes del diálogo se puedan sentir cómodos hablando y escuchando abiertamente es un aspecto importante de cómo los procesos de diálogo contribuyen al cambio. De esta forma, las personas se sienten “seguras” cuando están cómodas en las tres dimensiones del triángulo de la satisfacción, presentado en el Capítulo 2.3: se sienten respetadas y valoradas; sienten que están participando de “conversaciones que importan” y entienden y confían en el proceso. Una facilitación efectiva puede ser un elemento importante para conseguir un espacio seguro, pero por sí sola, no siempre es suficiente. El espacio físico en el que los eventos de un diálogo tienen lugar y la calidad del apoyo logístico pueden ayudar a determinar cuán cómoda, bienvenida y relajada se siente la gente, mientras que las reglas básicas claras les brindan una sensación de confianza acerca de lo que pueden esperar del proceso.

Logística

Un apoyo logístico oportuno y bien administrado también puede ayudar a crear un ambiente favorable al diálogo. En la mayoría de los procesos de diálogo, al menos algunos participantes llegan con desconfianza o escepticismo, cuestionando los motivos de los convocantes y sospechando de la existencia de “agendas ocultas”. Una sólida estrategia logística, implementada antes y durante la reunión de diálogo, puede ayudar a disipar tales preocupaciones. Esto implica:¹⁴³

Antes de la reunión

- apoyar el proceso de invitación. Invitar y realizar llamadas de seguimiento pueden ser tareas de los convocantes, pero el personal de logística puede ayudar de las siguientes formas:
 - o asegurándose de que todos los participantes reciban una invitación, la agenda de la reunión y material de lectura antes de la misma
 - o confirmando que se realicen llamadas telefónicas personales de seguimiento para asegurar que cada participante se sienta realmente invitado
- organizar todo el transporte hacia el encuentro
- reunirse previamente con el personal del hotel/sede y darles instrucciones detalladas de lo que se espera de ellos
- definir el rol del personal de apoyo y de logística (incluyendo secretarios, transcritores, traductores, y encargados de filmar y grabar)
- llevar los materiales para los talleres, las computadoras y los equipos audiovisuales a la sede
- Preparar formularios de evaluación para los participantes.

En la reunión

- asegurarse que los participantes sepan a quién recurrir para solucionar problemas
- reunirse con el personal de la sede para atender contingencias
- revisar las buenas prácticas y las dificultades diariamente
- poner los productos de los talleres a disposición de los participantes si es necesario
- contar con intérpretes a mano para superar las barreras idiomáticas
- estar presente para atender las necesidades del grupo
- tener una actitud de servicio.

Sede

A menudo, el lugar en el que el diálogo se desarrolla es un factor crucial a la hora de brindarle al grupo un sentimiento de seguridad, más allá de los conceptos básicos de seguridad física. El lugar también es importante a la hora de crear un ambiente que conduzca a la conversación abierta y a la reflexión. Para encontrar una sede que logre este efecto deseado, tal vez haya que considerar varias cuestiones. La Tabla 2.4.1 ilustra algunas cuestiones comunes con ejemplos de caso.

Tabla 2.4.1 Consideraciones sobre la sede

Consideraciones sobre la sede	Ejemplo de caso
Neutralidad	El Diálogo Intercongolesno estaba planeado para llevarse a cabo en Sudáfrica, y los rebeldes apoyaban esa opción, pero el Gobierno se opuso firmemente a esto, ya que, en ese momento, Sudáfrica tenía una relación muy estrecha con Ruanda que, a su vez, apoyaba a las fuerzas rebeldes. De haberse celebrado la conferencia en Sudáfrica, no se habría respetado el principio de un ambiente neutral. La sede fue cambiada a Addis Ababa. ¹⁴⁴
Un espacio que conduzca al diálogo	(1) “La sede escogida para el trabajo de Escenarios Cívicos de Mont Fleur en Sudáfrica era un centro de conferencias pequeño, tranquilo y lejano, hermoso, con luz natural, un entorno agreste, con senderos para caminar, con recreación, sin televisor en las habitaciones, buena comida y un lindo espacio para reunirse por las tardes”. ¹⁴⁵ (2) En el Diálogo Intercongolesno, “la segunda [reunión] comenzó en el resort sudafricano de Sun City... Al comienzo de las conversaciones, se pidió a los participantes que se retiraran de los hoteles. La nueva sede se fijó en una villa con carpas blancas de tela, separada del área de recreación del resort. Esta nueva ubicación contribuyó a que los participantes estuvieran más concentrados en los asuntos a tratar”. ¹⁴⁶
Significado simbólico del lugar	(1) En Mauritania, “las diferentes ubicaciones de los talleres eran bien estratégicas, en el sentido de que representaban los diferentes intereses geográficos, así como también económicos, sociales y culturales. Esto ayudó a desarrollar el sentido de pertenencia del proyecto en todo el país y a contextualizar las discusiones”. ¹⁴⁷ (2) Con respecto a los Diálogos sobre un Proceso Constitucional en Nepal, “las reuniones no se realizaron solamente en hoteles cinco estrellas de Katmandú y el valle circundante, sino también en Banke (este), en Jhapa (oeste) y en Chitwan (sur)”. ¹⁴⁸
Infraestructura para la logística, seguridad	En el caso de San Mateo Ixtatán, “el proceso de negociación tuvo lugar en la ciudad de Huehuetenango, la cabecera del departamento. La ciudad fue elegida porque se la consideró una ubicación neutral y por tener las mejores condiciones logísticas y de infraestructura para el desarrollo del proceso. Además, era necesario un lugar con neutralidad política e ideológica para garantizar la seguridad de los participantes”. ¹⁴⁹

Consideraciones sobre la sede	Ejemplo de caso
Accesibilidad para los participantes	“Escoger Huehuetenango tenía ciertas desventajas. Su gran distancia de San Mateo Ixtatán y la falta de accesos fáciles implicaban gastos y tiempo adicionales. Si bien las sesiones sólo duraban dos días, generalmente los participantes se veían forzados a perder cuatro días de su trabajo y su vida personal cada 15 días, lo que implicaba una carga económica para muchos de ellos”. ¹⁵⁰

Reglas básicas

El propósito de las reglas básicas es crear seguridad y equidad. Las reglas básicas brindan una estructura que puede ayudar a disminuir la ansiedad y a generar confianza en el proceso de diálogo. Pueden ser una importante expresión de principios centrales y servir para establecer hábitos de interacción dialógica. A veces la estructura de un evento carga, tanto como el facilitador o aun más que éste, con la responsabilidad de crear un ambiente que conduzca al diálogo.

Una propuesta inicial de reglas básicas puede ser el producto de la etapa de diseño del proceso, pero en muchas ocasiones requiere cierto tratamiento y aceptación por parte de los participantes (ya sea en el evento de apertura o en sesiones de capacitación u orientación, si es que forman parte del diseño del proceso). Según el contexto, las reglas básicas pueden resultar muy útiles para brindar pautas en varias áreas diferentes.

Pautas de comportamiento

En cualquier contexto, establecer reglas básicas acerca de cómo deben comportarse los participantes del diálogo es un paso importante para crear un “espacio seguro” que permita que la gente se sienta cómoda y comprometida completamente con el proceso. Según expresa Hal Saunders en *A Public Peace Process* (Un proceso público de paz), “los participantes necesitan saber qué se espera de ellos y qué es lo que ellos pueden esperar de los otros para juzgar si quieren o no involucrarse”.¹⁵¹ Él sugiere desarrollar estas reglas básicas y hacer que la gente llegue a un acuerdo con respecto a ellas, una por una, antes de que el diálogo comience. Hablar de las reglas básicas con los potenciales participantes puede ayudar a los convocantes a determinar si aquéllos serán capaces de participar de manera eficaz. Luego, Saunders recomienda que, al reunirse por primera vez, los miembros del grupo deberían discutir y ponerse de acuerdo entre todos sobre las reglas básicas, tal vez incluso convirtiéndolas formalmente en un “pacto” o “convenio” por escrito para enfatizar su importancia. El área sombreada de la próxima página presenta una muestra de pacto de guías de comportamiento utilizado para un proceso de “diálogo sostenido”.

Las sugerencias de Saunders se enfocan particularmente en su proceso de “diálogo sostenido” para abordar situaciones de conflicto profundamente arraigado. Los practicantes que utilicen otros procesos en diferentes situaciones trabajarán con los participantes en el diálogo para desarrollar reglas básicas apropiadas para ese contexto. De hecho, éste puede ser un punto de apertura crucialmente importante, que determinará el tono de las futuras conversaciones.

Otras posibles reglas básicas de comportamiento son las siguientes:¹⁵²

- estar presente y ser puntual

- estar atento a lo que otras personas están diciendo y a la propia reacción frente a lo dicho
- hablar por uno mismo
- ser conciso y concreto
- no aconsejar, no corregirse entre sí, no asistir a otros.

Pautas procedimentales

Una manera de infundir confianza a los participantes, es siendo lo más claro posible desde el principio acerca de cuáles reglas gobernarán los aspectos clave del proceso de diálogo. Las siguientes son algunas áreas procedimentales en las que esas pautas pueden ser importantes.

- **Pautas para desempeñar roles específicos** (véase el resumen de los roles en el Capítulo 2.3). Definir y comunicar claramente qué rol deben cumplir los diferentes individuos e instituciones ayuda a establecer los límites dentro de los cuales ellos aceptan operar a medida que el proceso se desenvuelve. Ser claro y transparente en esta área puede ser importante para los participantes.
- **Pautas para gestionar la participación.** Estas guías pueden simplemente hacer que los criterios y procesos para la selección de participantes sean abiertos y transparentes. Además, pueden referirse a cuestiones sobre la participación que pudieran surgir, tales como las reglas que estipulan la selección e incorporación de nuevos participantes, o de suplentes para los participantes que no puedan asistir a todos los eventos.

Pautas para la gestión de la información/ comunicación

- **Información sobre el proceso de diálogo.** Los organizadores del proceso de diálogo pueden contribuir a la sensación de comodidad de los participantes explicando, desde el comienzo, cómo se informará a los participantes sobre cuestiones tales como los cambios o acontecimientos en el proceso, o la programación y reprogramación de eventos.
- **Redacción de documentos.** Es importante reconocer el poder que radica en la producción de documentos que emergen del proceso de diálogo o que lo representan –el poder de desarrollar la historia “oficial” y de darle forma al mensaje del grupo de

Reglas básicas del diálogo sostenido

- Debido a la importancia de este trabajo, los participantes se comprometen a reunirse regularmente durante un período de varios meses.
- Los participantes sólo se representan a sí mismos. Si bien reflejan las visiones de sus comunidades, en estas sesiones de diálogo no representan a organizaciones o grupos de manera formal.
- Los participantes prestarán atención al límite de tiempo de sus intervenciones, para permitir un diálogo genuino.
- Los participantes hablarán desde el corazón, pero también desde la razón.
- Los participantes interactuarán civilizadamente, se escucharán mutuamente de manera activa, con atención y con respeto, no interrumpirán, y permitirán que cada uno presente sus perspectivas de manera plena.
- Dado que los participantes necesitarán hablar de los sentimientos y relaciones que se esconden detrás de los problemas que los aquejan, se expresarán y escucharán los sentimientos con respeto mutuo. Los participantes intentarán aprender de lo que se exprese.
- Los participantes intentarán responder de la manera más directa y completa posible a los comentarios realizados y a las preguntas hechas. Cada uno hará un verdadero esfuerzo por ponerse en los zapatos de los demás y por hablar con sensibilidad hacia las opiniones y sentimientos de los otros.
- Para facilitar un trabajo serio, los participantes escucharán con atención los asuntos y preguntas planteados por el moderador e intentarán atenerse a ellos.
- Las palabras de ninguna persona del diálogo serán citadas fuera de la sala de reuniones.
- Nadie hablará públicamente acerca de la discusión sustancial del diálogo salvo que todos estén de acuerdo.

Véase Sabiduría adquirida en la práctica - Fuentes (pág. 241) para conocer las fuentes de este material.

diálogo. En muchas ocasiones, como cuando hay competencia o conflicto entre los participantes, o cuando uno de los objetivos es lograr un acuerdo, establecer reglas básicas claras para determinar cómo se logrará esta tarea puede ser esencial para asegurar una participación plena y confiada por parte de la gente.

- **Trato con los medios de prensa.** Los medios de prensa pueden desempeñar un rol importante y ayudar a que un diálogo tenga impacto, no sólo participando del proceso sino también distribuyendo información acerca del diálogo. Al mismo tiempo, la manera en que los participantes se comunican con la prensa puede, o bien promover el proceso, o bien perjudicarlo. Establecer reglas básicas para esto puede ser crucial para crear un ambiente en el cual la gente se sienta dispuesta a hablar libremente. Según la naturaleza del diálogo y del contexto, es posible que la creación de un espacio seguro requiera una cobertura sumamente transparente de los medios; o una sesión privada y absolutamente confidencial y sin cobertura de los medios; o algún punto intermedio. Los practicantes identificaron las siguientes posibles estrategias para tratar con los medios, según el contexto en el cual el diálogo tenga lugar.
 - Incluya a los medios, no como observadores, sino como participantes en el diálogo.
 - Mantenga a los medios afuera hasta que los participantes lleguen a un acuerdo sobre qué decir, luego designe a un portavoz que todos acepten.
 - Impida que las personas hablen con los medios en forma individual (véase “Pautas de comportamiento”, más arriba).
 - Informe a los medios pero bríndele seguridad a los participantes.
 - Mantenga reuniones técnicas privadas pero también reuniones plenarias públicas, con los medios como invitados.
 - Maneje a los medios de manera tal que aborden los temas desde la perspectiva de los individuos, no desde la de los roles que ellos juegan.

Pautas sustantivas

Con frecuencia, especialmente cuando la gente está profundamente dividida, establecer límites sobre el asunto a tratar en un proceso de diálogo es esencial para lograr que la gente se sienta lo suficientemente cómoda como para participar.

- En el diálogo de la juventud de Zimbabue, los convocantes no invitaron a los jóvenes a un diálogo sobre violencia política, pero sí los invitaron a discutir asuntos de interés común, como VIH/SIDA y desempleo.¹⁵³
- En Mauritania, los organizadores del diálogo consideraron a los Objetivos de Desarrollo del Milenio como un “punto de entrada seguro” para un primer experimento de diálogo en un contexto de “frágil” estabilidad política.¹⁵⁴
- En Guatemala, los participantes en el Diálogo Multipartidario acordaron que su objetivo era encuadrar una agenda nacional que definiera el “qué” y el “por qué”, pero no el “cómo” alcanzar sus metas. “El ‘cómo’ seguiría siendo la parte distintiva de cada partido, de acuerdo con su ideología particular y sus perspectivas. Este enfoque permitió que los partidos alcanzaran un consenso manteniendo las bases para la competencia”.¹⁵⁵

- Para los “diálogos sostenidos” que tratan con conflictos profundamente arraigados, Hal Saunders sugiere que “siempre habrá dos temas en la agenda: los problemas específicos sobre los que los participantes necesitan hablar, y los sentimientos y relaciones subyacentes que causan estos problemas”.¹⁵⁶

Facilitación

No todo proceso de diálogo requiere un facilitador profesional o un equipo de facilitación. Con frecuencia, una persona respetada y experimentada puede desempeñar el trabajo de forma eficaz y resultar ser una opción más acertada por diversas razones. Esta persona puede ser “alguien de adentro”, como un líder que surja dentro de un grupo de diálogo, o un tercero “imparcial” que también desempeñe el rol de convocante. Organizaciones internacionales tales como las que patrocinan este Manual y sus asociados, incluyendo el Centro Carter, Interpeace y el Instituto para el Diálogo Sostenido, han actuado y continúan actuando como terceros imparciales facilitadores del diálogo en todo el mundo.

En muchos países de América Latina, la Iglesia Católica o personas destacadas que gozan de gran credibilidad y respeto han actuado como facilitadores de diálogos nacionales. Los terceros pueden proporcionar un aura de neutralidad al proceso y así disipar dudas en materia de manipulación e improvisación. En particular, en los contextos en los que las partes se encuentran polarizadas o fragmentadas, la participación de terceros puede ayudar a catalizar el compromiso o absorber emociones que, de otro modo, se dirigirían hacia los adversarios.

Independientemente de quién lleve a cabo la facilitación, su objetivo es crear un “espacio seguro” que permita a los participantes en el diálogo confiar en el proceso y hablar abiertamente. Los practicantes experimentados manifiestan que es probable que la facilitación de “mano dura”, “tal como cuando los facilitadores toman decisiones unilaterales con respecto a los participantes o a la agenda, o cuando controlan los patrones de

comunicación, fijan reglas básicas estrictas o llevan a cabo ejercicios



Véase *El enfoque dialógico*, Capítulo 2.

Una experiencia de facilitación insatisfactoria

“Los facilitadores regionales carecían de la capacitación adecuada para desarrollar eficazmente las funciones que se les había asignado. Los facilitadores carecían de capacidades de facilitación básicas para identificar, reformular, resumir y registrar la temática. Con frecuencia, los debates de los participantes se centraban en necesidades inmediatas y de corto plazo, en lugar de visualizar el largo plazo. Los facilitadores no indagaban lo suficiente en las contradicciones, y los dilemas y muchos puntos importantes que planteaban los participantes perdían relevancia debido a la falta de seguimiento. Los facilitadores tenían dificultades para captar y registrar los resultados y para incorporar todas las peticiones en un documento final. El documento final no reflejaba los debates que se habían celebrado en las reuniones ni las peticiones y necesidades específicas de cada región. En resumen, la falta de una facilitación adecuada inhibió la discusión en profundidad de los temas clave y afectó la calidad de los resultados”.

Una experiencia de facilitación satisfactoria

“En Bambito, en calidad de facilitadores, Betancourt y Sanguinetti [Belisario Betancourt, ex Presidente de Colombia, y Julio María Sanguinetti, ex Presidente de Uruguay] hicieron todo lo necesario para lograr que el proceso funcionara. Uno de los participantes expresó: ‘Así fuera que tuvieran que servir un vaso de agua, sentarse con la persona que había sido dejada de lado en la discusión o escribir un pequeño ensayo, ellos lo hacían’. Nada de eso se había planificado o determinado previamente. La estrategia era simplemente mantener la atención de los participantes centrada en la ‘política estatal’, es decir, en los pocos temas clave que podían tratarse sin entrar a la confrontación política”.

Véase Sabiduría adquirida en la práctica - Fuentes (pág. 241) para conocer las fuentes de este material.

complejos”, sea percibida de forma negativa por los participantes y reduzca las posibilidades de que cumplan en forma autónoma los acuerdos alcanzados en el proceso.¹⁵⁷ Como mínimo, una buena facilitación implica observar los principios fundamentales del diálogo expresados en el enfoque dialógico. Tal como se mencionó anteriormente, establecer una estructura con guías claras también puede ser importante para crear y mantener el espacio seguro. Asimismo, para que la facilitación del diálogo sea eficaz, se requieren competencias en una variedad de roles.

Roles y cualidades clave del facilitador

Ser un buen anfitrión: crear, moldear y mantener el espacio (véase el cuadro sombreado de “Pautas para los facilitadores del diálogo”)

Modelar la indagación: “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, como por ejemplo: “¿Qué teme que ocurra si los otros logran su cometido?” y “¿Qué piensa que los otros temen que ocurra si ustedes logran el suyo?”¹⁵⁸

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, que puede ser un documento escrito o, en el caso de un registro gráfico, una representación visual del proceso colectivo, que se vaya creando a medida que se desarrolla.

En *A Public Peace Process* (Un proceso público de paz), Hal Saunders presenta un listado de las cualidades esenciales que deben tener las personas que desempeñan este rol en los diálogos sobre conflictos profundamente arraigados, a quienes él llama “moderadores”:

- sensibilidad hacia la dimensión humana de los problemas –por qué las personas se sienten heridas, qué necesitan realmente los participantes como seres humanos, por qué es comprensible que las personas estén enojadas– y capacidad para relacionarse con los participantes a ese nivel, en lugar de tratarlos como alumnos que deben ser instruidos

Pautas para los facilitadores de diálogo

Escuche y observe. No se limite a escuchar lo que dicen los participantes; también observe lo que hacen y trate de sentir qué es lo que está ocurriendo.

Sea flexible. Permita que surjan ideas y que se desarrolle un debate, en la medida que sea constructivo.

Sea optimista con respecto a usted mismo y con respecto al grupo. Los grupos tienen un gran potencial, que usted debe dejar fluir; haga conocer las opiniones del grupo y permita que trasciendan.

Deje que los participantes del diálogo moldeen el proceso y los productos en mayor detalle.

Sea consciente de que cada situación es única. No es posible tomar el Plan de Kosovo para aplicarlo en Argentina. Para ello se deben ajustar los diseños.

Sea paciente. Resista las presiones por obtener resultados rápidos, ya que usted no puede crear las condiciones y debe dejar que maduren por sí mismas.

Sea abierto y brinde apoyo a las necesidades y elementos catárticos y emocionales de los procesos de diálogo, y no tema dejar que surjan emociones en el diálogo.

Evite emitir opiniones técnicas o políticas; déjelas para los expertos. La imparcialidad no es sólo un punto de partida; debe mantenerse a lo largo de todo el proceso. Y si se mantiene la imparcialidad, se generará confianza y respeto en el grupo.

Sea profesional. Esto no es algo que se pueda aprender totalmente al realizar el trabajo. Obviamente al hacerlo usted aprenderá; pero necesita también tener pericia, tanto local como internacional. Si planea llevar a cabo alguna de estas actividades, consulte a personas que lo hayan hecho antes y sean expertas en la materia.

Véase Sabiduría adquirida en la práctica - Fuentes (pág. 241) para conocer las fuentes de este material.

- compromiso para con el objetivo general de lograr la reconciliación de los grupos que se plantean recíprocamente reclamos valederos
- capacidad para transmitir genuinamente afecto y compromiso a nivel humano
- expectativas realistas con respecto al ritmo al que las personas pueden cambiar
- alguna experiencia profunda con problemas relacionados y capacidad para conceptualizar dicha experiencia y aprovecharla a favor del grupo
- capacidad para ayudar a las personas a percibir los elementos comunes de sus experiencias y puntos de vista
- sensibilidad hacia la singularidad cultural de los grupos involucrados
- capacidad para diseñar agendas a partir de las ideas expresadas previamente, de forma que el proceso avance y se profundice
- sentido de las características políticas del proceso: capacidad para percibir las situaciones en su conjunto, no perder de vista los objetivos y mantener una actitud imparcial
- capacidad para ayudar a los participantes a organizar sus ideas
- contar con el respeto de los participantes por ser una persona afectuosa y un profesional con experiencia.

Roles dentro del equipo de facilitación

Con frecuencia el facilitador, que es la persona que dirige los eventos de diálogo, recibe apoyo de cofacilitadores y/u otras personas que desempeñan algunos de los siguientes roles:

- facilitador/moderador: la persona que dirige las reuniones
- asesor de proceso: alguien que cuente con conocimientos sobre la temática del proceso y diversas herramientas de proceso, incluyendo un gran sentido de los beneficios y las limitaciones particulares de cada una
- asesor de contexto: alguien que sea consciente de la dinámica de las relaciones dentro del grupo de participantes, la temática cultural y política, los antecedentes históricos, etc.
- registrador: alguien competente en la redacción de actas de las reuniones.

Imparcialidad y neutralidad

Con frecuencia se convoca a instituciones externas para actuar como facilitadores debido a que las partes del diálogo las consideran “neutrales” o “imparciales”. Dos personas que desempeñaron esta función han sugerido que, para que la facilitación sea eficaz, es importante saber con claridad qué implica esto en un contexto dado.

Goran Fejic, de IDEA, distingue entre neutralidad e imparcialidad.

Creo que puede ser útil distinguir entre la ‘neutralidad’ y la ‘imparcialidad’ del facilitador. Esta distinción se utilizó en algunas misiones de monitoreo sobre derechos humanos tales como las de MINUGUA en Guatemala.



Véase Definiendo los roles de los terceros en el Capítulo 2.3.

Se interpretó que ‘neutralidad’ es mantener la misma distancia con respecto a todas las partes involucradas, en tanto se consideró que ‘imparcialidad’ significa juzgar a todas las partes conforme a los mismos criterios. Por ejemplo, un facilitador de una organización internacional o de un grupo de la sociedad civil difícilmente podrá ser neutral cuando se hayan violado o cercenado principios básicos de los derechos humanos o la democracia, pero debe mostrar imparcialidad al evaluar la forma en que todas las partes involucradas respetan dichos principios. De hecho, el facilitador puede tener que ser neutral en algunas situaciones e imparcial en otras.¹⁵⁹

Francisco Diez, practicante que trabaja en América Latina, ha identificado ciertas dificultades con los conceptos de neutralidad e imparcialidad, y ha sugerido usar el término “multiparcialidad” como forma alternativa de encuadrar este aspecto del facilitador.

Cuando trabajamos como facilitadores o terceros en los procesos de diálogo, sencillamente no es posible que seamos neutrales, porque al trabajar en representación del PNUD poseemos y representamos determinados valores y principios que nos identifican como integrantes de las Naciones Unidas. Por tanto, no somos neutrales. Por otra parte, se dice que los terceros facilitadores deben ser imparciales y actuar sin favorecer a ninguno de los lados. Para no contaminarse, uno mantiene una “distancia prudente” respecto de todas las partes. Sin embargo, esto genera enormes dificultades al trabajar en medio de situaciones conflictivas en las que el éxito de los terceros dependerá de su capacidad para establecer y construir confianza con cada una de las partes. Y la confianza se construye a través de la cercanía y la proximidad, cuando hay empatía y las partes se sienten escuchadas, comprendidas y legitimadas a los ojos del tercero. Es por eso que preferimos definirnos como “multiparciales” más que como “imparciales”, ya que la forma en que trabajamos consiste en crear esa cercanía y confianza con todas y cada una de las partes al mismo tiempo, legitimando nuestras relaciones con ellas y actuando con total y absoluta transparencia. Esto les asegura que provenimos de un lugar cargado de valores y principios de democracia, paz y desarrollo, y que trabajamos en representación de todos ellos (y no imparcialmente sin representar a ninguno de ellos). Les mostramos que confiamos en ellos y que necesitamos su confianza para facilitar los procesos que los ayudarán a construir soluciones sostenibles.¹⁶⁰

Lectura adicional

Para obtener más información acerca de cómo desempeñar el rol de “tercer lado” en situaciones de conflicto, véase *The Third Side: Why We Fight and How We Can Stop* (El tercer lado: por qué luchamos y cómo podemos detenernos), de William Ury (Nueva York: Penguin Books, 2000); y <http://www.thirdside.org>.

Eventos de diálogo: perspectiva general de las opciones de proceso

Tal como se menciona en el Capítulo 2.3, el estado actual de este campo es tal que muchos de los expertos de procesos de diálogo trabajan y conocen un solo proceso. Sin embargo, dependiendo del diseño del proceso, es posible que, incluso dentro de una misma iniciativa de diálogo, ciertos eventos específicos de diálogo requieran procesos con características específicas y diferentes. El listado incluido a continuación sugiere diversas áreas en las que estas características pueden variar.

Rol del diálogo

- Exploración: concientización
- Creación de relaciones: trabajo con el conflicto
- Deliberación: trabajo con las decisiones difíciles
- Acción colaborativa: multiactor, cambio en todo el sistema.

Participantes

- Partes interesadas: líderes identificados, representantes de los grupos interesados
- Público: amplia gama de ciudadanos comunes en eventos públicos convocados mediante invitación abierta.

Escala

- Pequeña (íntima): de 8 a 12 participantes
- Estándar: de 15 a 40 participantes
- Grande: de 40 a 4,000 participantes.

Espacio

- Formal o informal: espacios institucionalizados con autoridad para la toma de decisiones y cuyos acuerdos sean vinculantes, en contraposición a espacios *ad hoc* no vinculantes
- Público o privado: espacios publicitados y abiertos a la participación del público, en contraposición a espacios “a puerta cerrada” que no sean conocidos por el público y no cuenten con cobertura de prensa.

Agenda

- Estructurada: reuniones tradicionales con una preparación previa sustancial donde se establecen de antemano la agenda y los objetivos y resultados deseados
- Emergente: la agenda surge en el propio evento; los resultados son menos predeterminados.

¿Por qué considerar diferentes opciones de proceso?

Al brindar una perspectiva general de muchas opciones de proceso diferentes, nuestro propósito es abrir el abanico de posibilidades que los practicantes tienen a su disposición al esforzarse por generar los mejores resultados de una iniciativa de diálogo en un contexto dado. Durante los últimos años, las corrientes de trabajo de muchos practicantes que utilizan métodos diferentes en diversos escenarios han comenzado a generar un campo de práctica específico. Un indicio del surgimiento de este campo es la proliferación de esfuerzos por codificar el conocimiento sobre los procesos. Esta codificación constituye un avance significativo, ya que permite elegir dentro de una amplia gama de opciones de proceso, incluyendo procesos que han surgido en diferentes partes del mundo.

Está más allá del alcance del presente Manual proporcionar información exhaustiva sobre procesos específicos, pero sí recomendamos firmemente a los practicantes que investiguen diferentes opciones para evitar basarse solamente en lo que ya conocen. El presente Manual

se basa en dos trabajos de codificación significativos (véase el área sombreada) a efectos de proporcionar una breve introducción a diversas opciones de proceso que los equipos de diseño de procesos de diálogo y los facilitadores de diálogo pueden seleccionar dependiendo de sus metas y el contexto en el que trabajen. La Tabla 2.4.2 agrupa los procesos según el rol para el que resultan más apropiados en una iniciativa de diálogo. En el Apéndice 2 se incluye una breve descripción de cada proceso, así como información sobre los sitios de Internet en los que los lectores podrán encontrar descripciones más detalladas.

Lectura adicional

El listado que incluimos en el Manual fue adaptado a partir de dos fuentes diferentes: *Well-Known Processes for Dialogue and Deliberation* (Procesos bien conocidos para el diálogo y la deliberación), material creado por la Coalición Nacional para el Diálogo y la Deliberación, disponible en el sitio <http://www.thataway.org>, y la publicación de Marianne Bojer, Marianne Knuth y Colleen Magner titulada *Mapping Dialogue: A Research Project Profiling Dialogue Tools and Processes for Social Change* (Mapeando el diálogo: Un proyecto de investigación para perfilar las herramientas y los procesos de diálogo para el cambio social) (Johannesburgo: Pioneers of Change Associates, 2006), disponible en el sitio <http://www.pioneersofchange.net/research/dialogue>.

Ambos recursos ofrecen un análisis comparativo de los procesos reseñados y brindan guías acerca de qué procesos son relevantes para los diferentes objetivos y contextos.

Tabla 2.4.2 Opciones de proceso de diálogo

Exploración — concientización	Creación de relaciones — trabajo con el conflicto	Deliberación — trabajo con las decisiones difíciles	Acción colaborativa — multiactor, cambio en todo el sistema
<ul style="list-style-type: none"> • Café mundial • Café de conversaciones • Espacio abierto • Procesos circulares • Procesos Lekgotla • Teatro de los oprimidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo sostenido • Diálogos intergrupales • Democracia profunda • Proyecto de conversaciones públicas • Escuela de paz palestino-israelí • Investigación-acción participativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión municipal del siglo XXI de AmericaSpeaks • Opciones ciudadanas • Consejos de deliberación ciudadana • Confluencia de consensos • Círculos de estudio • Encuestas deliberativas • Foros sobre asuntos nacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Indagación apreciativa • Búsqueda futura • Laboratorio de cambio • Planificación por escenarios

Procesos y herramientas de proceso

Dentro del contexto del presente Manual puede resultar de utilidad establecer una distinción entre los procesos y las herramientas de proceso.*

* Otras fuentes no distinguen entre los procesos y las herramientas de proceso. Por ejemplo, la Coalición Nacional para el Diálogo y la Deliberación, fuente mencionada en este material, siempre habla de “procesos” en tanto que el informe *“Mapeando el diálogo”* de Pioneros del Cambio se refiere siempre a “herramientas de proceso”. A pesar de esa posible confusión, creemos que resultará útil establecer dicha distinción en este Manual en relación a la diferencia que establecimos entre los procesos de diálogo y los eventos individuales que conforman el proceso.

- **Los procesos** ofrecen un formato para el diseño completo de un proceso. En algunos casos, el diseño de una iniciativa de diálogo puede requerir únicamente un evento. En la mayoría de los casos, sin embargo, comprende un cierto número de eventos que con frecuencia requieren conectar las actividades realizadas entre los sucesivos eventos, tal como se ilustra en la Figura 2.3.4 al final del Capítulo 2.3.
- **Las herramientas de proceso** son los métodos utilizados en los eventos propiamente dichos. Dentro de un mismo proceso los diferentes eventos pueden utilizar diferentes herramientas de proceso, dependiendo de los objetivos específicos de cada evento y su rol en el proceso completo.

En términos prácticos, cada herramienta de proceso puede ser un proceso si la iniciativa de diálogo se diseña de forma que exista un único evento o se utilice la misma herramienta en todos los eventos. De hecho, en el estado actual del campo, muchos expertos de proceso trabajan con una única herramienta de proceso y tienden a aplicar solamente dicha herramienta en el diseño del proceso. Pero las iniciativas de diálogo que pretenden abordar los problemas complejos analizados en el Capítulo 1.2 con frecuencia necesitan lograr que los participantes se comprometan de diversas maneras: necesitan comprometerse en la exploración, y en la transformación del conflicto, y en la toma de decisiones, y en las acciones colectivas. Los equipos de diseño del proceso deben, por tanto, ser conocedores de la pericia de proceso y formular las preguntas cruciales que les permitan asegurar que las herramientas de proceso que usen en cada evento sean las apropiadas. La Tabla 2.4.3 agrupa los procesos que hemos descrito sobre la base de esta distinción.

Si uno cuenta solamente con un martillo, todos los problemas parecerán un clavo.

Tabla 2.4.3 Procesos y herramientas de diálogo y deliberación

Procesos y herramientas de diálogo y deliberación	
Únicamente procesos	Procesos y herramientas de proceso
<ul style="list-style-type: none"> • Reunión municipal del siglo XXI de AmericaSpeaks • Opciones ciudadanas • Consejos de deliberación ciudadana • Conferencia de consensos • Encuestas deliberativas • Proyecto de conversaciones públicas • Círculos de estudio • Diálogo sostenido • Búsqueda futura • Investigación-acción participativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Indagación apreciativa • Diálogos intergrupales • Tecnología de espacio abierto • Procesos circulares • Café mundial • Café de conversaciones • Teatro de los oprimidos • Diálogo de narrativas • Jornadas de aprendizaje • Herramientas basadas en sitios web • Foros sobre asuntos nacionales - Guías de estudio deliberativas

Herramientas de proceso para grupos grandes

En la década pasada, los practicantes desarrollaron diversos procesos innovadores para trabajar con grupos grandes (de 40 a miles de personas). Por ejemplo, entre los aquí reseñados, la Tecnología de espacio abierto, las Cumbres de indagaciones apreciativas, las Conferencias de búsqueda futura, y las Reuniones municipales del siglo XXI de AmericaSpeaks son todos apropiados para ese tipo de grupos. Estas innovaciones ofrecen

diversas formas de superar las limitaciones de los procesos de diálogo más tradicionales, que acotan la participación a grupos pequeños de representantes o tomadores de decisiones. Dichas limitaciones pueden arrojar resultados insatisfactorios cuando existe la necesidad de lograr que “todo el sistema” intervenga en las conversaciones. Estos procesos con frecuencia implican: el uso de grupos pequeños dentro del grupo grande; la cantidad “correcta” de estructura y tecnología tal como computadoras portátiles y sistemas de comunicación inalámbrica; y facilitación profesional. Las fuentes a las que se hace referencia en el cuadro sombreado proporcionan una reseña de estos métodos y la lógica subyacente a los procesos con grupos grandes.

Lectura adicional

Para una introducción a los procesos con grupos grandes, véase Michael R. Manning y Ghazi Faisal Binzagr, *Methods, Values, and Assumptions Underlying Large Group Interventions Intended to Change Whole Systems* (Métodos, valores y supuestos subyacentes a las intervenciones en grupos grandes que apuntan a cambiar sistemas completos), *International Journal of Organizational Analysis* 4/3 (1996), o Barbara Benedict Bunker y Billie T. Alban, *Large Group Interventions (Intervenciones en grupos grandes)* (San Francisco, California: Jossey-Bass, 1997).

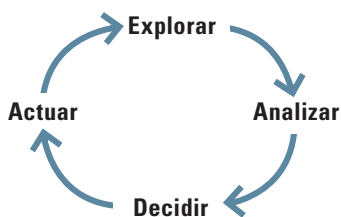
La jornada de viaje de diálogo

En el Capítulo 1.4 se bosquejó la dinámica central de los procesos de diálogo, que crea un cambio al permitir que los participantes adquieran una nueva perspectiva de sus propios pensamientos y procesos de razonamiento, y de la forma en que sus procesos de razonamiento moldean su percepción de la realidad. A medida que comparten sus perspectivas o sus historias y a medida que escuchan las historias o las perspectivas de los demás, “sus propias imágenes se vuelven menos rígidas”, como lo ha manifestado Hal Saunders. Los participantes pueden comenzar a “prestar atención a hechos que preferirían ignorar, y a medida que modifican sus propias imágenes de la realidad, pueden comenzar a tomar conciencia de que su conducta pasada era contraproducente”.¹⁶¹



Véase las Figuras 2.4.1 y 2.4.2 y el Capítulo 2.2.

Este apartado del Manual examina la dinámica en mayor detalle, y trata sobre algunos temas y desafíos prácticos asociados a los esfuerzos por lograr una iniciativa de diálogo mediante el uso de la metáfora de una jornada de viaje. Esta imagen y las etapas de la jornada de viaje son similares al Ciclo de Aprendizaje de Kolb, que el portal de recursos de procesos multiactor (MSP) también utiliza para comprender la dinámica del diálogo y estructurar los procesos de diálogo.



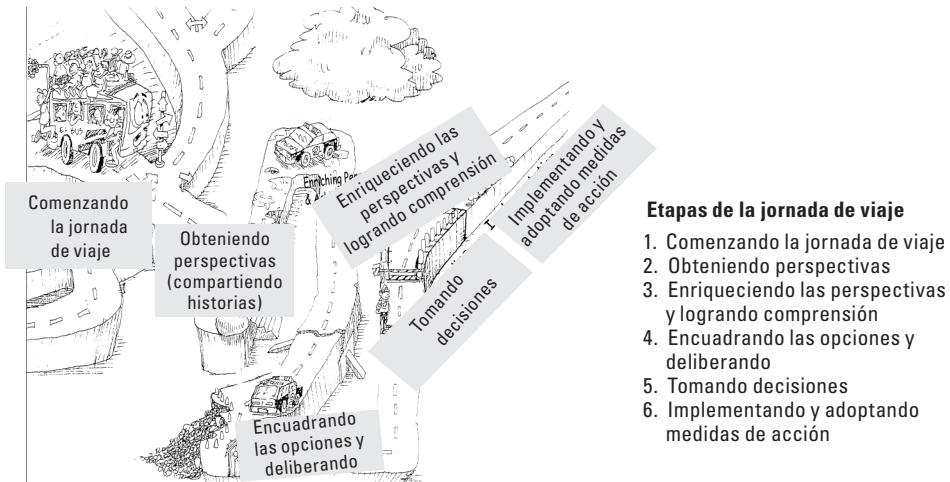
Ciclo de Aprendizaje de Kolb
 Fuente: David A. Kolb, *Aprendizaje experiencial: Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* (La experiencia como la fuente de aprendizaje y desarrollo) (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1984).

de la jornada de viaje, (1) ofrecemos una perspectiva general de la tarea del grupo y las

No se trata de modelos rígidos, sino más bien de marcos para la planificación de los eventos que conforman un proceso de diálogo. Todos los eventos pueden centrarse en una sola etapa o pueden acompañar a los participantes a través de toda la jornada de viaje, dependiendo del diseño general del proceso. Los modelos pueden ofrecer la claridad necesaria para asegurar que cada evento sea diseñado de forma que logre su propósito dentro del proceso más amplio. Para cada etapa

correspondientes metas del facilitador; (2) abordamos las dificultades o desafíos que surjan, dependiendo del contexto; y (3) formulamos algunas sugerencias y estrategias que permitan superar exitosamente la etapa.

Figura 2.4.1 La jornada de viaje del diálogo: una metáfora



Fuente: Desarrollado por Philip Thomas para OEA/PROPAZ (1998). Ilustrador: Alfredo Burgos, El Salvador.

Figura 2.4.2 Decodificación de la metáfora de la jornada de viaje

Decodificación de la metáfora de la jornada de viaje	
El autobús	El grupo
El conductor	Procedimientos / Dinámica / Facilitación del grupo
Gasolina y condiciones mecánicas	Condiciones mínimas o básicas para el diálogo
El camino	Proceso que se deberá seguir en las diferentes etapas
Policía, leyes y regulaciones del transporte	Autoridad a la que debe rendir cuentas el grupo: reglas básicas, leyes, intereses y necesidades de las comunidades representadas en el proceso
Talleres mecánicos y estaciones de servicio de gasolina	Necesidad de controles periódicos (monitoreo): evaluación preliminar de los resultados de nuestros esfuerzos en términos del triángulo de la satisfacción (psicología, proceso, problema)
Inundaciones, pozos en el camino, deslizamientos de tierra	Problemas y dificultades encontradas en el proceso
Nubes oscuras	Presiones y dificultades generadas por fuerzas externas que están fuera del control del grupo (los medios de comunicación, las acciones de otros sectores, etc.)
Etapas (rampas de acceso y salida)	Posibilidad de que algunos abandonen el proceso y otros se incorporen

Fuente: Desarrollado por Philip Thomas para OEA/PROPAZ (1998).

Comenzando la jornada de viaje

1. Meta de la facilitación/ tarea del grupo

- Generar interés y lograr el compromiso de los participantes prestando atención al triángulo de la satisfacción y esclareciendo el “qué” y el “cómo”.
- Establecer las condiciones para lograr un espacio “seguro”.
- Ayudar a los participantes a encontrarse entre sí de forma que comiencen a confiar unos en otros y a conectarse como seres humanos, y no solamente como representantes de un grupo o una posición.
- Garantizar una igualdad sustancial de las condiciones dentro del grupo en términos de estatus, roles, información, competencias y pertinencia cultural y, a la vez, reconocer las desigualdades que existen fuera de la experiencia grupal.

2. Desafíos o dificultades potenciales

• Participación:

- ✓ Hay actores importantes que se rehúsan a participar en el proceso.
- ✓ Hay diferencias significativas entre los participantes en cuanto a su posición de autoridad dentro de los grupos que representan. Por ejemplo, algunas organizaciones envían a sus directores de mayor jerarquía en tanto otras envían a empleados subordinados; o los participantes de la sociedad civil en los diálogos multisectoriales insisten en reclamar la participación de funcionarios de alta jerarquía del Gobierno. Esto se convierte en un desafío cuando las personas no se sienten cómodas o no valoran la oportunidad de trabajar con otras personas que no perciben como sus pares.
- ✓ Las personas que se incorporan al proceso por primera vez como participantes en el diálogo, en especial en los escenarios con un alto grado de polarización en el que no existe confianza, llegan al primer evento con una actitud muy suspicaz y escéptica acerca de la posibilidad de lograr un resultado productivo.
- ✓ Las diferencias socioeconómicas entre los participantes y las diferencias en sus posiciones de poder reproducen las desigualdades societales que el diálogo intenta abordar.
- ✓ Los diferentes niveles de capacidad dentro del grupo, como por ejemplo en nivel de educación, lenguaje, técnicas de comunicación, acceso a la información y competencias analíticas formales, reproducen las desigualdades existentes y, por tanto, dificultan un diálogo auténtico.

• Agenda:

- ✓ La agenda es demasiado amplia o demasiado ambiciosa, lo que reduce las posibilidades de éxito o los avances en la dirección correcta, y puede potencialmente alimentar la frustración. O la agenda es demasiado ambigua y hace que resulte difícil aclarar las relaciones entre las partes interesadas.
- ✓ Los participantes no concuerdan acerca del asunto a tratar en primer lugar. Algunos insisten en tratar primero los temas más “importantes” (es decir, difíciles) y sugieren que todo lo demás depende de ese tema. Otros prefieren tratar temas que no generen tanta división a efectos de poder avanzar o crear “una historia exitosa”.

- ✓ Un grupo o sector intenta usar la agenda del diálogo como caballo de Troya a los efectos de plantear *todos* los problemas existentes. Esto constituye un problema potencial, especialmente cuando el Gobierno es un patrocinador o un participante.

3. Sugerencias y estrategias de utilidad

- Cuando los actores clave se rehúsan a participar, existen básicamente tres opciones:
 - ✓ Comenzar sin ellos, con la esperanza de que a medida que vean que el proceso avanza sientan la necesidad de participar o tengan mayor interés en hacerlo.
 - ✓ Retrasar el inicio y esforzarse para lograr las condiciones apropiadas que los induzcan a participar.
 - ✓ Contemplar otras formas de lograr su participación, como por ejemplo en procesos paralelos privados y de menor riesgo.
- Para manejar los diferentes niveles de autoridad de los representantes que participan en el grupo se debe dejar claras las expectativas acerca del nivel de representación que enviarán los grupos o las instituciones al diálogo, así como mecanismos para la comunicación entre los participantes y los grupos que representan.
- Para enfrentar las dudas o el cinicismo y lograr que las personas se sientan cómodas con el proceso:
 - ✓ Utilice la metáfora de la jornada de viaje en una reunión preparatoria o en una sesión de capacitación para hablar del proceso y de todos los posibles escollos que deberán superarse. Si las personas discuten sobre qué obstáculos podrían surgir o quién podría utilizar las rampas de acceso y salida y por qué, quizás comiencen a confiar en que los convocantes de la iniciativa no son ingenuos acerca de los desafíos que deberá enfrentar el proceso, y que el diálogo será un espacio seguro donde podrá abordarse los temas más difíciles.
 - ✓ Utilice videos de procesos similares para mostrar cómo puede ser el diálogo y convencer a los participantes de que el diálogo es posible.
- Una capacitación preparatoria para los participantes en el diálogo, sea en grupos separados o en forma conjunta, puede ser, por varias razones, una parte valiosa y estratégica que permita comenzar la jornada del viaje:
 - ✓ Ofrece un punto de entrada “seguro” al diálogo a quienes son escépticos o tienen una actitud negativa.
 - ✓ Crea una experiencia compartida, un lenguaje común y puntos de referencia comunes, pues todos deben pasar por los mismos ejercicios de capacitación. Esto es válido tanto si los grupos de partes interesadas reciben capacitación por separado o en forma conjunta.
 - ✓ Sienta los cimientos para una concientización acerca del proceso de diálogo, como algo distinto de sus resultados o contenidos.
 - ✓ Ayuda a mitigar las disparidades iniciales entre las capacidades de los diferentes participantes.



- Otras formas de evitar la reproducción de los patrones de desigualdad societal dentro del grupo incluyen:
 - ✓ Contar con una estrategia logística que asegure que todos son apoyados para asistir al diálogo, que todos reciben la misma información desde un principio y que son tratados con respeto en la sede del diálogo, según se analizó en el apartado sobre Logística del Capítulo 2.4.
 - ✓ Crear desde el primer momento reglas básicas claras para el comportamiento y aplicarlas por igual a todos los participantes ayuda a “nivelar el campo de juego” y a hacer que los participantes se sientan cómodos con el proceso.
 - ✓ Utilizar técnicas de facilitación que garanticen que todos participen y tengan oportunidad de expresarse también ayuda a mitigar las diferencias de estatus socioeconómico y de capacidades, tal como se analizó en el apartado sobre Facilitación del Capítulo 2.4.
- Para evitar posibles dificultades con la agenda del diálogo se debe prestar especial atención a la creación de reglas básicas sobre lo que se discutirá, tal como se describe en el apartado sobre Pautas sustanciales del Capítulo 2.4.
- A continuación incluimos algunas técnicas de facilitación que son útiles para lograr que se escuchen todas las voces.
 - **Fichas para hablar.** Al inicio, cada uno de los participantes recibe varias fichas (monedas, cuentas, etc.) Cada vez que una persona habla debe depositar una de las fichas que ha recibido. Una vez que haya utilizado todas sus fichas, esa persona no podrá hablar hasta que todos hayan usado todas sus fichas. Las reglas básicas también pueden incluir un límite de tiempo (dos minutos por ficha, por ejemplo), de manera que las personas que hablen más de lo permitido deban entregar una ficha adicional.
 - **Objetos para hablar.** Algún objeto, como por ejemplo un elemento de valor simbólico o significado religioso, puede indicar quién puede hablar. Cuando una persona desea hacer un comentario, debe primero solicitar que le entreguen el “objeto para hablar” y esperar hasta que lo tenga en su poder para comenzar a hablar. Una regla adicional puede exigir que, antes de hablar, cada persona deba resumir lo que dijo la última persona que habló. Esta técnica puede enlentecer el ritmo y/o moderar el tono de las conversaciones y hacer que sea más difícil que los participantes más locuaces y vehementes dominen el diálogo.
 - **Grupos pequeños.** El grupo de diálogo se divide en pequeños grupos de dos a cuatro personas para la discusión inicial de los temas o para compartir historias, y luego comparten parte de su conversación o sus conclusiones con el grupo en su conjunto. Las reglas básicas para las conversaciones en grupos pequeños pueden ayudar a crear las condiciones necesarias para que no prevalezcan las voces más dominantes.

Obteniendo perspectivas

1. Meta de la facilitación/tarea del grupo

- Establecer los cimientos para el diálogo ayudando a los participantes a valorar que:
 - ✓ Ellos todavía no saben a ciencia cierta cómo ven el mundo los demás.

- ✓ Cada perspectiva individual es tan sólo parte de la historia en su conjunto.
- ✓ Las historias ofrecen pautas sobre el sentido que las diferentes personas le dan al mundo: la forma en que conectan los eventos y los hacen coherentes.
- Asegurar la inclusión de todas las perspectivas, de manera que todos los participantes o los afectados por un problema se sientan identificados con las historias que se narran.
- Crear un lugar seguro y facilitar una comunicación exitosa que empodere tanto a quien *habla* como a quien *escucha*:
 - ✓ Ayude a los participantes a hablar de manera tal que los demás quieran escuchar.
 - ✓ Ayude a los participantes a escuchar de manera tal que los demás quieran hablar.
 - ✓ Ayude al grupo a superar la amabilidad y los “discursos” de las personas que repiten siempre lo mismo o dicen lo que creen que se espera que digan, para lograr compartir las diferentes perspectivas en forma más auténtica.¹⁶²
 - ✓ Ayude a los participantes a desarrollar, por lo menos, empatía cognitiva para con las experiencias y las perspectivas de los demás.

2. Desafíos o dificultades potenciales

- Algunos participantes violan las reglas básicas contra las interrupciones y los juicios haciendo que las historias se cierren en vez de hacerlas más abiertas y profundas.
- Algunos participantes se muestran impacientes y desestiman la instancia de compartir historias por ser muy “livianas” o “inconsistentes” y constituir una “pérdida de tiempo”.
- “Discursos” iniciales:
 - ✓ Las personas comienzan a presentar las posiciones y las reivindicaciones “oficiales” sin describir el marco más amplio o las historias que les dan forma y sustento.
 - ✓ Las personas narran sus historias en términos abstractos, desconectadas de las experiencias individuales.
 - ✓ Los participantes narran una historia generalizada y simplificada que enmascara la complejidad de las perspectivas del grupo, lo que hace que el grupo parezca más unido y consolidado de lo que es en la realidad.
- Los participantes insisten en debatir y ofrecen contribuciones que se basan en las reacciones ante las perspectivas o historias de los demás, en vez de presentar de forma completa su propia experiencia o su propia perspectiva sobre los temas.
- Un actor o grupo de importancia no asiste al evento inicial y, por tanto, no escucha las historias de los demás o no aporta una historia importante que podría ser parte esencial de los cimientos iniciales en los que debe fundarse el proceso.

3. Sugerencias y estrategias de utilidad

- Una fuerte guía por parte del facilitador desde el inicio puede ayudar a afirmar las reglas básicas.
- Capacitación y orientación: lograr que los participantes tomen conciencia acerca del rol de las historias en un proceso de diálogo y enseñarles herramientas para analizar y

comprender las diferentes historias o perspectivas, puede promover una participación más plena en esta etapa.

- Hay movimientos en la facilitación que pueden ayudar a lograr que las perspectivas se compartan más plenamente:
 - ✓ Modele la curiosidad: sentir curiosidad por la perspectiva de los demás hace que se sientan escuchados y los alienta a contar sus historias de manera más completa.
 - ✓ Haga una demostración con técnicas para entrevistas: formule preguntas que alienten a los participantes a develar los supuestos subyacentes o que hagan surgir mayores detalles de la historia que ha dado origen a la perspectiva.
 - ✓ Provea de una estructura para las respuestas de quienes escuchan: brinde oportunidad para que se formulen preguntas o se soliciten aclaraciones –pero no afirmaciones o reacciones disfrazadas de preguntas–, o preguntas que lleven a profundizar más en el tema, como por ejemplo:
 - “Yo querría saber más sobre...”
 - “Lo que más me sorprende es que...” (algo nuevo de esta perspectiva que usted no sabía o no había comprendido)
 - “Lo que todavía no comprendo es...” o “Lo que más me cuesta comprender es...”
- Registro del evento. Éste es un factor importante para crear una “memoria grupal” y hacer que sea posible informar a los participantes que estuvieron ausentes de ese evento en particular. Esto también brinda continuidad al proceso entre los diferentes eventos. Finalmente, permitir que los participantes vean sus ideas plasmadas como parte del registro es una manera eficaz de hacer que sientan que son escuchados y valorados. Hay diversas formas de registrar los eventos:
 - ✓ sacar regularmente apuntes, minutas y otros actos similares que constituyan una memoria grupal a exhibir en carteleras, y que podrá compilarse y distribuirse como un registro formal de lo ocurrido.
 - ✓ realizar un registro gráfico: en los registros artísticos se utilizan imágenes y colores, así como palabras, para captar lo que el grupo ha compartido y analizado. Con frecuencia estos registros gráficos captan los cambios de tono y de ánimo durante un evento de una forma en que no pueden hacerlo los documentos escritos.
 - ✓ realizar una grabación en audio o video permite una reproducción más literal y potencialmente más poderosa de los acontecimientos, mediante citas textuales o imágenes de video y sonidos.
- Existen técnicas de facilitación que son útiles para estructurar la participación, entre las que cabe destacar las siguientes:
 - ***El continuo imaginario.*** Cree una línea imaginaria en el salón entre dos puntos que representen los dos extremos de un problema dado. Pídale al grupo que ocupe una posición a lo largo de la línea según sus ideas o creencias sobre el tema. Esto permitirá que todos aprecien claramente la diversidad de posiciones dentro del grupo, y que cada participante vea dónde se ubican los demás con respecto

Para más información
sobre registros gráficos
y facilitadores gráficos
visite el sitio <[http://www.
visualpractitioner.org](http://www.visualpractitioner.org)>.

al mismo tema, lo que puede forzarlos a revisar sus ideas preconcebidas o sus percepciones iniciales. Generalmente resulta útil hacer esto con varios temas, para que las personas puedan ver que se encuentran muy lejos de otros participantes en relación con algunos temas, pero pueden encontrarse muy cerca de los mismos participantes en otros temas diferentes. De esta forma, los participantes pueden expresar o manifestar su posición sin tener que hablar. Se crea así un escenario donde se pueden develar y explorar los supuestos subyacentes del grupo.

- o **Entrevistas.** Seleccione a varias personas que representen las diferentes perspectivas que probablemente existan en el grupo y entrevístelas frente a todo el grupo. Quien conduzca la entrevista debe hacerlo de manera informal y amistosa, con el propósito de que se obtengan, comprendan y resuman las perspectivas de los entrevistados. Puede ser útil comenzar con una pregunta de carácter más personal, para que el entrevistado se distienda y adquiera confianza, como por ejemplo “¿Qué me podría contar sobre usted mismo?” Al terminar las entrevistas se le podría preguntar al grupo si hay alguna otra perspectiva que no se haya expresado de manera suficiente y, en tal caso, invitar a alguien que pueda hablar desde esa perspectiva para que sea entrevistado.
- o **Círculo de Samoa.** Se trata de una forma de compartir las perspectivas de un grupo de mediano. Coloque de tres a cinco sillas en un pequeño círculo dentro de un círculo mayor donde se encuentren los asientos de todos los participantes. Invite a personas que representen perspectivas diferentes a sentarse en el círculo más pequeño y comenzar una conversación entre ellas. Solamente podrán hablar las personas que se encuentren en el círculo interior. Si las personas del círculo exterior desean unirse a la conversación, pueden desplazarse al círculo interior y pararse detrás de una de las sillas hasta que quede disponible. Cuando una de las personas sentadas en el círculo interior haya terminado de formular sus comentarios, volverá al círculo exterior y dejará que otros ocupen su silla. Es de esperar que quienes están sentados en el círculo exterior escuchen y observen, y que no hablen mientras no se hayan desplazado al círculo interior.

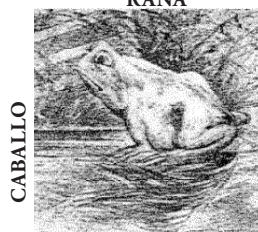
Una alternativa consiste en colocar una “silla de escucha” en el medio y explicar que quien está hablando podrá solicitarle a cualquier otra persona que ocupe esa silla. Quien se sienta en la “silla de escucha” solamente podrá escuchar y resumir lo que se ha dicho. Si desea hacer algún comentario, debe primero salir de la “silla de escucha” y ocupar una de las sillas del círculo interior en donde se permite hablar.

Enriqueciendo las perspectivas y logrando comprensión

I. Meta de la facilitación/tarea del grupo

- Análisis: develar y explicar los puntos de convergencia de las historias; esclarecer las áreas de desacuerdo entre ellas; desarrollar una comprensión integral de todas las historias tomadas en conjunto.
- Cambio de perspectiva:
 - ✓ de varias historias independientes a una única historia interdependiente

Figura 2.4.3 Cambiando las perspectivas
RANA



Fuente: No se conoce

- ✓ de “nosotros” y “ellos” a un “nosotros” interconectado
- ✓ de una imagen simplista y fragmentada de la realidad actual a una visión integrada y compleja.
- Desarrollo de una comprensión compartida: definición colectiva de los problemas, desafíos y temas que deben abordarse; creación colectiva de formas de abordar los temas y avanzar hacia el futuro.

2. Desafíos o dificultades potenciales

- Las personas generalmente centran su atención en el contenido de lo que se comunica en las historias, suyas o de los demás, más que en el proceso mediante el cual les asignan un sentido a tales historias. Pero es esencial desplazar el centro de atención hacia ese proceso de significación, para que el grupo pase de una actitud de mera *comunicación* a una actitud de *comprensión*.
- Algunos participantes se apegan a sus reclamos o presionan por ciertas soluciones predeterminadas antes de comprender más plenamente, definir y “nombrar y encuadrar” el problema. Esto genera el peligro de que un problema mal definido arroje soluciones mal concebidas.
- Algunos participantes quedan atados al pasado y procuran o exigen que se enmienden los errores del pasado, en tanto otros insisten en centrar la atención en el futuro. El desafío en este caso consiste en lograr un equilibrio aceptable entre la importancia relativa que se le asigna al pasado y al futuro en la construcción de una comprensión compartida del presente.
- Con frecuencia es necesario que el análisis colectivo se vuelva “desordenado” empantanado en su complejidad —antes de que se pueda comenzar a aclarar la perspectiva. Esto encierra el riesgo de una posible frustración y decepción acerca del proceso de diálogo.

3. Sugerencias y estrategias de utilidad

- Utilizar la metáfora de la jornada de viaje desde el inicio y también como punto de referencia durante el diálogo puede ayudar a crear entre los participantes la disposición a ser pacientes y confiar en el proceso aun cuando las cosas parezcan muy confusas.
- Las destrezas de facilitación más importantes en esta etapa incluyen las siguientes:
 - ✓ modelar la indagación y reenmarcar (véase el apartado precedente titulado “Roles y cualidades clave del facilitador”)
 - ✓ reconocer y atraer la atención del grupo hacia las diferencias en los significados y las interpretaciones
 - ✓ formular preguntas que promuevan una reflexión crítica y ayuden a los participantes a examinar con mayor profundidad las historias que se narraron, y que comiencen a develar los supuestos subyacentes y los sometan a un cuidadoso examen. Ejemplo de ello son las siguientes preguntas.¹⁶³
- Preguntas destinadas a develar los supuestos subyacentes y revelar la creación de sentido:

- ✓ ¿Qué es lo que ha contribuido a la perspectiva que usted sostiene en este momento? ¿Qué supuestos subyacentes puede identificar en su perspectiva?
 - ✓ ¿A qué hechos o detalles les asigna usted mayor énfasis y a cuáles les resta énfasis, o cuáles desestima para que su perspectiva mantenga coherencia?
 - ✓ ¿Cuál es el lenguaje primario y el conjunto de categorías que usted ha utilizado para darle un sentido y encontrarle una explicación a su experiencia? ¿Qué otro lenguaje y categorías podría usar para producir una historia diferente acerca de su experiencia?
 - ✓ ¿De qué manera la historia que usted cuenta sobre el mundo ha moldeado la forma en que comprende y explica su experiencia con los demás?
 - ✓ ¿Qué acontecimientos o experiencias con los demás son centrales en dicha historia y cuáles son los elementos que usted ha excluido u olvidado debido a que no tenían cabida en la misma?
- Preguntas destinadas a facilitar nuevas formas de pensamiento:
 - ✓ ¿Cuáles son las historias o formas alternativas de explicar sus experiencias con los demás?
 - ✓ ¿Qué historias podrían surgir si usted decidiera incluir o enfatizar los hechos, acontecimientos o experiencias que no se enfatizaron o fueron omitidos en la historia narrada?

Lectura adicional

W. Barnett Pearce, Gestión coordinada del significado (The Coordinated Management of Meaning, CMM), en William Gudykunst, ed., *Theorizing Communication and Culture* (Teorizando sobre la comunicación y la cultura) (Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2004), págs. 35-54. Ésta y otras fuentes están publicadas y referidas en el sitio <<http://www.pearceassociates.com>>.

Figura 2.4.4 El Modelo de la Margarita: historias múltiples de una única persona



- ✓ Acerca de su relación con los demás, ¿cuál es la historia que usted preferiría vivir y contar? ¿Se trata de una historia que otras personas podrían desear crear junto con usted?
- ✓ ¿En qué medida el significado que usted le ha atribuido a los hechos, los acontecimientos y las experiencias ha contribuido a fomentar o bloquear la historia deseada?
- ✓ ¿Qué deberían hacer usted y los demás para lograr juntos que surgiera la nueva historia?
- Las herramientas analíticas pueden ayudar a los participantes a ser más conscientes de sus propios procesos de creación de sentido así como de los procesos de los demás.
 - ✓ Tomado de la teoría y la práctica de la “gestión coordinada del significado”:¹⁶⁴
 - El “análisis episódico” le pide al narrador que examine de qué forma podría cambiar su interpretación de un acontecimiento o experiencia si la viera dentro de un marco temporal diferente: un año, cinco años, una década, varias generaciones.
 - El “Modelo de la margarita” (Figura 2.4.4) usa la imagen de una margarita para fundamentar la idea de que cada persona puede narrar su historia desde una variedad de perspectivas diferentes, cada una de las cuales es representada por un pétalo.
 - El “Modelo LUUUTT” indaga las diferencias entre historias vividas, historias no narradas, historias no escuchadas, historias desconocidas, historias narradas y narración de historias.
 - ✓ De la ciencia de la acción:¹⁶⁵
 - El “ejercicio de la columna de la izquierda”: para analizar una conversación seleccionada trace una línea que divida una hoja de papel en dos columnas. En la columna de la derecha escriba lo que realmente se dijo. En la columna de la izquierda escriba lo que usted estaba pensando pero no dijo. Este ejercicio ayuda a las personas a ser más conscientes de los supuestos no dichos que actúan como guía de sus comunicaciones. Puede ser utilizado como ejercicio individual para una reflexión crítica o compartido con otros como forma de profundizar una conversación.

Lectura adicional

Peter Senge y otros, *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization* (Manual de campo de la quinta disciplina: estrategias y herramientas para construir una organización en aprendizaje) (Nueva York: Doubleday, 1994). En las páginas 242 a 247 y 264 a 268, el Manual ofrece una guía práctica para utilizar estas herramientas, así como referencias a sus fuentes teóricas. Véase también Chris Argyris, *Teaching Smart People How to Learn* (Enseñando a aprender a las personas inteligentes), *Harvard Business Review*, mayo/junio de 1991, disponible en línea en el sitio <<http://www.hbsp.harvard.edu/products/hbr>> como HBR Reedición # 91301.

Figura 2.4.5 La escalera de inferencia

Elijo mis acciones sobre la base de mis creencias.

Adopto creencias acerca del mundo.

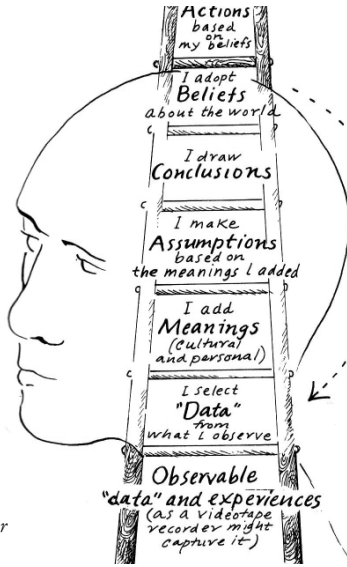
Extraigo conclusiones.

Elaboro supuestos sobre la base de los significados que yo mismo agregué.

Agrego significados (culturales y personales).

Selecciono los "datos" de lo que observo.

"Datos" y experiencias observables (como los podría captar un grabador de videocinta).



The reflexive loop (our beliefs affect what data we select next time)
 Circuito reflexivo (nuestras creencias afectarán nuestra próxima selección de datos).

Fuente: Peter Senge y otros, *The Fifth Discipline Fieldbook* (Manual de campo de la quinta disciplina) (Nueva York: Doubleday, 1994), pág. 246, reproducido gracias a su amable autorización.

- o La "escalera de inferencia" (Figura 2.4.5) usa la imagen de una escalera para analizar de qué forma las personas pasan de los datos observables (escalón inferior) a la selección de los datos (sobre la base de sus creencias), a una interpretación de los datos seleccionados investida de significados culturales y personales, a supuestos basados en el significado agregado, y a creencias acerca del mundo que moldean las acciones y retroalimentan el proceso al influir en la selección de los datos a los que prestamos atención.
- Al introducir información importante sobre los temas sustantivos, las contribuciones de los expertos temáticos pueden también ayudar a los participantes a adquirir una nueva perspectiva de las historias que han llevado al diálogo. Sin embargo, la clave para hacerlo eficazmente radica en asegurarse de que se escuchen las perspectivas de varios expertos. En el caso particular de los diálogos sobre políticas, la cuestión no radica en las historias individuales, ya que lo que se requiere es que los participantes cuenten con suficiente información y análisis de expertos. Pero es importante reconocer que son pocos los casos en que la perspectiva de un "experto" es aceptada universalmente sin ser impugnada por puntos de vista opuestos.
- Café mundial, Espacio abierto e Indagación apreciativa son herramientas de proceso que resultan apropiadas para enriquecer las perspectivas.
- A continuación mencionamos algunas técnicas de facilitación que son útiles para enriquecer las perspectivas y lograr comprensión.
 - o **Entrevistas con roles invertidos.** Un participante acepta ser entrevistado y representar el papel de una persona que sostenga opiniones opuestas a las suyas acerca del problema que se analiza. El entrevistado responde a las preguntas desde la perspectiva de ese rol opuesto. Comenzar con algunas preguntas de carácter personal ayudará a la persona a asumir más plenamente su rol.

- o **Presentaciones con roles invertidos.** Se solicita a varias personas que hablen con quienes sostienen una opinión diferente a efectos de conocer plenamente su perspectiva y luego presenten esas opiniones de manera convincente al resto del grupo, hablando en primera persona como si se tratara de su propia perspectiva.

Encuadrando las opciones y deliberando

1. Meta de la facilitación/tarea del grupo

- Pasar del análisis y la comprensión de las perspectivas al estudio de las implicaciones prácticas o, en otras palabras, las opciones y acciones que deberían surgir de lo que el grupo de diálogo ha aprendido. Con frecuencia este paso apunta a producir una decisión o acuerdo formal. Incluso en los diálogos que son simplemente una “exploración”, el grupo debería trabajar en pos de un acuerdo sobre lo que sus integrantes han descubierto juntos y tener en cuenta sus implicaciones para las etapas posteriores.
- “Nombrar y encuadrar”: El problema o el tema que se va a abordar debe ser especificado de manera tal que refleje las diferentes perspectivas, acuerdos y desacuerdos del grupo.
- Poner las opciones sobre la mesa: Se debe articular las opciones como sendas de avance alternativas, expresando claramente los valores centrales que dan forma a cada opción.
- Deliberar de manera dialógica: Es necesario evaluar con cuidado cada opción, indagar rigurosamente sus supuestos y valores subyacentes, así como los costos y beneficios potenciales para cada grupo y para los participantes en su conjunto.



Véase *Definiendo el diálogo como tipo distintivo de proceso*, Capítulo 1.3.

2. Desafíos o dificultades potenciales

- La sensación de urgencia por abordar un problema o una crisis apremiante parecería impedir que se consideren opciones de soluciones de más largo plazo.
- Los participantes retoman las demandas o posiciones iniciales con las que entraron al diálogo y no reflejan la nueva comprensión que se logró durante el proceso.
- En esta etapa se incorporan al proceso nuevos participantes que presentan propuestas que no reflejan los avances logrados por el grupo, como por ejemplo cuando una organización decide enviar un nuevo representante a un evento.
- Las propuestas se expresan en un lenguaje excesivamente experto o técnico que no resulta accesible para los que no son expertos y para las comunidades afectadas. Esto limita su participación en la elucidación y formulación de juicios acerca de los costos y beneficios de las propuestas y los valores que se ponen en juego en cada una de las opciones que se analizan.
- Los grupos a los que representan los participantes en el diálogo reaccionan a las opciones propuestas de formas que no reflejan la comprensión más amplia y compleja que se ha logrado dentro del ámbito del diálogo.
- Las opciones que surgen involucran a otras partes interesadas que no participan del

proceso, como por ejemplo una opción que implique la adopción de leyes cuando las autoridades correspondientes no están presentes.

- El grupo decide que es necesario lograr un compromiso más directo de los ciudadanos para con el proceso deliberativo.

3. Sugerencias y estrategias de utilidad

- Cuando se debe abordar con urgencia un problema apremiante resulta de utilidad explicitar con claridad el marco temporal (corto, mediano o largo plazo) asociado a las diferentes opciones, así como el impacto de la urgencia sobre las deliberaciones. Esto permite aceptar un “arreglo” a corto plazo aun a sabiendas de que se deberán abordar las raíces más profundas del problema.
- Desde el principio los facilitadores deben decidir cómo manejar las propuestas o “soluciones” que los participantes lleven al proceso:
 - ✓ Invitarlos a presentar sus ideas como parte de la etapa destinada a compartir y enriquecer las perspectivas.
 - ✓ Insistir en que las personas se abstengan de presentar “soluciones” hasta la etapa de deliberación, cuando el grupo en su conjunto ya haya enmarcado el problema o el tema y haya comenzado a examinar las opciones posibles. Esta decisión requiere que el grupo sea consciente del proceso en su conjunto y lo acepte, a cuyos efectos puede ser útil realizar una discusión sobre la metáfora de la jornada de viaje.
- El desafío de los nuevos participantes que se incorporan al diálogo en una etapa tardía requiere que existan reglas de juego claras que hayan sido acordadas al inicio del proceso (véase arriba el apartado sobre “Reglas básicas”). También es importante mantener contacto con los participantes en los intervalos entre los eventos. Si un grupo debe enviar un nuevo representante, puede ser posible preparar a dicha persona con anticipación o acordar de qué forma podrá participar si no ha recibido preparación (véase el apartado sobre Intervalos entre los eventos de diálogo, incluido más adelante).
- Se debe evitar que los expertos secuestren un evento deliberativo, para lo que se debe asegurar desde el inicio que en el grupo de diálogo haya una masa crítica de personas que no sean expertas y encuadrar el diálogo deliberativo como una conversación acerca de los valores y los costos y beneficios. Citando a Tom Atlee, autor de *The Tao of Democracy* (El tao de la democracia), diremos que “los expertos deben estar a la orden pero sin dar órdenes”.¹⁶⁶
- Las reacciones negativas de las comunidades respecto de las opciones o propuestas generadas en esta etapa generalmente reflejan una brecha en las comunicaciones entre los participantes y los grupos a los que representan. La estrategia de comunicación del proceso de diálogo debe prever este problema y evitarlo lo más que sea posible, para lo cual debe apoyar las comunicaciones de los participantes durante los intervalos entre los eventos. Esto puede lograrse mediante actas o resúmenes de los eventos que no se limiten a informar acuerdos o desacuerdos sino que capten algunas de las reflexiones sobre las



Véase el Capítulo 2.5.

diferentes perspectivas y los supuestos en los que se sustentan. Las herramientas de monitoreo destinadas a captar las reflexiones de los participantes al final de los eventos pueden generar información para estas comunicaciones. Dentro del propio evento, el grupo de diálogo puede analizar cómo describir o modelar la nueva comprensión y las nuevas relaciones en sus comunicaciones entre los diferentes eventos.



Véase el Apéndice 2.

- Cuando surjan opciones sobre políticas que requieran el compromiso de partes interesadas que no participan en el diálogo, o cuando sea evidente la necesidad de contar con un compromiso público más amplio para con el



Véase la Figura 2.4.6.

Lectura adicional

Véase David Mathews y Noëlle McAfee, *Making Choices Together: The Power of Public Deliberation* (Eligiendo juntos: el poder de la deliberación pública) (2003), publicado, junto con muchos otros recursos en el sitio <<http://www.nifi.org>> del Instituto de Foros sobre Asuntos Nacionales.

proceso deliberativo, existen diversos procesos que permiten ampliar las conversaciones, tales como los círculos de estudio y las encuestas deliberativas.

- El formato de la guía de estudio de los Foros sobre asuntos nacionales es una herramienta útil para estructurar un diálogo deliberativo y captar en un único documento las propuestas

alternativas junto con un análisis de los costos y beneficios correspondientes. Las guías de estudio ayudan a las personas a comprender que las propuestas que tenían al inicio del proceso no eran más que una opción posible entre varias, y que para los problemas complejos que generalmente abordan los procesos de diálogo no hay respuestas que puedan catalogarse de sencillas.

Figura 2.4.6 Guía de estudio de los foros sobre asuntos nacionales

Guía de Estudio de los Foros sobre Asuntos Nacionales		Área temática
Descripción del problema: visión general El problema/El tema es (descripción concisa)...		
Perspectiva A	Perspectiva B	Perspectiva C
Qué debería hacerse		
Argumentos a favor		
Argumentos en contra		
¿Qué costos y qué concesiones se requieren?		
Otros aspectos que ayuden a explicar las diferencias...		

Tomando decisiones

I. Meta de la facilitación/tarea del grupo

- Acordar como grupo qué acciones fluirán del diálogo, como por ejemplo:
 - ✓ acuerdo de los actores políticos de cumplir ciertas reglas electorales específicas o un acuerdo vinculante de mantenimiento de la paz entre las partes que antes estaban enfrentadas por un conflicto
 - ✓ acuerdo sobre un programa de cambios (políticos, económicos, sociales) que requiera acciones de seguimiento específicas de parte de los participantes en el diálogo

- ✓ acuerdo de continuar con el diálogo tal como se venía dando o de ampliar su alcance
- ✓ acuerdo de divulgar las experiencias adquiridas a partir del diálogo de la manera más amplia posible dentro de la sociedad.
- Encuadrar los acuerdos de forma tal que les dé a los participantes una sensación de apropiación compartida y un compromiso de continuar con el proceso.

2. Desafíos o dificultades potenciales

- Moverse hacia la toma de decisiones hace que resurjan la falta de confianza de los participantes y la sensación de polarización iniciales y generen el riesgo de una paralización o un quiebre del proceso.
- Los desacuerdos dentro del grupo constituyen una amenaza para la posibilidad de lograr un consenso.
- Algunos participantes parecen estar socavando o manipulando el proceso, como por ejemplo:
 - ✓ Un representante de un tomador de decisiones manifiesta que no está autorizado para tomar determinada decisión, lo que se percibe como una jugada de poder de último momento.
 - ✓ Un grupo intenta aprovechar los avances logrados en el proceso para introducir un nuevo conjunto de problemas en la etapa final —otra vez nos encontramos con el caballo de Troya.
 - ✓ Algunos participantes necesitan una cantidad de tiempo significativamente mayor que los demás para consultar o persuadir a sus comunidades, lo que provoca un choque de expectativas acerca del tiempo necesario para completar el proceso de toma de decisiones.
- La falta de apoyo de las comunidades retrasa o amenaza la decisión adoptada por el grupo. Las comunidades no participan o no se sienten representadas por los resultados y amenazan no honrar las decisiones de sus “representantes”.
- El grupo toma una decisión que excede su mandato o su jurisdicción, como por ejemplo reclamar una nueva legislación cuando no hay presencia de representantes del Gobierno.

3. Sugerencias y estrategias de utilidad

- Para evitar un quiebre en esta etapa crucial del proceso es especialmente importante mantener la sensación de seguridad y confianza que se promovió dentro del grupo de diálogo. Algunos pasos importantes incluyen:
 - ✓ encuadrar cuidadosamente las decisiones y el proceso de toma de decisiones para evitar configurar un escenario en el que parezca que algunos ganan y otros pierden
 - ✓ reforzar con firmeza el compromiso colectivo para con las reglas básicas
 - ✓ acordar reglas básicas específicas para la toma de decisiones como por ejemplo mediante consenso, mayoría de votos o bien solamente mediante la identificación de recomendaciones y su envío a una autoridad externa para la toma de decisiones

- ✓ gestionar cuidadosamente las comunicaciones con los medios de prensa, especialmente si hay una expectativa pública acerca del acuerdo que emergerá.
- Para mantener viva la posibilidad de un consenso ante los desacuerdos, se debe conservar el espíritu de diálogo a través de una indagación sobre la naturaleza del desacuerdo. Esto puede lograrse, por ejemplo, haciendo uso del método 4-3-2-1, que es una herramienta común de facilitación mediante la cual se les pide a los participantes que categoricen sus respuestas a la propuesta de la manera siguiente:
 4. Estoy de acuerdo con la propuesta o la decisión.
 3. En términos generales estoy de acuerdo, pero desearía que se aclararan o modificaran algunos aspectos para poderle brindar todo mi apoyo.
 2. Todavía no estoy dispuesto a aceptar la propuesta porque no la comprendo íntegramente o necesito más información.
 1. No estoy de acuerdo por los siguientes motivos...

El grupo utiliza la información generada para explorar la naturaleza y alcance del desacuerdo y concentrarse en qué se puede hacer para abordarlo.

- Adicionalmente, se debe preguntar si en cada caso se requerirá consenso total. Puede resultar suficiente emitir una declaración sobre los aspectos en los que se ha logrado acuerdo y simplemente reconocer que persisten ciertos desacuerdos.
- Cuando las acciones parecen estar destinadas deliberadamente a dilatar o manipular el proceso de toma de decisiones, es útil evitar rotularlas negativamente y se debe indagar acerca de las razones de las mismas, que son, con frecuencia, comprensibles y legítimas. Debería reconocerse, no obstante, que la participación en un proceso de diálogo es intrínsecamente voluntaria, al igual que el cumplimiento de las reglas básicas u otros acuerdos. Reafirmar y reforzar las reglas básicas originales puede ayudar a evitar tales acciones, pero quizás, en última instancia, sea necesario enfrentar el comportamiento en forma directa.
- Diversos pasos pueden ayudar a evitar la falta de conexión entre los avances en el grupo de diálogo y las comunidades allí representadas, como por ejemplo:
 - ✓ una estrategia de comunicación que ayude a los participantes a presentar el proceso de diálogo a quienes no participan en el mismo
 - ✓ un cuidadoso seguimiento del contexto y atención al flujo de información entre los eventos, lo que puede ayudar a determinar si los avances del grupo están desconectados de las comunidades externas al diálogo.
- Para ayudar al grupo a no exceder su mandato, el facilitador y el equipo del proyecto deben mantenerse alerta a los cambios en la dirección o el alcance del diálogo que podrían requerir la inclusión de otros actores en la conversación o de una reconsideración por parte del grupo de los acuerdos originales sobre el propósito y el contenido del proceso.



Implementando y adoptando medidas de acción

1. Meta de la facilitación/ tarea del grupo

- Llevar a cabo acciones coordinadas que reflejen las decisiones que se han tomado en el proceso
- Hacer que el grupo centre su atención en mantener una dinámica constructiva de relacionamiento
- Lograr comunicación e intercambio de información de manera continua durante la etapa de implementación
- Manejar los problemas que se susciten de forma eficaz y proactiva para que no resurja la desconfianza.

2. Desafíos o dificultades potenciales

- El diseño del proceso no previó ni planificó en forma completa esta etapa y algunas personas creen que el proceso termina una vez que se toman las decisiones.
- Los participantes no pueden avanzar o llevar a cabo los cambios a los que se han comprometido debido a problemas en su retorno a las instituciones o comunidades a las que pertenecen, como por ejemplo:
 - ✓ la inercia o resistencia institucional o grupal son muy fuertes y el participante reduce su compromiso o abandona la institución
 - ✓ las personas están recargadas de compromisos y terminan siendo absorbidas por sus actividades cotidianas.
- Los eventos y avances de la fase de implementación amenazan socavar la confianza, cohesión y compromiso del grupo, como por ejemplo:
 - ✓ los problemas o demoras en la implementación generan la percepción de que no se cumplen los acuerdos y hay falta de voluntad
 - ✓ surgen malentendidos acerca de la naturaleza de los acuerdos a medida que se avanza en la implementación
 - ✓ la falta de claridad con respecto a los indicadores de éxito crea ambigüedades y genera la percepción de que hay acuerdos que no se están cumpliendo
 - ✓ una de las partes realmente da marcha atrás en relación a los acuerdos.
- Hay factores externos al proceso de diálogo que limitan o inhiben la posibilidad de lograr acuerdos o impactos visibles y amenazan con generar desilusiones, como por ejemplo:
 - ✓ Los cambios que vislumbra el grupo implican un cambio amplio a nivel societal.
 - ✓ La influencia en las estructuras y políticas formales es mínima.
 - ✓ En los casos en que el apoyo del Gobierno es importante, existe una transición a un nuevo Gobierno que no se siente obligado a honrar los acuerdos del Gobierno anterior.

- ✓ Una nueva crisis ocupa un lugar prioritario, distrae la atención del seguimiento del diálogo o hace que las partes recaigan en relaciones disfuncionales.

3. Sugerencias y estrategias de utilidad

- La planificación para la acción que surge del diálogo comienza con el diseño inicial del proceso, por ejemplo:

- ✓ Desde el principio, comience a identificar y realizar alianzas con otros procesos u organizaciones que estén trabajando a favor del cambio
- ✓ Planifique que el grupo de diálogo preste especial atención a la elaboración de una estrategia para implementar sus decisiones, y que haya recursos disponibles para apoyar un esfuerzo de implementación organizado.



Véase el Cuadro 2.3.1, Formato de diseño del proceso, Capítulo 2.3.

- Para ayudar a los participantes a enfrentar los desafíos del retorno:
 - ✓ Estructure la estrategia de comunicación en los intervalos entre los diferentes eventos a fin de brindar apoyo a los participantes a medida que se desarrolla el proceso (ver el apartado sobre Estrategia de comunicación e información en la sección sobre Intervalos entre los eventos de diálogo, que se incluye más adelante)
 - ✓ Al final de la reunión del grupo, invite a las personas a anticipar y discutir lo que deberán enfrentar a su retorno, de manera que se reconozca el problema y se comprenda que es una parte natural del proceso
 - ✓ Los participantes podrían entregar al facilitador y al equipo del proyecto tarjetas postales dirigidas a sí mismos, para que se las envíen luego de un plazo acordado como recordatorio de sus compromisos.
- Para evitar un quiebre en caso de que ocurran problemas o retrasos en la implementación, es importante que el grupo actúe de manera proactiva y discuta los siguientes puntos como parte del proceso de toma de decisiones:
 - ✓ qué tipo de situaciones puede hacer que surjan dichos problemas, como por ejemplo falta de financiamiento cambios en el contexto, limitaciones de tiempo o resistencia de las partes clave
 - ✓ qué procedimientos utilizar para manejar esos desafíos cuando surjan en el futuro, incluyendo indagaciones sobre sus causas antes de llegar a la conclusión de que las personas están renegando de los acuerdos (por ejemplo, acordar un sistema para verificar e interpretar la información, o realizar una llamada telefónica o algún tipo de conexión que preserve el capital social que se ha desarrollado durante el diálogo)
 - ✓ cómo lucirá el éxito: cuanto más específica sea la definición realizada por el grupo, más fácil será sustentar la confianza entre las partes y en el proceso.
- A veces es necesario enfrentar el hecho de que una parte del diálogo haya actuado de mala fe o renegado de los acuerdos. En tal caso puede ser importante que los demás participantes nutran las relaciones que se han formado, se mantengan conectados y continúen trabajando a favor del cambio. Mantener las conexiones dentro de una

red social y usar el capital de las relaciones creadas, puede ser una manera eficaz de potenciar la autoridad moral necesaria para que los demás sean responsables de sus acciones.

- Puede ser más fácil manejar la frustración y el desencanto que causa la resistencia de los factores externos si el proceso de diálogo se enmarca dentro de una estrategia de largo alcance que reconozca la complejidad y la dificultad de un cambio societal significativo. Dicha estrategia puede incluir los siguientes elementos:
 - ✓ construir alianzas con otros procesos y grupos para promover una agenda de cambio más amplia y una “cultura de diálogo” (por ejemplo, la red Third Side Network [<http://www.thirdside.org>] ofrece recursos que sirven de apoyo al trabajo de quienes intentan construir alianzas para promover formas dialógicas de abordar los desafíos societales)
 - ✓ usar la prensa y otros medios de comunicación para que el diálogo logre tener una presencia en la opinión pública y la agenda del diálogo se difunda como agenda pública
 - ✓ ampliar el diálogo de manera que incluya a otros
 - ✓ mantener las relaciones creadas durante el proceso de diálogo. (Estas relaciones conforman la base de una red de personas con ideas afines, que pueden sostener de manera informal la agenda de cambio y mantenerla viva, aun en períodos en que el contexto no sea propicio).

Intervalos entre los eventos de diálogo

El diseño del proceso de diálogo que se ilustra al final del Capítulo 2.3 señaló dos principales líneas de trabajo que operaban en los intervalos entre los diferentes eventos de diálogo:

- una línea de gestión de las comunicaciones y de la información que vinculaba los eventos
- una línea de evaluación que sirve de sustento al monitoreo, al aprendizaje y a la adaptación que debería darse en forma continua a medida que se desarrolla el proceso.

Llevando a la práctica los acuerdos logrados en el diálogo

“Mi experiencia personal es que tenemos un grupo de personas con capacidad de acción en sus propias esferas que, como resultado del diálogo, comienzan a actuar separadamente, pero con una visión compartida”.

Véase Sabiduría adquirida en la práctica - Fuentes (pág. 241), para conocer las fuentes de este material.

Gestión de la comunicación y la información

Como lo sugiere nuestra descripción detallada del proceso de diálogo, el nivel de apoyo que se brinda a los participantes del diálogo y a sus respectivas comunidades durante los intervalos entre los eventos desempeña un rol fundamental para evitar o mitigar muchos de los problemas que pueden surgir en los eventos, en especial en las últimas etapas de deliberación y toma de decisiones. Esto implica mantenerse en contacto con las personas, hacer que mantengan su compromiso para con los temas y brindarles apoyo para que se mantenga el rumbo tomado. Como observó el director de proyecto del Diálogo Multipartidario de Guatemala: “Uno no debe contentarse con esperar a ver

si asisten a la siguiente reunión de trabajo; hay que llamarlos en los intervalos entre las diferentes reuniones para preguntarles cómo marchan las cosas, qué están haciendo sus partidos, qué necesitan, etc”.¹⁶⁷

Figura 2.4.7 Comunicaciones horizontales y entre los diferentes niveles



La Figura 2.4.7 ilustra las comunicaciones en los intervalos entre los eventos. La misma sugiere que, como lo manifestaba el director de proyecto citado anteriormente, este flujo nutritivo de comunicaciones, más allá de lograr el compromiso de los participantes para con el proceso, debe apuntar a sostener ese compromiso. Las comunicaciones entre los eventos deben también servir de apoyo para que los participantes puedan lograr el compromiso de los grupos de partes interesadas a quienes representan. De hecho, generalmente corresponde al equipo del proyecto y a los facilitadores asegurarse de que la “representación” sea una vía que opera en ambos sentidos:

- Los participantes del diálogo se mantienen en contacto con sus grupos de referencia, para poder representar de manera suficiente y apropiada las perspectivas de sus “comunidades” en el proceso de diálogo.
- Los participantes del diálogo presentan el proceso de diálogo ante sus comunidades de formas que contribuyan a que los grupos de partes interesadas se acerquen, y de este modo apoyen el entendimiento o los acuerdos que resultan del proceso.

La planificación de este flujo crucial de comunicaciones debe comenzar en la fase de diseño, pero su ejecución es uno de los aspectos más importantes de la implementación. En gran medida, el éxito de todo el proceso depende de ello.

Evaluación permanente

El Capítulo 2.5 se refiere al monitoreo y evaluación del proceso como un todo. Sin embargo, algunas herramientas se aplican específicamente a los eventos y están destinadas a servir de guía en el proceso continuo de evaluación y mejora del diseño y facilitación de los eventos. Esto incluye revisiones de los eventos específicos, entrevistas a los participantes en los intervalos entre los eventos para obtener reflexiones más profundas, y monitoreo del contexto más amplio en el que se desarrolla el proceso.

Evento para intercambio de información

Los eventos individuales pueden ser revisados de muchas formas diferentes: como parte de una reflexión del grupo cercana al final del evento, mediante un cuestionario que

se distribuya a los participantes inmediatamente después del evento, o como parte de un proceso de reflexión del facilitador y el equipo del proyecto. Como marco para esta actividad proponemos el “triángulo de la satisfacción” que se presentó en el Capítulo 2.3, donde se plantean los elementos psicológicos, sustanciales y procedimentales cuya exploración resulta crucial. Las siguientes preguntas podrían servir de guía en estas reflexiones:

La arista sustancial

- o ¿Qué temas se abordaron?
- o ¿Qué avances se lograron?
- o ¿Qué aprendimos o logramos?
- o ¿Qué interrogantes surgieron?
- o ¿Pudimos alcanzar o modificar nuestros objetivos?

La arista procedimental

- o ¿Cómo se sintió usted con respecto al proceso?
- o ¿Tomamos todas las perspectivas en consideración?
- o ¿Qué dificultades u obstáculos encontramos?
- o ¿Qué estrategias fueron más útiles para superarlos?

La arista psicológica

- o ¿Se sintió usted escuchado y comprendido?
- o ¿Expresó usted plenamente sus perspectivas y sus ideas?
- o ¿Pudo usted comprender a los demás?
- o ¿Se sintió respetado?

Entrevistas

El propósito de las entrevistas es explorar más profundamente la vivencia del proceso que tienen los participantes. Si algunas personas abandonaron el proceso de diálogo, deseamos comprender por qué lo hicieron. También deseamos saber por qué los demás mantienen su compromiso —qué es lo que está funcionando bien, para que podamos mejorarlo o aprovecharlo para los pasos siguientes. Las entrevistas pueden también brindar información de utilidad sobre los desafíos o las dificultades que encuentran los participantes, tanto dentro como fuera del proceso de diálogo, con las comunidades o las instituciones a las que pertenecen. ¿Qué fuerzas externas moldean sus experiencias y podrían afectar el proceso y sus resultados?

Actualización sobre el contexto

El equipo de codiseño (convocantes, facilitadores, etc.) monitorea los acontecimientos internos o externos del proceso que pueden afectar las relaciones entre los grupos de

partes interesadas y el proceso en curso. El equipo debe estar alerta a la necesidad de seguridad y transparencia suficiente para generar confianza, y a los desafíos que implica la coordinación de los diferentes significados que se atribuyen a estos acontecimientos. La tarea de los miembros del equipo consiste en explicar estos acontecimientos y ayudar al grupo a negociar o gestionar el impacto que pueden tener en el proceso. Veamos algunas preguntas que podrían servir de guía:

- ¿Qué acontecimientos se han informado? ¿Quién participó en los mismos?
- ¿Cómo podrían las partes interesadas percibir o “dar sentido” a esta situación y qué dificultades podría causar?
- ¿Cuál es el impacto probable de estos acontecimientos en las partes interesadas y en el proceso?

Aprendizaje y adaptación

Quizás las actividades más importantes en los intervalos entre los eventos son evaluar y responder a la información obtenida en los eventos de intercambio de información y en las entrevistas a los participantes del diálogo y otras personas. El equipo del proyecto debe realizar una evaluación del contexto en el que se desarrolla el proceso de diálogo, determinar qué aspectos del diseño del proceso están (o no están) funcionando apropiadamente y realizar los ajustes que sean necesarios. Todas estas actividades pueden ser consideradas parte del proceso de Monitoreo y Evaluación, al que nos referiremos en el Capítulo 2.5, pero en la práctica son parte integral y esencial de la implementación.

Monitoreando el avance

“Es importante destacar que las preguntas que se formulan en estas fases de evaluación son las preguntas que los buenos moderadores ya se están planteando a sí mismos intuitivamente en los intervalos entre las reuniones. Por lo tanto, el objetivo de crear un sistema de monitoreo radica en estandarizar las preguntas que se formulan y asegurar que se obtengan respuestas que puedan ser utilizadas posteriormente en el grupo de diálogo, y que ayuden a los moderadores de los eventos futuros cuando se planteen situaciones similares”.

Véase Sabiduría adquirida en la práctica - Fuentes (pág. 241) para conocer las fuentes de este material.

Capítulo 2.5: Monitoreo y evaluación

El proceso de Monitoreo y Evaluación (M&E) es un tema muy amplio, abordado en abundante bibliografía. Este capítulo pretende introducir a los lectores a temas clave relacionados con el campo del diálogo y brindar un sentido claro sobre cómo emprender el monitoreo y la evaluación en un proceso de diálogo. Para que sea plenamente eficaz, el monitoreo y la evaluación deben ser parte del proceso desde un comienzo, por lo que sugerimos que este capítulo se lea en conjunto con el Capítulo 2.3, “Diseñando el proceso de diálogo”.

Propósito del monitoreo y evaluación

Como se mencionó anteriormente, para determinar si se han alcanzado las metas de la iniciativa de diálogo, la disposición y capacidad del equipo de gestión del proyecto para responder a lo que surja en el proceso y su contexto será tan o más importante que la solidez del diseño original del proceso. El M&E es lo que hace que tal capacidad de respuesta sea posible. Cuando forma parte integral de la implementación, el proceso de monitoreo y evaluación sirve dos funciones importantes:

- Ofrece la información necesaria para el *aprendizaje y la adaptación* durante el proceso de diálogo y, a más largo plazo, constituye la base para mejorar la práctica del diálogo y contribuir al conocimiento sobre procesos.
- Conformar la base de la *rendición de cuentas* ante las instituciones que brindan recursos para que los procesos de diálogo sean posibles. Dichas instituciones tienen intereses legítimos en comprender cómo y en qué medida sus inversiones están logrando sus metas.

El M&E de los procesos de diálogo forma parte de un campo más amplio, que está evolucionando desde un mero énfasis en la rendición de cuentas hacia un mayor énfasis en el aprendizaje y la adaptación.¹⁶⁸ Por lo general, las definiciones han distinguido claramente entre el **monitoreo**, actividad del equipo de gestión del proyecto y proceso continuo centrado principalmente en la recolección de datos, y la **evaluación**, actividad sujeta a límites temporales, centrada en el análisis y la obtención de conclusiones a partir de los datos. La evaluación es llevada a cabo por evaluadores externos, con frecuencia

Lectura adicional

Las principales fuentes publicadas sobre monitoreo y evaluación provienen de los campos de ayuda humanitaria, asistencia al desarrollo, y prevención y resolución de conflictos. Algunas publicaciones recientes de amplio alcance son las siguientes:

Cheyenne Church y Mark M. Rogers, *Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs* (Diseñando para obtener resultados: integrando el monitoreo y la evaluación en los programas de transformación de conflictos) (Washington, DC: Search for Common Ground, 2006). Publicado en el sitio <<http://www.sfcg.org>>.

Cheyenne Church y Julie Shouldice, *The Evaluation of Conflict Resolution Part I: Framing the State of Play Interventions* (Evaluación de las intervenciones para la resolución de conflictos - Parte I: enmarcando el estado de las cosas) (Londonderry: INCORE, 2002) y *Part II: Emerging Practice and Theory* (Parte II: práctica y teoría emergentes) (INCORE, 2003).

La Parte I ofrece una perspectiva general completa de la bibliografía y los recursos en línea especializados en monitoreo y evaluación. Publicado en el sitio <<http://www.incore.ulst.ac.uk>>.

Manual IDRC: Sarah Earl, Fred Carden y Terry Smutylo, *Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs* (Mapeo de resultados: incluyendo el aprendizaje y la reflexión en los programas de desarrollo) (Ottawa: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), 2001). Publicado en <http://www.idrc.ca/en/ev-9330-201-1-DO_TOPIC.html>.

Monitoring and Evaluation for Results. Part I: The Monitoring and Evaluation Framework (Manual del PNUD: Manual de seguimiento y evaluación de resultados. Parte I: el marco de seguimiento y evaluación); *Part II: How to Conduct Monitoring and Evaluation* (Parte II: cómo conducir el seguimiento y la evaluación). Publicado en <<http://www.undp.org>>. *Learning and Adapting* (Aprendiendo y adaptando), Portal de Recursos del Proceso Multiactor (MSP). Publicado en el sitio <<http://portals.wdi.wur.nl/msp/>>.

A medida que se desarrolla la iniciativa de diálogo, el equipo de gestión del proyecto es responsable de reflexionar y hacer ajustes de medio curso, tomando como eje central los resultados emanados del monitoreo y evaluación.

una vez que el proceso ya ha concluido. Sin embargo, a medida que se da mayor énfasis al aprendizaje y a la adaptación, estas distinciones tienden a desdibujarse. Cada vez es más frecuente que los equipos de gestión de proyectos asuman la responsabilidad del análisis y la interpretación de la información para actuar en consecuencia, en tanto los evaluadores están desarrollando formas de integrar su trabajo a las iniciativas en curso para contribuir a la gestión del proyecto mientras está en marcha.

Siguiendo esta tendencia, abordamos que el M&E como una corriente unificada de actividad que apropiadamente constituye parte del proceso de diálogo de principio a fin, tal como se describe en las imágenes esquemáticas del proceso de diálogo de las Figuras 2.1.1 y 2.3.2. A estos efectos resulta de utilidad la siguiente definición:

El monitoreo y la evaluación conforman un proceso integrado y continuo de compilación y valoración de información, que permite formular juicios acerca de los avances hacia metas y objetivos específicos, identificar las consecuencias positivas o negativas no buscadas de las acciones, y arrojar luz sobre las razones por las que se ha dado un éxito o un fracaso.¹⁶⁹

Cinco aspectos de una buena práctica en materia de monitoreo y evaluación

Definir claramente qué es lo que se va a evaluar

Como se analizó en el Capítulo 2.3, hay diversos niveles que deben tenerse en cuenta al definir los objetivos de un proceso de diálogo. En un proceso de M&E es importante distinguir y separar dichos niveles a los efectos de lograr una evaluación que sea justa y de utilidad.¹⁷⁰

- Los **productos** son los resultados directos de las actividades que forman parte del proceso de diálogo. Incluyen los objetivos iniciales e intermedios del proceso descritos en el Capítulo 2.3, las actividades especificadas en el diseño del proceso, tal como la serie de eventos de diálogo que involucran a un cierto número

de participantes, y las actividades de seguimiento en las que algunos de dichos participantes son entrevistados.

El monitoreo y evaluación del desempeño del equipo de gestión del proyecto en cuanto al cumplimiento de los objetivos en materia de productos ofrece el nivel más básico de la rendición de cuentas.

- Los **resultados** son los cambios que las actividades producen o contribuyen a lograr a corto plazo, tal como un acuerdo que se alcance a través del diálogo o nuevas perspectivas y destrezas adquiridas por los participantes en el diálogo. Pueden ser resultados buscados, que fueron formulados como objetivos en el proceso de planificación, o resultados no buscados, mejores o peores, que el grupo de planificación no previó. A medida que se desarrolla la iniciativa de diálogo, el equipo de gestión del proyecto es responsable de reflexionar y hacer ajustes de medio curso, tomando como eje central los resultados emanados del monitoreo y evaluación.
- El **impacto** es el efecto de mayor envergadura o a más largo plazo de los resultados, tal como las nuevas leyes o políticas que surgen a consecuencia de un acuerdo o por el liderazgo de los participantes del diálogo. La evaluación del impacto constituye un desafío importante, porque, por lo general, los impactos solamente son evidentes luego de transcurrido un cierto número de años y porque es difícil establecer claramente un nexo causal entre los resultados y el impacto.¹⁷¹ Por tanto, a pesar de su gran importancia, esta tarea está fuera del ámbito del proceso de monitoreo y evaluación per se. Dicha actividad debe ser emprendida por investigadores que cuenten con el beneficio de analizar las situaciones en retrospectiva y con los recursos necesarios para estudiar más ampliamente la información de modo que permita determinar en qué medida los resultados del proceso de diálogo contribuyeron al cambio.¹⁷²

Incorporando el monitoreo y evaluación al proceso de diálogo

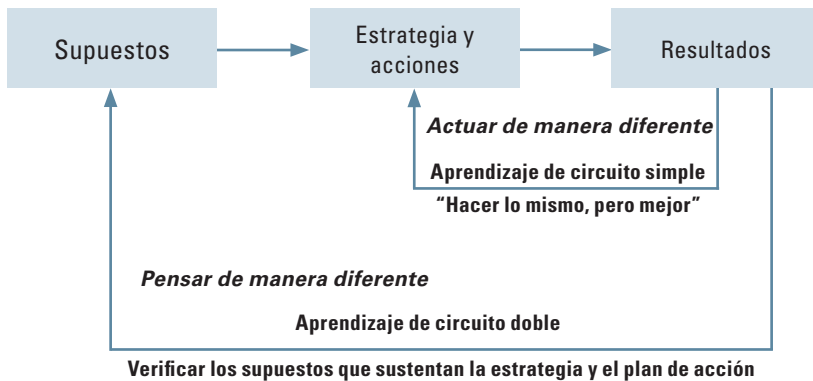
En la fase del diseño del proceso de diálogo, los convocantes, los codiseñadores y los gestores del proyecto sientan las bases para un proceso eficaz de monitoreo y evaluación. Esto requiere de planificación y disponibilidad de recursos que permitan al equipo de gestión del proyecto emprender revisiones y reflexiones periódicas (véase el apartado “Elementos esenciales del proceso de monitoreo y evaluación”, que se incluye más adelante). También se requiere la máxima claridad para articular el propósito general de la iniciativa, la estrategia para lograr dicho propósito, y los objetivos a corto y largo plazo que fluyen de la estrategia.



Véase el cuadro 2.3.1, Formato de diseño del proceso, así como el análisis de la teoría de cambio en el apartado Desarrollando la estrategia.

La Guía de diseño del proceso que se presenta en el Capítulo 2.3 ofrece pautas para estas importantes tareas y para captar el razonamiento que subyace al diseño; en otras palabras, la teoría de cambio que sirve de guía. Estos pasos brindan los fundamentos esenciales para el “aprendizaje de circuito doble”, una profunda reflexión que cuestiona los supuestos subyacentes. Éste es otro concepto útil de la ciencia de la acción. La Figura 2.5.1 muestra que el “aprendizaje de circuito simple” acepta y no cuestiona los supuestos iniciales acerca de los temas, el contexto y las metas. Evalúa las estrategias utilizadas y, en la medida en que los resultados establecidos no se hayan logrado, centra el aprendizaje en cómo mejorar las estrategias: hacer lo mismo, pero hacerlo mejor. En contraste, el aprendizaje de circuito doble reconsidera las ideas iniciales subyacentes a la definición del problema, la estrategia y los resultados deseados. Apunta a *pensar* diferente, que no es lo mismo que simplemente hacer algo de manera diferente.

Figura 2.5.1 Aprendizaje de circuito doble



Verificar los supuestos que sustentan la estrategia y el plan de acción

Involucrando a las partes interesadas

En diversos campos se considera que convertir la evaluación de un proceso de diálogo en un ejercicio participativo es una buena práctica de monitoreo y evaluación. En el caso de los procesos de diálogo, este enfoque es congruente con principios rectores tales como la inclusividad y la apropiación compartida, y transmite a los participantes y a todas las partes interesadas, un sentimiento adecuado de responsabilidad. Una evaluación participativa inserta dentro del proceso de diálogo puede apoyar las dinámicas constructivas generadas por el propio diálogo y fomentar el interés y entusiasmo de las partes interesadas por continuar el proceso. El cuadro sombreado brinda algunos enlaces a recursos sobre diferentes enfoques participativos para el monitoreo y evaluación.

Los procesos participativos de monitoreo y evaluación también forman parte de la creación de capacidades para procesos de diálogo que se lleven a cabo en el futuro, en el sentido de que la apertura al razonamiento evaluativo y las destrezas para tal actitud pasan a formar parte del capital social que permite sustentar un enfoque dialógico en la solución de problemas. Los grupos de partes interesadas que participan activamente en una evaluación desarrollan mayor capacidad para interpretar los hechos, extraer conclusiones y formular opiniones. Éstas también son capacidades que, en sentido

Lectura adicional

Acerca de los procesos de monitoreo y evaluación, véase Janet Donnelly, ed., *Who Are the Question-Makers? A Participatory Evaluation Handbook* (¿Quiénes formulan las preguntas? Manual para la evaluación participativa) (Nueva York: PNUD, 1997). Publicado en el sitio <<http://www.undp.org/eo/documents/who.htm>>. Una variedad de recursos elaborados por el Consorcio de Comunicación para el Cambio Social, incluyendo: Will Parks, *Who Measures Change? An Introduction to Participatory Monitoring and Evaluation* (¿Quién mide el cambio? Introducción a los procesos de monitoreo y evaluación participativos) y Allish Byrne y otros, eds., *Measuring Change: A Guide to Participatory Monitoring and Evaluation of Communication for Social Change* (Midiendo el cambio: guía para un proceso participativo de monitoreo y evaluación de la comunicación para el cambio social) (South Orange, Nueva Jersey: Consorcio de Comunicación para el Cambio Social, 2005-2006). Publicado en el sitio <<http://www.communicationforsocialchange.org>>.

Un marco innovador de monitoreo y evaluación llamado *Most Significant Change* (El cambio más significativo) ofrece una alternativa para suplir el uso de indicadores predefinidos de cambio. Se trata de un enfoque participativo que implica la compilación y análisis sistemáticos de “historias significativas” de cambio que hayan experimentado las partes interesadas. Un manual de este enfoque se encuentra publicado en el sitio <<http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>>. Para enlaces a más sitios especializados en los procesos y problemas de monitoreo y evaluación, véase <<http://www.mande.co.uk/specialists.htm>>.

general, contribuyen a la democracia, pues una “ciudadanía informada” no solamente tendrá información sino que sabrá cómo usarla: cómo ponderar los hechos, analizar las contradicciones e incongruencias, articular los valores y examinar los supuestos.¹⁷³ Woodhill ha señalado que la inclusión de este objetivo de empoderamiento representa “la ampliación de la responsabilidad a efectos de que también incluya una ‘responsabilidad hacia abajo’ dirigida hacia los beneficiarios”.¹⁷⁴

En una de las publicaciones sobre los procesos participativos de monitoreo y evaluación, *Measuring Change: A Guide to Participatory Monitoring and Evaluation of Communication for Social Change* (Midiendo el cambio: guía para un proceso participativo de monitoreo y evaluación de la comunicación para el cambio social) se identifica un listado de principios centrales:

- *El enfoque surge de la creencia de que la determinación del éxito o fracaso de una iniciativa de desarrollo [o diálogo] debería ser realizada por aquéllos a quienes la iniciativa desea beneficiar, conforme a sus propios términos.*
- *Se crea un espacio para que los beneficiarios reflexionen y determinen por sí mismos si realmente se han beneficiado, de qué forma y qué aspectos deberían mejorarse.*
- *Desde la etapa inicial del diseño, los procesos participativos involucran como sujetos a una amplia variedad de personas.*
- *El proceso se aplica a quienes participan, y es para ellos que tiene valor práctico.*
- *Se respetan y enfatizan los conocimientos y las experiencias locales (vividas); y se reconocen y examinan las desigualdades de poder y opinión.*
- *Se quiebran las jerarquías tradicionales, tanto entre las personas (diferentes partes interesadas) como entre los tipos de conocimiento (experto vs. nativo o lego).*
- *El desarrollo de capacidades (reflexión, análisis, aprendizaje, solución de problemas) es central para este proceso, por ser destrezas y atributos de mayor relevancia que deben ser nutridos.*
- *Se presta una atención deliberada al fortalecimiento del aprendizaje mutuo más allá de las fronteras del proyecto.*
- *A través del proceso de aprendizaje colaborativo se profundiza la comprensión y el respeto mutuo.*
- *El proceso es educativo y empoderador.*
- *En términos generales, las personas y comunidades afectadas son las que evalúan y las personas externas actúan como facilitadores.*
- *Las actitudes [de] apertura al cambio resultan cruciales.¹⁷⁵*

Esta lista sugiere que, en principio, hay muchos motivos para usar un enfoque participativo, por las ventajas que ofrece. A la vez, los practicantes deben ser conscientes de que este proceso también implica desafíos. Las evaluaciones participativas requieren

más tiempo que las que son llevadas a cabo totalmente por evaluadores externos y/o el equipo de gestión del proyecto, y deben ser diseñadas de una manera muy diferente. Se trata de un enfoque que no será apropiado para un estilo de diseño y gestión del proyecto arriba-abajo, pues la “participación significativa” implica la delegación de un nivel considerable de control. Asimismo los procesos participativos de monitoreo y evaluación pueden generar un desafío para los evaluadores, que deben convertirse más en facilitadores que en observadores independientes. “En los procesos supuestamente participativos”, escribe Jim Woodhill, Director del Centro Internacional Wageningen, “la falta de capacidad para usar las herramientas y los métodos participativos en forma apropiada y eficaz con frecuencia resulta en una deficiente implementación y, por tanto, en resultados deficientes”.

“Asimismo, la ingenuidad o la omisión deliberada de temas vinculados al poder ha generado muchas críticas en contra de los procesos participativos”. Estos desafíos deben desalentar la adopción de un enfoque participativo, sino hacen más importante aún integrar plenamente el monitoreo y evaluación al diseño e implementación del proceso, y utilizar un abordaje que se centre en el aprendizaje.¹⁷⁶

Elaborando indicadores cuantitativos y cualitativos

En el campo del monitoreo y evaluación, los indicadores son datos (cuantitativos y cualitativos) que proporcionan información sobre el cambio: si ha ocurrido o no y, en caso afirmativo, en qué medida. “Cuando el cambio deseado es concreto, tangible y cuantificable, no se necesitan indicadores”, escriben Church y Rogers. “Cuando lo que se desea es más abstracto, los indicadores ayudan a tener una idea aproximada del cambio”.¹⁷⁷ Por ejemplo, si la meta de cambio de un diálogo es lograr un acuerdo para que se realicen elecciones, no habría necesidad de indicadores para determinar si se alcanzó un acuerdo y de hecho se realizaron elecciones. Pero si el objetivo es aumentar la confianza y el compromiso de los ciudadanos para con los procesos democráticos, el número de personas que ha votado podría ser un indicador necesario y útil para determinar si se ha logrado el resultado deseado.

Muchos de los recursos mencionados en este capítulo ofrecen pautas para desarrollar indicadores.¹⁷⁸ Al hacerlo, es importante establecer una combinación apropiada de datos cualitativos y cuantitativos. En el ejemplo que mencionamos anteriormente, contar el número de votantes es relativamente fácil, dado que los datos son concretos y fáciles de calcular; se trata de un indicador cuantitativo. Sin embargo, los datos de los votantes no captarán, por sí solos, los cambios subyacentes en las actitudes que llevaron a las personas a votar, y tampoco brindarán información sobre las intenciones de voto de los ciudadanos. Generar información cualitativa sobre las opiniones y las actitudes de las personas resulta más difícil y lleva más tiempo. Pero éste es el tipo de información que necesitamos si deseamos comprender el cambio en forma detallada y en profundidad y saber qué fue lo que lo motivó.

Woodhill señala que en las actividades de monitoreo y evaluación tradicionalmente se han enfatizado los indicadores cuantitativos, que parecen ser más “confiables y objetivos”. Sin embargo, a medida que nuestro campo se mueve

Indicadores cuantitativos vs. indicadores cualitativos

“Como bien lo saben ... todos los practicantes experimentados, si un donante pide un informe lleno de números, se le entregarán los números. Ahora, que los números reflejen o no reflejen verazmente la realidad es una cuestión diferente”.

Véase Sabiduría adquirida en la práctica - Fuentes (pág. 241), para conocer las fuentes de estos materiales.

hacia una orientación hacia el aprendizaje, cada vez se utilizan más los datos cualitativos, pues ofrecen una imagen más verdadera de la compleja realidad que enfrentan los esfuerzos por lograr el cambio societal, y así brindan la información que el equipo de gestión del proyecto necesita para llevar a cabo una evaluación de la marcha del proceso y realizar los ajustes que sean necesarios. Woodhill también ha observado que los medios usados para reunir datos cualitativos, tal como encuestas o entrevistas, permiten detectar cambios inesperados que no dan a conocer las mediciones cuantificables, lo que constituye una ventaja adicional para el aprendizaje. Por último, la distinción entre los dos tipos de indicadores puede ser menos significativa de lo que se supuso tradicionalmente, dado que los datos cualitativos con frecuencia se expresan en términos cuantitativos, como por ejemplo, el porcentaje de votantes que brindó una explicación similar sobre su decisión de votar.¹⁷⁹

Equilibrando una orientación hacia el aprendizaje con una orientación hacia los resultados

A veces puede parecer que un enfoque que enfatice el aprendizaje y la adaptación será incongruente con un proceso de monitoreo y evaluación riguroso que incluya la fijación de metas durante el diseño inicial del proceso. Sin embargo, como ha manifestado Koenraad Van Brabant, para lograr resultados, el equipo de gestión del proyecto debe hallar un equilibrio entre, por un lado, la flexibilidad y apertura a lo que va emergiendo y, por el otro, la responsabilidad en la generación de resultados para con las partes interesadas en el diálogo, tanto participantes como patrocinadores.

Articular los objetivos de lo que debe ser un proceso interactivo es algo intrínsecamente difícil. Y resulta más difícil todavía cuando nosotros, en calidad de iniciadores y gestores del proceso, no deseamos imponer una agenda o un cronograma, pero sí deseamos brindar a las partes interesadas de la sociedad afectada un mayor espacio y un mayor “sentido de apropiación” para hacerlo. Sabemos que deseamos lograr “cambio” y “transformación”, pero no podemos, y tampoco queremos, predefinir la naturaleza de los cambios deseados. Tampoco podemos garantizar que se logren los cambios. Resulta, entonces, tentador alegar que “el viaje es más importante que el arribo al destino”, y eso no deja de reflejar una gran parte de la verdad. Pero a la vez no deseamos comprometer a las personas en un viaje por territorios desconocidos donde, en última instancia, terminaremos dando vueltas en círculo.¹⁸⁰

Elementos esenciales de un proceso de monitoreo y evaluación

Como se manifestó anteriormente, un elemento clave de una buena práctica de M&E es incluir los procesos para el monitoreo y la evaluación dentro del diseño general del proceso. A continuación se sugiere qué elementos podrían formar parte de los procesos de M&E. Estos elementos pueden ser útiles, cualesquiera sean los enfoques o herramientas específicos que se adopten.¹⁸¹

- **Práctica reflexiva.** La práctica reflexiva es un razonamiento crítico basado en la experiencia y orientado hacia la práctica. Todo lo que se necesita tener es una actitud muy curiosa, analítica y reflexiva. Muchos de nosotros adoptamos tal actitud en nuestro trabajo: tomamos nota mental o física de lo que funcionó bien o no tan bien y por qué motivos, de la forma en que procuraremos lograr algo, lo que necesitamos aclarar, los escollos que debemos evitar, la forma de gestionar una cierta relación, y algunas sensibilidades o recelos. La mayor parte del tiempo lo hacemos de manera informal, por nuestra propia cuenta (como por ejemplo pensar en lo

que hicimos durante nuestro día de trabajo cuando volvemos a casa al anochecer), o junto con nuestros colegas (en charlas de pasillo de la oficina o en el automóvil cuando volvemos de una visita de campo). Estas reflexiones informales influirán en los siguientes pasos que tomaremos, si al día siguiente todavía las recordamos. Sin embargo, la buena gestión general del proceso será probablemente mucho mejor si también creamos una atmósfera de trabajo en equipo en la que (1) se estimule y permita un razonamiento crítico pero constructivo, y (2) las personas no estén constantemente recargadas por tareas urgentes que no les dejen ni tiempo ni energía para tomar distancia y examinar lo que está ocurriendo de una forma más objetiva.

En un equipo de proyecto que funcione bien, las personas tienen confianza para compartir sus reflexiones, porque saben que serán escuchadas y que sus comentarios valiosos se tendrán en cuenta, independientemente del nivel en la jerarquía formal del que provengan. A veces realmente no existe energía o tiempo adicional para garantizar que se escriban de forma apropiada estas reflexiones del equipo. En tal caso, una opción posible es simplemente registrar las reflexiones en una cinta de audio, rotularla y almacenarla como referencia para el futuro.

- **Compañeros imparciales y reflexivos.** Aun cuando las prácticas reflexivas estén bien arraigadas, si las personas se encuentran en medio de una situación y un proceso, les resulta siempre difícil mantener la atención en el “cuadro general” y continuar razonando de manera “creativa” acerca de cómo y hacia dónde dirigir el proceso. Generalmente resultará útil contar con una o más personas que estén familiarizadas con la situación pero no se encuentren tan sumidas en ella en forma cotidiana, y cuyos cuestionamientos, razonamientos y recomendaciones nosotros hayamos aprendido a respetar. Estas personas pueden actuar como “caja de resonancia” del equipo o del líder del equipo. Pueden pertenecer a los grupos de partes interesadas representados en el diálogo o ser terceros ajenos al proceso, —lo ideal sería que hubiera uno de cada tipo. Una buena caja de resonancia no sólo formula muchas buenas preguntas sino que también nos hace ver los múltiples aspectos de cualquier situación. Necesitamos a alguien que pueda también sugerir soluciones, ofrecer alternativas y brindar guías prácticas sobre cómo proceder en una situación repleta de incertidumbres y ambigüedades.
- **Revisiones periódicas.** La práctica reflexiva en el equipo y la interacción con una caja de resonancia respetada constituyen una forma de lograr un “monitoreo” casi continuado e informal que influirá en nuestra gestión del proceso. Pero este tipo de “monitoreo” también presenta ciertas desventajas: no es lo suficientemente estructurado, completo o profundo, y generalmente no es documentado ni comunicado de manera explícita. Por tanto, la buena gestión del proceso requerirá revisiones periódicas.

Las revisiones periódicas no deben realizarse a intervalos tan cortos como de una semana ni tan largos como de un año. El momento y la frecuencia de las revisiones dependerán del dinamismo del contexto y del proceso, y de las ocasiones que se presenten “naturalmente” para hacer una pausa, mirar hacia atrás y mirar hacia el futuro. El equipo del proyecto es el actor central de las revisiones periódicas. Pero también en este caso la presencia de personas tanto internas como externas al proceso, e incluso al país, puede ser de gran utilidad. Este rol puede ser desempeñado por las personas que actúen como “cajas de resonancia” y/o una o más personas de la sede central que sean puntos de referencia para el proyecto de diálogo. Para algunas sesiones de la revisión se podría invitar a algunos participantes que sean

promotores activos del proceso de diálogo y/o algunos representantes de organismos internacionales de asistencia que también lo apoyen.

Si se realizan correctamente, las revisiones periódicas requieren responsabilidades y recursos. Solamente se producirán —o alcanzarán su máximo potencial—, si los gestores de proyecto se sienten comprometidos con las mismas, si están incluidas por escrito en el plan de trabajo, si cuentan con reservas de recursos presupuestarios, y si hay miembros del equipo a quienes se les haya asignado la responsabilidad de preparar los aspectos logísticos y sustanciales de la revisión. También tiene suma importancia su documentación, que es otra tarea y responsabilidad que debe ser asignada específicamente a alguien.


Pasos básicos del monitoreo

- **Crear un registro de las decisiones cruciales.** Los gestores del proceso de diálogo enfrentan un elemento intrínseco del “dilema de la gestión”. A veces puede producirse una crisis aguda y resultar en “momentos de decisiones cruciales”. Las decisiones que se adopten influirán en los siguientes pasos y posiblemente en la trayectoria y los logros del proceso de diálogo a largo plazo. La documentación de estos momentos críticos, las decisiones tomadas y los argumentos que sustentaron dichas decisiones generará una valiosa referencia para las revisiones periódicas y su posterior evaluación.
- **Compilar historias de efectos e influencias.** Las reuniones intermedias de reflexión del equipo y, en especial, las revisiones periódicas, brindan oportunidades para recoger historias acerca de los resultados buscados y no buscados, positivos y negativos, así como ejemplos de la aparente influencia del proceso de diálogo. A medida que transcurre el tiempo, cada vez surgen más historias de este tipo. Algunas de ellas llegarán al equipo por medio de la retroalimentación. Otras surgirán en encuadres informales donde es posible que un integrante del equipo las escuche simplemente por casualidad. La reflexión en equipo debería ser una oportunidad para reunir estas historias, examinar qué información nos dan acerca del diálogo, y elegir algunas para realizar indagaciones adicionales y una documentación más profunda.
- **Revisar y monitorear en relación con los indicadores.** Si usted ha fijado indicadores y ha realizado una distinción entre el proceso del proyecto (que es el marco en el cual se deben gestionar los recursos dentro de un plazo acordado) y el proceso de diálogo (que es la interacción sociodinámica que usted cataliza e intenta facilitar en una dirección constructiva), las revisiones periódicas constituirán una oportunidad para monitorear la evolución del proceso en comparación con los indicadores y también para verificar la calidad de los indicadores.

Sin embargo, debe aclararse que las revisiones periódicas no están estructuradas en torno a los indicadores y son, por el contrario, un ejercicio gradual de reflexión e indagación crítica. Se trata de un enfoque deliberado: es muy frecuente, demasiado frecuente, que los indicadores elegidos inicialmente demuestren no ser los más apropiados o sean sencillamente demasiado complejos como para monitorearse en la práctica. Más aún, generalmente no se eligen indicadores para los efectos no buscados. Estos efectos pueden ser importantes y positivos, pero es posible que ni siquiera los notemos si nos guiamos solamente por nuestros indicadores predeterminados. En resumen, la revisión sí debería incluir los indicadores, pero

los indicadores no deberían moldear la revisión. Luego de algunas revisiones usted probablemente contará con indicadores que le merezcan confianza y sean fáciles de monitorear en la práctica.

- Planificar la siguiente revisión.** Las revisiones periódicas son, primordialmente y por sobre todas las cosas, una herramienta de gestión. Son profundas e importantes, pero tienen lugar durante el curso del proceso/proyecto y ayudarán a decidir el rumbo que se tome a continuación. Cuando son dirigidas con espíritu constructivo y por un equipo que esté acostumbrado a adoptar una actitud y una atmósfera de reflexión, las revisiones también ofrecerán una importante oportunidad de aprendizaje. Garantizan la existencia de documentación retroactiva sobre el proceso, pero también constituyen el momento ideal para formular o reconsiderar los objetivos intermedios y generales del diálogo. Ofrecen una oportunidad para decidir cómo mejorar la calidad de la participación y las relaciones entre los participantes, lo cual constituye la sustancia del diálogo, y cómo proteger o fortalecer el espacio político para el diálogo en aras de nuestros objetivos de transformación.


 Véase Evaluación permanente,
 Capítulo 2.4.

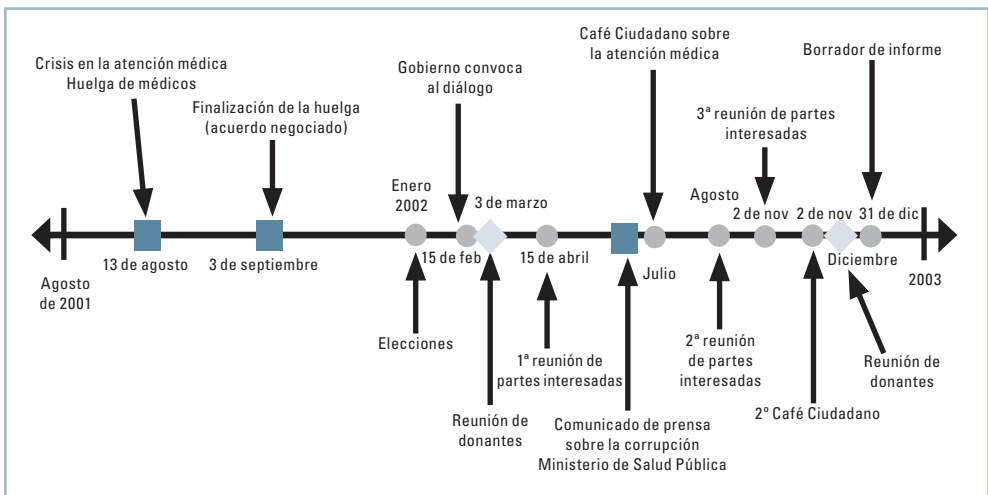
Herramientas de monitoreo y evaluación

Como se sugiere en las fuentes mencionadas en este capítulo, los practicantes de diálogo pueden tomar muchos marcos y herramientas de M&E de diversos campos, y adaptarlos a sus necesidades y circunstancias específicas, a efectos de ayudar a desarrollar el contenido de los ejercicios de reflexión descritos anteriormente. En el Capítulo 2.4 presentamos tres herramientas de monitoreo y evaluación (eventos para intercambio de información, entrevistas y actualización del contexto) que también sirven como parte integral de la implementación. Veamos ahora dos herramientas adicionales de monitoreo y evaluación.

Estructurando las revisiones periódicas¹⁸²

Dibuje una línea de tiempo correspondiente al período en revisión e identifique los períodos y eventos clave en dicha línea para las tres dimensiones más importantes: el contexto, el proceso de diálogo y el trabajo del equipo del proyecto. La Figura 2.5.2 muestra cómo se vería dicha línea de tiempo. Úsela como guía para una revisión de las tres dimensiones clave.

Figura 2.5.2 Muestra de línea de tiempo del proceso



1. Centrar la atención en los acontecimientos contextuales para revisar:

- los supuestos sobre la forma en que debería evolucionar el contexto que sirvió de guía para el diseño del proceso
- el análisis de la línea base de los actores: ¿Hay nuevos actores? ¿Hay una configuración diferente de los actores? ¿Cambió la “dinámica de los actores”?

2. Centrar la atención en el proceso de diálogo para observar:

- la naturaleza y la calidad de la participación: tipo y número de participantes; proceso de selección; inclusión; representación; nivel de interés y compromiso de participación en el proceso; actitud de los participantes; y cambios en el nivel de compromiso y actitudes de los participantes
- la trayectoria recorrida: ¿Qué rumbo se ha seguido? ¿Nos salimos en algún momento del camino? ¿Seguimos ahora el rumbo trazado? ¿Por qué?
- ¿Qué oportunidades y amenazas se presentaron y qué acontecimientos distrajeran nuestra atención? ¿Fuimos conscientes de ellos en su momento? ¿Qué opciones adoptamos y por qué? ¿Hubo o hay costos de oportunidad?
- ¿Cuál fue el ritmo del proceso y cuáles fueron los principales factores que moldearon su ritmo y lo modificaron (aceleraron, enlentecieron)?
- la calidad de la facilitación del proceso hasta este momento.

3. Centrar la atención en los “eventos del proyecto” para evaluar elementos de recursos:

- financieros: nivel y oportunidad de la disponibilidad de fondos en efectivo; calidad del financiamiento (flexible o inflexible)
- logísticos: disponibilidad oportuna de medios de transporte, lugares de reunión, equipos de comunicaciones, etc.; impacto de las fallas en las instalaciones logísticas, si las hubo
- humanos: destrezas dentro del equipo y forma en que se utilizan; funcionamiento cohesionado y eficaz del equipo
- para la planificación: en qué medida la implementación real del proyecto coincide (o no) con los planes de trabajo originales; ¿por qué?

4. Examinar las correlaciones entre el desarrollo del contexto, el proceso y el proyecto:

- ¿Ha cambiado la configuración y la dinámica de los actores por motivos que no se relacionan con nuestro proceso de diálogo, o quizás precisamente porque nuestro proceso de diálogo comienza a ejercer influencia, atraer más atención y generar expectativas?
- ¿Necesitamos reposicionarnos por el cambio operado en los actores?
- ¿Cómo deberíamos responder a los acontecimientos contextuales de importancia, como por ejemplo, un nuevo tema altamente controvertido que ocupa el primer lugar en la agenda política?

- ¿Cuál fue el impacto que tuvo en el proyecto, por ejemplo, la contratación de un nuevo integrante del equipo con conexiones y destrezas específicas o un atraso en el desembolso de fondos de asistencia?
- Si el proceso de diálogo funciona bien, ¿ha comenzado a influir en la dinámica más amplia de los actores y podría requerir ajustes de las condiciones del proyecto (actividades planificadas, cronograma, requisitos en materia de presupuesto y flujo de fondos así como objetivos intermedios y generales)?

Lectura adicional

Teddy Nemeroff, Aly Kelman y Jessica Mann han elaborado herramientas de monitoreo y evaluación adicionales para los procesos de diálogo sostenido. Véase Nemeroff, *Monitoring and Evaluation for Sustained Dialogue* (Monitoreo y evaluación para un diálogo sostenido) (2004), publicado en el sitio <<http://www.idasa.org.za>>.

Evaluando y sistematizando los aprendizajes clave

El Formato para el monitoreo y evaluación, ilustrado en la Figura 2.5.3, complementa la Guía de diseño del proceso que se presentó en el Capítulo 2.3 y tiene el propósito de ayudar a estructurar una evaluación definitiva del proceso de diálogo. Las preguntas incluidas en el formato pueden servir de apoyo a quienes participan en el diseño y la implementación del proceso, a efectos de reflejar no solamente los resultados sino también la forma en que se desarrolló el proceso, las estrategias utilizadas y los supuestos subyacentes en los que se basó. Una evaluación final de este tipo ayudará a cristalizar importantes aprendizajes que pueden servir de información a la práctica en el futuro.



Véase el Cuadro 2.3.1, *Guía de diseño del proceso*, Capítulo 2.3.

Figura 2.5.3 Formato para el monitoreo y la evaluación¹⁸³

Formato para el monitoreo y la evaluación

1. Proceso

2. Objetivos

- ¿En qué medida se alcanzaron los objetivos de este proceso?
- ¿Cuáles fueron los resultados inmediatos de este proceso? Ilustre con indicadores.
- ¿Cuáles fueron algunos de los resultados no previstos del proceso?
- ¿Cuál podría ser el impacto potencial de estos resultados con el transcurso del tiempo?
- ¿De qué forma se modificaron los objetivos durante la implementación del proceso? ¿Por qué?
- Sobre la base de esta experiencia acumulada, ¿cómo encuadraría ahora los objetivos si tuviera oportunidad de hacerlo nuevamente?

3. Condiciones mínimas

- ¿De qué forma se vio afectado el proceso por la presencia o ausencia de las condiciones mínimas identificadas en el Guía de diseño como necesarias para el éxito? Si algunas condiciones no se dieron, ¿qué se hizo para generar dichas condiciones?
- ¿Se descubrieron otras condiciones que no fueron tenidas en cuenta en el Formato de diseño y que usted ahora incluiría entre las condiciones mínimas para que un proceso de este tipo sea exitoso?

4. Fuerzas ambientales favorables y desfavorables

- ¿Qué factores que no estaban bajo su control directo contribuyeron a lograr las metas del proceso?
- ¿Qué factores que no estaban bajo su control directo dificultaron el proceso?
- ¿Qué factores que no fueron contemplados en el diseño influyeron también en los resultados del proceso?

5. Estrategia

- ¿Qué partes de la estrategia fueron acertadas?
- ¿Qué partes de la estrategia no fueron tan acertadas y debieron ser modificadas?

6. Sostenibilidad

- ¿Qué nos hace pensar que lo que se logró será duradero?
- ¿Qué se necesita ahora para asegurar una mayor probabilidad de que el éxito sea sostenible?

Conclusiones, aprendizajes clave:

Sobre la base de nuestras experiencias, ¿cuál sería nuestro mejor consejo para alguien que tuviera interés en llevar a cabo un proceso similar en el futuro?

Definitivamente, asegúrese de que usted...	Definitivamente, asegúrese de que usted no...

El éxito de un proceso como éste dependerá en gran medida de las siguientes condiciones mínimas:

Sea cauteloso y cuidadoso acerca de:

Ahora vemos que el éxito de este proceso se basa en:

Fuente: Diseñada por Philip Thomas para OEA/PROPAZ (1998).

Capítulo 2.6: Dilemas y desafíos

En los capítulos anteriores de la Parte 2, presentamos el conocimiento y el *know-how* de los practicantes acerca de cómo explorar, diseñar e implementar procesos de diálogo. Asimismo, nos ocupamos de cómo llevar adelante el monitoreo y evaluación de modo tal que fomente la reflexión, el aprendizaje y la ejecución más eficaz de las iniciativas de diálogo. Aquí presentamos algunas observaciones concluyentes acerca de temas que, consideramos, enfrenta el campo — el campo del diálogo en general y del diálogo democrático en particular.

Algunos de estos temas presentan los tipos de desafíos que cualquier campo debe enfrentar durante el proceso de maduración. Actualmente, observamos dos que consideramos particularmente importantes:

- la necesidad de desarrollar un lenguaje para dar a conocer el diálogo fuera de su propio campo, un lenguaje que no incluya jerga y que pueda transmitir la esencia de la práctica a las personas no expertas en ese campo
- la necesidad de desarrollar una comprensión clara de cómo el diálogo puede complementar otros procesos y enfoques, tales como los procesos de verdad y reconciliación, de concientización pública e incidencia, y de negociación y mediación, dentro de una estrategia más amplia para el cambio societal.

Además de estos desafíos, el campo enfrenta una serie de problemas para los que no existe una respuesta o “solución” definitiva. A estos problemas los denominamos “dilemas”, porque básicamente existen como tensiones que deben ser continuamente gestionadas, sin esperanza de que se resuelvan alguna vez. Esta definición se contrapone a lo que llamamos “desafíos”: aquellos temas que el campo debe abordar en su totalidad, a medida que persigue una mayor eficacia y un impacto más amplio.

Dilemas

Pensar en términos de dilemas, en lugar de hacerlo en términos de problemas que hay que resolver, puede brindar un marco útil para ocuparse de muchos de los temas complejos relacionados con la práctica de diálogo. Un dilema presenta dos o más preocupaciones contrapuestas, cada una de las cuales es válida e importante, y que tienden a estar interrelacionadas. Dos formas comunes de encuadrar un dilema son:

- ¿Cómo hacer “A” sin hacer “B”?
- ¿Cómo hacer “A” y “B” al mismo tiempo?

A continuación describimos tres dilemas habituales en el diálogo.

Resultados tangibles vs. intangibles

¿Cómo nos enfocamos en producir los resultados tangibles que esperan los participantes y quienes apoyan el diálogo, a la vez que evitamos prestar demasiada poca atención a la producción de resultados intangibles de los que, usualmente, depende la sostenibilidad?

Con frecuencia, los practicantes de diálogo experimentan una tensión entre la presión de generar resultados concretos y la premisa básica del diálogo respecto a que los resultados sostenibles necesitan un cambio más profundo en las relaciones, los modelos mentales, los sentimientos y las percepciones.



Véase Figura 1.4.1, El modelo del Iceberg: Niveles de Cambio, Capítulo 1.4

Se puede debatir sobre si las relaciones transformadas generan cambios tangibles o viceversa, pero, a la larga, ambos son necesarios. Cuando la empatía y la confianza recientemente ganadas no generan resultados, pueden, por el contrario, causar desencanto. Del mismo modo, los acuerdos y los planes de acción que no están arraigados en el entendimiento, la confianza y el compromiso mutuos probablemente sean superficiales y/o efímeros.

Manejar esta tensión implica sostener la postura de que los medios son tan importantes como los fines. En la práctica, exige trabajar hacia resultados concretos y asegurar que el proceso para producirlos se mantenga “dialógico” hasta el final, tal como lo definen los principios rectores presentados en el Capítulo 1.3. Durante el monitoreo y evaluación, los practicantes deben reunir el tipo de datos que permitirá convertir lo invisible en visible, y que vinculará los cambios intangibles con los resultados concretos.

Visión de corto plazo vs. visión de largo plazo

¿Cómo podemos responder en forma apropiada a una situación de crisis y, al mismo tiempo, trabajar para abordar las estructuras más profundas que, si no se modifican, probablemente generen más de la misma crisis?

Este dilema capta la tensión que existe en la necesidad de sostener una perspectiva de largo plazo para dar tiempo a que se produzca un cambio profundo, a la vez que se responde al deseo urgente de quienes apoyan política y financieramente de ver resultados concretos. Está íntimamente relacionado con el dilema de los resultados tangibles vs. intangibles. “El diálogo democrático no produce muchos resultados tangibles a corto plazo y puede, por lo tanto, percibirse como demasiado extenso y costoso” apunta Elena Díez Pinto, Directora Técnica del Proyecto de Diálogo Democrático del PNUD, con base en Guatemala. “Esto constituye una limitación enorme cuando se aborda una crisis urgente o cuando se trata de una cultura política en la que las decisiones se toman rápidamente”.¹⁸⁴

Para ayudar a manejar esta tensión, los practicantes pueden ser rigurosos en la distinción a hacer entre objetivos de corto plazo y de largo plazo. Pueden evitar promover el diálogo como la mejor herramienta para lograr todos los objetivos. Asimismo, desde

Lectura adicional

Para una discusión adicional sobre cómo encuadrar y manejar los problemas como dilemas, véase Barry Johnson, *Polarity Management: Identifying and Managing Unsolvable Problems* (Gestión de la Polaridad: identificación y manejo de los problemas sin solución) (Amherst, MA: HRD Press, 1996).

las primeras etapas de un proceso de diálogo, pueden identificar qué otras iniciativas o procesos existen o necesitan crearse para abordar la situación en cuestión y establecer un vínculo entre el diálogo y esos otros procesos.

Trabajar con representantes vs. ser más ampliamente incluyente

¿Cómo podemos seguir siendo respetuosos del sistema de democracia representativa actual y, al mismo tiempo, abordar la exclusión de aquellos que, actualmente, no se sienten representados?

Los practicantes de diálogo apuntan a complementar y fortalecer las instituciones de la democracia representativa, como las legislaturas, los partidos políticos y los gobiernos electos, y no a eludirlas o reemplazarlas. No obstante, y aun cuando sigan siendo subsidiarias, las iniciativas de diálogo plantean un desafío a los poderes establecidos, porque dar voz a quienes no la tienen y cuestionar el *status quo* es esencial a la naturaleza del diálogo multiactor. En las áreas de práctica presentadas en este Manual, la reforma de estructuras, políticas, procesos y liderazgo político constituye, invariablemente, un elemento central de la agenda de diálogo. La tensión radica en la necesidad de reunir tanto a aquellos que son poderosos en el sistema actual como a quienes no lo son, para conversar acerca de cómo modificar el sistema. Esta cuestión puede ser particularmente delicada para quienes tienen el poder, porque el cambio puede implicar una reformulación de dicho poder, empezando por la conversación misma.

Este dilema presenta dificultades en cada paso: al encuadrar el propósito de la iniciativa de diálogo para abrir el camino a un cambio significativo que comprometa e incluya a las instituciones existentes y a quienes las representan; al armar un grupo de diálogo incluyente; y al diseñar e implementar el proceso de diálogo de modo que maneje de forma eficaz las temáticas que surgirán al reunir personas que se encuentran en posiciones muy diferentes en la estructura de poder existente. Dentro del campo, el desarrollo de conocimientos prácticos sobre cómo manejar estas dificultades es insuficiente, y la experiencia acumulada aún debe compilarse y codificarse de forma tal que pueda servir como guía en la práctica.

Un desafío

Superando los diálogos de la élite

Ir más allá de los diálogos de la élite para involucrar en la conversación a una gran cantidad de ciudadanos comunes plantea un dilema y también un desafío, especialmente para el campo de la práctica que denominamos “diálogo democrático”. En el Capítulo 2.3 describimos varias formas para determinar quién debería participar en un proceso de diálogo y mencionamos las estrategias presentadas por Mary Anderson y Lara Olson en *Confronting War: Critical Lessons for Peace Practitioners* (Confrontando la guerra: lecciones cruciales para los practicantes de la paz), para involucrar ya sea a “personas clave” o a “más personas”. En el diálogo democrático, en el que uno de los propósitos transversales es fortalecer la gobernabilidad democrática, estas elecciones cobran un significado especial. Por más eficaz que sea el enfoque de personas clave en el corto plazo, y por más difícil que sea involucrar en el diálogo a una cantidad importante de ciudadanos comunes, construir una cultura de diálogo requiere encontrar una forma de hacerlo. Según lo expresa la politóloga guatemalteca Braulia Thillet de Solórzano, “[En el diálogo democrático] debemos ser muy cuidadosos de no repetir los errores del pasado, es decir, los errores de representación por los cuales la gente no se siente representada. Esto puede ocurrir también con los diálogos: la gente que es excluida de los diálogos dice ‘este diálogo es inútil porque no me incluyeron’”.¹⁸⁵



Véase *Seleccionando a los participantes*, Capítulo 2.3.

La Tabla 2.6.1 sugiere cómo la elección entre convocar al diálogo con élites que representen a los grupos de partes interesadas, por un lado, e involucrar a ciudadanos comunes, por el otro, plantea en sí misma un dilema. Cada opción cuenta con varios beneficios positivos. Además, cada una conlleva algunos riesgos, y centrarse únicamente en un enfoque podría tener consecuencias negativas —favorecer un aspecto del dilema por sobre el otro en vez de manejar la tensión entre ellos. Las flechas de la tabla muestran que las consecuencias negativas pueden mitigarse al abarcar el otro aspecto del dilema y lograr un mayor equilibrio.

Tabla 2.6.1 El dilema de la participación¹⁸⁶

Intervenciones limitadas a la “élite”	Involucrando a ciudadanos comunes en las deliberaciones
<p style="text-align: center;">Beneficios positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Funcionamiento conocido y comprendido ▲ Rápido, controlable, predecible ▲ Respeta el liderazgo instaurado ▲ Percibido como más legítimo y relevante ▲ Los donantes y patrocinadores internacionales se sienten cómodos con la gente que ya conocen ▲ Tiene autoridad para tomar decisiones. 	<p style="text-align: center;">Beneficios positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Reconoce e involucra al público general (“nosotros, el pueblo”) ▲ Promueve la responsabilidad cívica ▲ Enriquece la base de información, reconoce la complejidad ▲ Limita el juego político ▲ Promueve y fortalece destrezas esenciales (los participantes aprenden a escuchar y a pensar de manera más crítica) ▲ Promueve el diálogo en todos los niveles y fomenta la curiosidad.
<p style="text-align: center;">Riesgos, desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▼ Excluye al público general, no reconoce a “nosotros, el pueblo” ▼ La información en la sociedad es limitada o está distorsionada ▼ No reconoce la complejidad; el discurso se torna simplista ▼ Perpetúa el juego político; reduce al público general a ser un mero espectador ▼ Atomización de las temáticas ▼ Deterioro de las destrezas más importantes ▼ Fomenta el debate polarizado y el deseo de “ganar” y “no perder”. 	<p style="text-align: center;">Riesgos, desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▼ La innovación y la sensación de caos se perciben como riesgosas y poco predecibles; pérdida del control de los resultados ▼ Las temáticas clave se diluyen debido a procesos lentos y prolongados ▼ Se corre el riesgo de arribar a decisiones insatisfactorias y equivocadas ▼ Debilita el liderazgo instaurado ▼ No es práctico ni realista ▼ Puede considerarse inadecuado desde el punto de vista cultural ▼ Nadie es “neutral o imparcial”, todos son partes interesadas.

Fuente: Philip Thomas, *Where’s the Public in These Democracies? Dialogue and Deliberation: Mechanisms for Exercising Civic Engagement* (¿Dónde está el público en estas democracias? Diálogo y deliberación: mecanismos para ejercitar el compromiso cívico), documento presentado en la Conferencia Internacional sobre Mediación, Ciudad de Guatemala, Guatemala, 2 de septiembre de 2004.

Actualmente, la práctica del diálogo democrático se inclina a favor de los diálogos de la élite que, en palabras de un observador, “fracasan en su intento por ir más allá de una limitada audiencia de partes interesadas: poderes políticos y económicos instaurados, y un puñado de grupos de interés público”.¹⁸⁷ Recuperar el equilibrio es un desafío para el campo. Tal como lo indica la Figura 2.6.1, parte del desafío consiste en que estos diálogos son eficaces a corto plazo pero tienen como consecuencia involuntaria

el debilitamiento de un compromiso a un plazo más largo, a efectos de fortalecer la gobernabilidad y la cultura democráticas. La información de este diagrama cuenta principalmente con el aporte de la amplia experiencia de Philip Thomas en la práctica del diálogo en América Latina, pero capta la dinámica que caracteriza al diálogo en todas las regiones, tal como lo ejemplifica la siguiente reflexión acerca del diálogo en Mauritania, descrita en el Capítulo 3.3:

*El diálogo se preparó y organizó cuidadosamente. Se prestó especial atención a cómo estaba compuesto el grupo de los participantes (etnia, género, representación geográfica y política, representación sectorial) y el grupo de los convocantes (exclusivamente mauritanos). Así y todo, el proceso de diálogo se centró en la élite y una gran parte de la población no estuvo representada. Es necesario un esfuerzo posterior para “democratizar” el diálogo y posibilitar un verdadero cambio en la sociedad mauritana.*¹⁸⁸

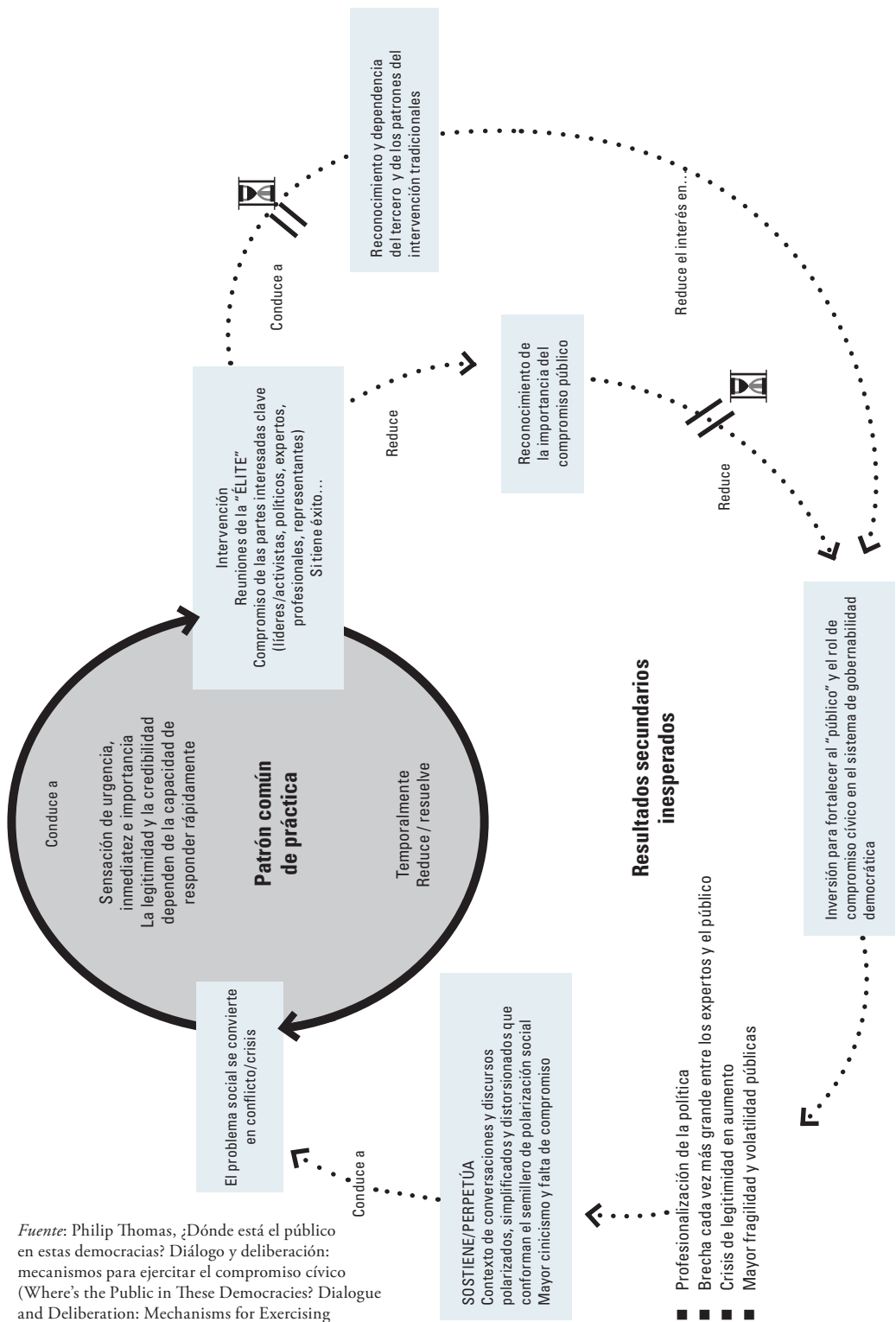
En la Figura 2.6.1, el circuito sombreado ilustra un patrón de práctica común cuando surge un tema de interés público. Los grupos de interés específicos o los grupos de partes interesadas afectados por el problema comienzan a organizarse y a posicionarse con el fin de maximizar su influencia sobre el modo de encuadrar y resolver dicho problema. A pesar de que el problema es complejo por naturaleza, las partes interesadas tienden a hablar sobre él en un lenguaje simplificado, distorsionado y a menudo polarizado, a fin de influir sobre los demás y ganar las opiniones y el apoyo (los votos) de los ciudadanos comunes y de la comunidad a la que afirman representar, y así fortalecer su base de poder social. A medida que los grupos se unen en torno a sus intereses específicos y privados, comienzan a surgir confrontaciones entre ellos, por lo que el conflicto se intensifica, se convierte en una batalla política y escala a una crisis.¹⁸⁹

Con el fin de evitar una crisis y la posterior inestabilidad social, se diseña un proceso para facilitar el diálogo y la solución del problema de forma conjunta. Quienes lo diseñan buscan crear un proceso legítimo y verosímil, garantizando que sea incluyente y que involucre la participación de quienes están afectados por el problema. Sin embargo, la sensación de urgencia, la supuesta necesidad de resultados inmediatos y de reconocimiento de la complejidad del problema obligan a un diseño en que la participación se limita a los líderes y representantes de grupos de partes interesadas, así como también de otros expertos y profesionales con el conocimiento y la experiencia necesarios para ocuparse del problema en forma responsable.

El diseño de este proceso, que podría, con razón, describirse como “elitista”, excluye la participación directa de los ciudadanos comunes como voces del “público”, sobre la base de las siguientes justificaciones o supuestos.

- La deliberación y la toma de decisiones sobre temas de políticas públicas son procesos complejos que requieren de experiencia y de conocimiento profesional o experto. Quienes participan en estos procesos (representantes electos, expertos y líderes) lo hacen porque su nivel de conocimiento es mayor y, además, se supone que comparten los valores y objetivos de la gente. Dentro de esta afirmación, hay otra implícita: la buena información conduce a buenos juicios o decisiones.
- Aunque se vean directamente afectados por estos problemas, los ciudadanos comunes no son lo suficientemente sofisticados como para entender la complejidad de los temas públicos y no cuentan con la información necesaria.

Figura 2.6.1 Los límites de trabajar con élites¹⁹⁰



Nota: el símbolo del reloj de arena representa una demora

Fuente: Philip Thomas, ¿Dónde está el público en estas democracias? Diálogo y deliberación: mecanismos para ejercitar el compromiso cívico (Where's the Public in These Democracies? Dialogue and Deliberation: Mechanisms for Exercising Civic Engagement.), documento presentado en la Conferencia Internacional sobre Mediación, Ciudad de Guatemala, Guatemala, 2 de septiembre de 2004.

- En la democracia representativa, la participación “pública” o ciudadana se logra a través del sistema electoral, que ofrece la oportunidad de votar por los representantes o en referéndums. Otro vehículo para la participación ciudadana es la organización de grupos de interés específicos y la afiliación a dichos grupos.
- Cualquiera que sea la modalidad, todos los ciudadanos afectados son legítima y adecuadamente representados en el grupo de partes interesadas que participan en el proceso. Estas partes interesadas asumen la responsabilidad de educar, informar y consultar a las bases a las cuales representan.
- El compromiso del público es importante, pero dada la urgencia y la importancia política de obtener resultados inmediatos, así como también el tiempo y los recursos escasos, no es el momento ni el lugar para procesos largos e interminables de participación pública.

Cuando este proceso funciona bien (y parece que casi siempre es así), el diálogo genera acuerdos negociados. Cuando se implementan, éstos producen resultados a corto plazo que resuelven o debilitan el conflicto en torno al problema. Pero este aparente éxito trae aparejado costos significativos, señalados en la Figura 2.6.1 mediante las flechas punteadas que conforman los círculos más grandes del gráfico. Estos costos representan consecuencias secundarias o involuntarias que se producen con el paso del tiempo.

En la medida en que los mecanismos elitistas produzcan resultados viables e importantes a corto plazo para mitigar la crisis y el conflicto social, los políticos y las partes interesadas por igual (así como también el donante y otras organizaciones comprometidas con el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática) se sienten aliviados y obtienen cierta cuota de éxito en su trabajo. Este éxito hace que se sigan evitando las formas de compromiso cívico que van más allá de los círculos de las élites. Llevados por la urgencia, los escasos recursos se destinan a estos diseños de intervención a corto plazo y, por ende, se sacrifica la inversión a largo plazo en el desarrollo y uso de procesos y metodologías que impulsen la participación pública.

Además, tal como lo muestra el círculo exterior de la izquierda, el aprendizaje se consolida a través del tiempo, lo que refuerza el patrón de intervención establecido. Cuando se produce una crisis o surge un problema polarizador, lo que funcionó en el pasado continúa alimentando a lo que se hace en el presente. Guiado por la misma urgencia y la indudable escasez de recursos, el patrón tradicional de trabajo con las “élites” se repite otra vez a costa de un compromiso cívico más amplio y profundo.

Hacia la parte inferior del diagrama vemos un patrón que lleva a que, con mucha frecuencia, no se invierta lo suficiente en crear oportunidades que permitan a los ciudadanos participar de forma genuina en los temas que les preocupan. Por consiguiente, y aunque bien intencionadas, las prácticas de diálogo elitistas y otras formas similares de intervención favorecen la marginalización y exclusión de toda la ciudadanía afectada por estos problemas, y contribuyen con los patrones que debilitan la cultura de la democracia en lugar de fortalecerla, como por ejemplo:

- la profesionalización de la política, un sistema mediante el cual “los ciudadanos comunes se tornan escépticos y se desentienden cada vez más de la política porque la ven como un juego exclusivo para profesionales y expertos, como políticos, administradores de campañas, cabilderos, encuestadores, periodistas, comentaristas de televisión”¹⁹¹

- la brecha cada vez más grande entre los expertos y el público
- una crisis, cada vez mayor, de la legitimidad de las instituciones democráticas
- mayor fragilidad y volatilidad públicas: los ciudadanos son cada vez menos conscientes de la inherente complejidad de los temas de interés público, y su propia manera de pensar y hablar comienza a reflejar los discursos excesivamente simplistas y distorsionados de los líderes y los políticos. La incompetencia y la frivolidad pública, aprendidas y reforzadas a través del sistema, contribuyen entonces a justificar la exclusión de los ciudadanos comunes de los procesos elitistas, diseñados para tomar decisiones sobre temas de interés público.

Se perpetúa un patrón o círculo vicioso, en el que entre más los ciudadanos se retiran desesperanzados y enojados, más los ignoran los políticos. Cuanto más irresponsablemente actúan los políticos, o cuanto más ignoran o marginan al electorado, mayor es el enojo, el escepticismo y la desesperanza. El semillero de la polarización persiste, a la espera de que surja el siguiente tema de preocupación general y se plantee como otra crisis social que demandará una nueva ronda de lo que podría llamarse intervención antidemocrática entre y con la élite.

Las condiciones de urgencia del mundo real, los recursos limitados y los panoramas políticos tan cambiantes, a menudo necesitan diálogos de la élite que sean viables desde el punto de vista político y económico, y que sean capaces de lograr resultados a corto plazo. A partir de esos diálogos pueden obtenerse muchos cambios positivos. Pero sigue siendo un desafío para el campo ir un paso más allá de la dependencia excesiva de este mecanismo, y utilizar algunas de las herramientas de proceso disponibles para involucrar a grandes grupos de ciudadanos, al menos durante cierto tiempo.



Véase Listado de diez resultados positivos, Capítulo 1.4, pág. 43 y Herramientas de proceso para grupos grandes, Capítulo 2.4.

Parte 3:

PARTE: 3

Aplicaciones

Capítulo 3.1: Introducción

Capítulo 3.2: Diálogo sobre la coexistencia pacífica, Guatemala

Capítulo 3.3: Diálogo sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio, Mauritania

Capítulo 3.4: Diálogo sobre un proceso constitucional, Nepal

Capítulo 3.1: Introducción

El objetivo de este Manual es promover y apoyar un uso más amplio del diálogo para abordar los desafíos sociales. No hacemos hincapié en que organizar un proceso de diálogo sea el enfoque más adecuado en todas las instancias, ni tampoco defendemos un diseño o una herramienta de proceso en particular. En cambio, apuntamos a promover una comprensión más cabal del diálogo que permita a las personas determinar cuándo el diálogo es la opción adecuada –solo o combinado con otras herramientas, como la negociación o la mediación– y que permita, también, desarrollar un enfoque que sea sensible al contexto en cuestión. Cada practicante debe tomar esas decisiones sobre la base de las circunstancias especiales a las que se enfrenta. Esta parte del Manual ofrece algunas perspectivas sobre lo que esto puede significar en la práctica, mediante el análisis profundo de tres experiencias de diálogo en tres contextos bastante diferentes.

Las Partes 1 y 2 se basan en un abundante material de casos para ilustrar aspectos específicos de la práctica o de los conceptos del diálogo. La perspectiva general sobre iniciativas de diálogo, en el Apéndice 1, proporciona una mirada amplia y transversal sobre una gran variedad de casos de diferentes países. Esta sección ofrece una panorámica más exhaustiva de cómo los procesos de diálogo se desarrollan en el campo. El caso de San Mateo Ixtatán, en Guatemala, fue un diálogo regional, patrocinado y apoyado por la OEA, que buscó abordar los arraigados temas que subyacían al permanente conflicto de esa zona. El caso del PNUD acerca del Diálogo sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio en Mauritania es un ejemplo del uso del diálogo a nivel nacional para contribuir a mitigar un conflicto político y potencialmente violento, y para permitir que las diferentes facciones comiencen a ocuparse de apremiantes problemas de desarrollo económico y humano. El último caso muestra un ejemplo de un diálogo enfocado en un tema específico y patrocinado por IDEA Internacional, en apoyo al desarrollo democrático constitucional en Nepal.

Estos tres casos, en conjunto, exploran la aplicación de procesos de diálogo a tres importantes áreas: la prevención de conflictos, el desarrollo y el fortalecimiento de la democracia. También brindan una panorámica de cómo estas organizaciones usan el diálogo para potenciar sus misiones. Al mismo tiempo, estos casos ilustran cómo los practicantes deben responder a las condiciones del contexto y a la naturaleza política del diálogo democrático.

Capítulo 3.2: Diálogo sobre la coexistencia pacífica, Guatemala

En el año 2001, la OEA fue convocada para prestar ayuda en un esfuerzo por resolver una disputa y evitar la violencia en San Mateo Ixtatán, una región de Guatemala aún profundamente dividida por las hostilidades producto de la larga guerra civil que sufrió el país. Los campesinos de las zonas rurales y los habitantes de las ciudades se hallaban atrapados en una lucha por el control político del Gobierno regional y necesitados de acuerdos negociados que les permitieran coexistir en forma pacífica. El objetivo del proceso de diálogo era ir más allá de la negociación, y construir la confianza y el respeto mutuo necesarios para transformar los conflictos subyacentes que causaban que la competencia política se tornara violenta y que amenazaban con destruir la frágil paz instaurada.

Contexto

San Mateo Ixtatán es un municipio del Departamento de Huehuetenango, en Guatemala, en la frontera norte con Chiapas, México. Es uno de los municipios más pobres de Guatemala y resultó gravemente afectado y dividido por el conflicto armado del país, que se prolongó por más de tres décadas.

La mayor parte de la población de Huehuetenango es de origen Maya Chuj, pero no se cuenta con un número oficial de habitantes dado que los nacimientos y los decesos no se registran con regularidad. El municipio no tiene documentación o estadísticas poblacionales confiables. Durante la guerra civil, el registro civil fue incendiado y los libros de registro se compilaron nuevamente, por lo que los residentes tuvieron grandes dificultades para obtener sus documentos de identidad. Tras la firma de los Acuerdos de Paz en 1996, que pusieron fin a treinta y seis años de guerra civil, muchas personas desplazadas y repatriadas regresaron al municipio, lo que aumentó significativamente el número de habitantes.

El persistente conflicto en el municipio tiene también sus raíces en la extrema pobreza de la región, en la falta de servicios –sean provistos por el Estado o por una ONG–, y en un antiguo enfrentamiento entre los pobladores urbanos y rurales. Durante el conflicto armado, las comunidades rurales y urbanas de la región se alinearon en bandos opuestos: los habitantes de San Mateo Ixtatán, una zona urbana y el centro oficial de la región, apoyaron a las patrullas de autodefensa civil; los campesinos rurales apoyaron a los grupos guerrilleros. Aunque la firma de los Acuerdos de Paz puso fin a la guerra civil, estas divisiones y el resentimiento que provocaron permanecían intensamente presentes.

En 1996, ansiosos por superar la exclusión social que habían padecido históricamente, los habitantes rurales decidieron desafiar el poder del centro urbano. Se organizaron y nombraron a un candidato a la alcaldía, quien hizo campaña con la promesa de un incremento de los servicios estatales, tales como proyectos de desarrollo e infraestructura en el área rural. El candidato rural ganó las elecciones a alcalde de 1996.

Las autoridades urbanas, sin embargo, se negaron a aceptar los resultados de esta elección o a ceder el control del municipio al nuevo alcalde. En respuesta, el gobernador departamental presentó una orden judicial al pueblo autorizando la transferencia de la corporación municipal a Bulej, el pueblo natal del nuevo alcalde. Finalmente, una fuerza de más de trescientos policías y soldados tuvo que intervenir para garantizar la transferencia de los registros y documentos del municipio.

Durante los tres años y medio en los que el municipio tuvo su base en Bulej, se brindaron servicios y se llevaron a cabo actividades que beneficiaban principalmente a la comunidad local y las áreas circundantes. Los residentes locales y los de las comunidades vecinas hicieron arreglos para fijar la cabecera del municipio en Bulej en forma permanente. Durante ese período, sin embargo, el alcalde y los miembros de la corporación municipal fueron acusados de malversación de fondos municipales. Esta situación debilitó la autoridad del alcalde, y las tensiones crecieron entre los líderes rurales. Como resultado, un candidato a alcalde por el área urbana ganó las elecciones de 1999.

La transferencia del poder del líder rural al líder urbano provocó nuevas tensiones y conflictos. El alcalde saliente estuvo de acuerdo con transferir la autoridad al alcalde que acababa de ser electo, pero se negó a entregarle algunos libros de registros y otros documentos oficiales de la comuna. En respuesta, el nuevo alcalde reinstaló la sede del municipio en San Mateo Ixtatán e inició acciones legales contra el ex alcalde. Los líderes de las poblaciones rurales declararon que las comunidades estaban dispuestas a resolver el problema únicamente si se creaba en Bulej un registro civil auxiliar del municipio. Los líderes urbanos rechazaron este pedido basándose en que, si accedían, esto implicaría la creación de un nuevo municipio.

Entre los años 2000 y 2001, el Gobierno de Guatemala intentó en dos oportunidades, y sin éxito, negociar un acuerdo en esta disputa. En ambas instancias, debido a una combinación de falta de comunicación y mal manejo de la información por parte de los representantes del Gobierno, así como también a las tensiones exacerbadas entre los grupos de ciudadanos opositores, los esfuerzos por resolver el conflicto derivaron en incidentes de violencia. En marzo de 2001, frente a la amenaza de una nueva guerra civil en la región, el Gobierno formó la Unidad Presidencial para la Resolución de Conflictos (UPRECO). Su misión consistió en dar respuesta a los conflictos de gobernabilidad nacional, estatal o municipal. A nivel departamental, se creó la Comisión Departamental de Atención a los Conflictos (CDAC), como un mediador formal en representación del Gobierno, con el objetivo de apoyar el trabajo de la UPRECO. Contando con las mismas instituciones gubernamentales que la UPRECO, la CDAC comenzó a abordar los conflictos del departamento de Huehuetenango. Además, se solicitó al Programa de Cultura de Diálogo: Desarrollo de Recursos para la Construcción de la Paz (PROPAZ), que la OEA había iniciado en Guatemala, que brindara apoyo y asistencia técnica al esfuerzo.

Propósito

Desde la perspectiva de la OEA/PROPAZ, esta situación exigía un diálogo de construcción de consenso, “una iniciativa de participación y colaboración, enfocada en la resolución de problemas y diseñada para reunir a las partes de manera proactiva, generar opciones y arribar a soluciones de problemas específicos que satisfagan a ambas partes, en las que se tomen decisiones, se creen acuerdos y se asuman compromisos”.¹⁹² Había una clara necesidad de negociar, pero también de dialogar para abordar las causas subyacentes de la lucha de poder entre las poblaciones rurales y urbanas en el municipio.

Se creía que el diálogo podría canalizar la presión que sentía la población como resultado de la falta de atención a la pobreza, la ausencia de desarrollo económico y el sufrimiento causado por el conflicto armado. En poco tiempo, se llegó a la conclusión de que el diálogo era la mejor alternativa para disminuir las tensiones entre las partes, evitar el recrudecimiento del conflicto y poner fin a los actos esporádicos de violencia. Asimismo, resultó ser un medio adecuado de encarar las controversias, mejorar las relaciones entre las partes y hallar soluciones creativas a las demandas de cada sector.

Quedaba claro que los problemas estructurales de Huehuetenango no desaparecerían instantáneamente. Además de cumplir los acuerdos logrados entre ambas partes, era necesario continuar esforzándose para tratar los problemas subyacentes. En el largo plazo, el diálogo buscaba construir una relación sólida y productiva entre los líderes de las comunidades rurales y urbanas, de modo que pudieran abordar y resolver los problemas del municipio a medida que fueran surgiendo, sin depender de la ayuda externa.

El proceso de diálogo

El diálogo en San Mateo Ixtatán se llevó a cabo en etapas, entre 2001 y 2002. En gran medida, el proceso y su ritmo se desarrollaron en respuesta a los eventos que iban produciéndose en la región.

Etapas 1: Concientización

Estratégicamente, la UPRECO/CDAC y la OEA/PROPAZ decidieron que, en un principio, sería necesario trabajar con los líderes de las zonas urbanas y rurales en forma separada. La primera fase consistió en convencer a los representantes clave de las comunidades que el diálogo era un medio adecuado para hallar soluciones al conflicto que fueran satisfactorias para ambas partes. A partir de mayo de 2001, la OEA/PROPAZ inició para cada grupo, un proceso de capacitación para concientizar y sensibilizar sobre formas negociadas para salir del conflicto.

Esta capacitación tuvo tres objetivos: brindar a los potenciales participantes el conocimiento y las técnicas para analizar y resolver conflictos; precisar el uso del diálogo como método alternativo para la transformación del conflicto del municipio; y determinar las condiciones mínimas necesarias para celebrar encuentros entre las partes con el fin de negociar los asuntos que las dividían. Asimismo, la capacitación buscó generar conciencia sobre cómo manejar las interacciones sociales durante un diálogo, así como facilitar la comprensión profunda de la naturaleza emocional del proceso.

Etapa 2: El llamado al diálogo

El llamado al diálogo fue diferente para cada bando. Los líderes de la comunidad rural, que acababan de participar en las sesiones de sensibilización, convocaron a asambleas públicas y abiertas para todos los residentes en sus respectivas comunidades. Estas asambleas se basaron en tres objetivos fundamentales: dejar en claro a las poblaciones cuál era el propósito y el proceso del diálogo; confirmar la aceptación del diálogo como mecanismo para abordar el conflicto existente; y asegurar que los participantes de la zona rural estuvieran debidamente autorizados para representar a sus ciudadanos. Los vecinos produjeron un documento que confirmaba su aceptación del proceso de diálogo y aprobaba a los participantes elegidos en representación de sus intereses, lo firmaron con su nombre o pusieron sus huellas digitales. El documento también detallaba la responsabilidad de los representantes elegidos de informar a las comunidades acerca de los avances en el proceso de diálogo.

En el área urbana, el llamado fue más simple porque se basó en una estructura representativa ya existente. Esa estructura incluyó a los miembros electos del consejo municipal y a los líderes no electos de la comunidad que formaban parte de los consejos de ancianos, es decir, las autoridades tradicionales de la cultura indígena. No obstante, y al igual que los representantes rurales, los líderes urbanos tuvieron que presentar un documento que confirmaba su autoridad para representar los intereses de la comunidad, y en el que prometían informar a la comunidad sobre el progreso del diálogo.

En general, los representantes rurales eran líderes de la comunidad o antiguos miembros de grupos guerrilleros que habían formado un partido político al finalizar el conflicto armado. En el área rural, la representación de las ONG fue mínima: solamente una ONG rural participó en el proceso de diálogo. El área urbana estuvo representada por miembros de las ONG, líderes comunitarios con un nivel educativo básico y propietarios de empresas pequeñas. No todos los habitantes de las zonas urbanas y rurales participaron en el diálogo, pero se hizo el intento para que estuviera representada la mayor cantidad de grupos posible.

Etapa 3: El proceso de diálogo

El diálogo en San Mateo Ixtatán se convocó para octubre de 2001. A partir de entonces, los encuentros se realizaron cada quince días, con algunas interrupciones. Cada encuentro duraba aproximadamente dos días y, al final de cada uno, se fijaban la fecha y la agenda para el siguiente. La convocatoria, los recordatorios y las sesiones adicionales se planificaron mediante cartas y llamadas telefónicas. El proceso se prolongó debido a circunstancias externas que no tenían relación directa con el proceso. Por ejemplo, la participación comunitaria en el diálogo disminuyó durante la estación de lluvia, porque los agricultores tenían que preparar la tierra para cultivarla. El diálogo concluyó en noviembre de 2002.

Los encuentros se llevaron a cabo en la ciudad de Huehuetenango, la cabecera departamental. La ciudad fue elegida por tener una ubicación neutral y porque contaba con infraestructura y condiciones logísticas adecuadas. Se necesitaba un lugar política e ideológicamente neutral, para garantizar la seguridad de los participantes. Por otra parte, escoger Huehuetenango tuvo ciertas desventajas. Su gran distancia de San Mateo Ixtatán y las dificultades de transporte implicaron gastos y tiempo adicionales. Si bien

las sesiones sólo duraban dos días, generalmente los participantes se veían forzados a perder cuatro días de trabajo y de su vida personal cada quince días, lo que implicó una carga económica para muchos de los participantes.

Oficialmente, el grupo de facilitación estaba integrado por cinco entidades gubernamentales: la Comisión Presidencial Coordinadora de la Política del Ejecutivo en materia de Derechos Humanos, la Secretaría de Análisis Estratégico, la Secretaría de la Paz, la Comisión Presidencial para la Resolución de Conflictos de Tierras, y la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia. La OEA/PROPAZ fue invitada a “acompañar” a aquellos actores del Gobierno responsables de la transformación del conflicto y a retroalimentar sus acciones. No obstante, en momentos cruciales, la OEA/PROPAZ asumió el rol principal en el diseño y la facilitación del diálogo. En estas instancias, la CDAC, que representaba al grupo de facilitación del Gobierno, se limitó a observar y a aprender de los facilitadores del programa OEA/PROPAZ. Durante este proceso, un asesor brindó asistencia legal a OEA/PROPAZ.

Además, las ONG y las parroquias de la Iglesia Católica actuaron como observadores, una práctica decidida y aceptada por ambas partes. Los medios de comunicación también estuvieron presentes, especialmente en el año 2001, cuando las repercusiones de la violencia y la ruptura total de relaciones entre la zona rural y urbana fueron muy evidentes. No obstante, una vez comenzado el diálogo, la cobertura de los medios fue mínima. La OEA/PROPAZ y la CDAC designaron portavoces para representar a cada sector y para hablar de los avances en el diálogo con los medios de comunicación. La cobertura de los eventos en ningún momento afectó el proceso de diálogo.

Durante el período anterior al proceso de negociación, la OEA/PROPAZ y la CDAC procuraron entender los intereses de ambas partes y crear una agenda que abordara dichos asuntos y que fuera aceptable para todos. Esta agenda incluyó tres temas principales: los requisitos para una coexistencia pacífica, el fortalecimiento del municipio, y los procedimientos municipales. Durante la sesión inaugural del diálogo se presentó la agenda propuesta a los participantes para que éstos la ratificaran. De allí en adelante, el grupo de diálogo analizó, uno por uno, cada tema de la agenda. Los facilitadores ayudaron a estructurar las discusiones de tal modo que las partes pudieran identificar sus intereses, generar opciones, evaluarlas y elegir las soluciones que satisficieran los intereses de ambas partes. Aunque este esquema parece simple, los temas presentaron diversos grados de dificultad y el grupo analizó cada tema durante meses.

En el primer encuentro, los participantes también sentaron las reglas básicas para la coexistencia durante el proceso de diálogo. Entre estas reglas, hubo varios puntos relacionados con el respeto mutuo y las formas adecuadas de comunicación y comportamiento. Ambas partes acordaron que cuando cualquiera de ellas violara las reglas, los facilitadores podrían insistir para que dichas reglas fueran observadas. En esta primera sesión, los participantes también decidieron usar el consenso como método para la toma de decisiones.

A medida que avanzaban ateniéndose a estas reglas básicas, los participantes pudieron superar la desconfianza mutua, abrir canales de comunicación y crear un ambiente seguro y sano en el cual compartir perspectivas, un ambiente que les permitió comprender cada vez más los diferentes puntos de vista. El alto nivel de confianza logrado entre las partes permitió que el proceso evolucionara hacia un verdadero diálogo, en lugar de convertirse en una mera negociación multipartidaria. Las partes pudieron expresar

abiertamente sus opiniones sobre el conflicto y establecieron una buena comunicación entre todos.

En un momento definitorio de las conversaciones, las partes pudieron compartir el dolor y el sufrimiento que había causado la guerra civil. Hablaron de los efectos dañinos del conflicto en sus vidas, en sus comunidades y en todo el municipio. La honestidad de este intercambio hizo que quedaran a la vista los sentimientos y las acciones de muchas personas durante el conflicto y la guerra civil, pero ello no provocó una suspensión ni una interrupción del proceso. Por el contrario, la participación en un entorno abierto logró que se comprometieran a desarrollar un Acuerdo de Coexistencia Pacífica, en el que cada parte reconoció que la guerra le había causado sufrimiento a ambas partes.

Resultados e impacto

Los excelentes resultados del proceso de diálogo y negociación en San Mateo Ixtatán se ponen de manifiesto en tres acuerdos importantes. Pero la confianza, la transparencia, el respeto mutuo, la tolerancia y la responsabilidad creados durante el diálogo fueron los elementos que lograron la transformación del conflicto. Estas condiciones abrieron un espacio en el que los acuerdos pudieron discutirse y lograrse.

El Acuerdo de coexistencia pacífica

En las primeras etapas del proceso, los participantes decidieron que un tema de la agenda debía ser crear un Acuerdo de coexistencia pacífica para que todos los habitantes, urbanos y rurales, del municipio siguieran las mismas reglas de conducta. Este acuerdo fue alcanzado una vez que las partes coincidieron sobre dos puntos clave: el primero, que ningún juez, oficial de policía o representante del Gobierno –que pudiera ejercer presión sobre el proceso o dictar una solución – participara en el diálogo; y el segundo, que los acuerdos resultantes del proceso fueran un compromiso alcanzado entre las partes y las comunidades a las que representaban por propia voluntad y decisión.

Este acuerdo fue un compromiso de ambas partes para continuar el diálogo y acatar ciertas reglas, de modo que asegurara las relaciones amistosas entre las partes. Quedaron prohibidas las acusaciones personales, las declaraciones ofensivas y las expresiones difamatorias. Además, el acuerdo permitió el libre tránsito entre las comunidades urbanas y rurales, puesto que, en un momento durante el conflicto, las comunidades habían cobrado peaje a la gente que se trasladaba en la zona. El acuerdo sentó las bases para los demás acuerdos posteriores.

El Acuerdo para fortalecer la institucionalización en el municipio

Mediante este acuerdo, que surgió de conversaciones formales e informales, los participantes decidieron mantener un municipio único y no dividido. El acuerdo permitió que las elecciones municipales a alcalde se llevaran a cabo sin confrontaciones y determinó que ambas comunidades aceptarían al ganador, independientemente de su afiliación política. Las dos partes habían tenido posiciones claras sobre el tema: los habitantes rurales amenazaban con crear un nuevo municipio, en tanto los pobladores

urbanos se oponían a tal división. En vista de la seriedad de la amenaza del sector rural, los facilitadores y los observadores trabajaron con los representantes de las partes para analizar las consecuencias económicas de crear un nuevo municipio y para considerar los muchos y costosos requisitos gubernamentales que se necesitaban para concretarlo. Finalmente, los grupos rurales reconocieron que no era viable crear un municipio nuevo y desistieron de su posición formal. En consecuencia, el diálogo avanzó, ya que ambas partes aceptaron una meta común: el fortalecimiento de las instituciones municipales.

El Acuerdo sobre los problemas de documentación personal y procedimientos municipales

Tras la decisión del grupo de no dividir el municipio, los representantes de las comunidades rurales expresaron la necesidad de implementar mejoras en la documentación. Por coincidencia, quedaban treinta días de plazo adicionales previo a la caducidad de la ley extraordinaria sobre documentación personal, una ley temporal que había ampliado el período para que los ciudadanos guatemaltecos pudieran solicitar la documentación personal que les faltaba. Se sugirió que los residentes debían aprovechar el tiempo que les quedaba para conseguir los documentos.

Por lo tanto, el grupo de diálogo propuso que los residentes programaran días para obtener la documentación en todo el municipio. Los representantes rurales y los urbanos tuvieron que trabajar juntos, con la ayuda de la OEA/PROPAZ y de la CDAC, para recolectar el dinero y planificar estos días de registro. Para la población rural, el registro de 734 personas significó un logro importante. Esta colaboración entre las partes sirvió para fomentar la confianza mutua. Como consecuencia, hubo mayor voluntad de encontrar soluciones para asuntos similares. En especial, las partes alcanzaron un acuerdo estipulando que los asuntos municipales sobre documentación personal y otros procedimientos deberían confiarse al Consejo Municipal de Desarrollo, el cual sería responsable de buscar una solución definitiva a estos problemas.

El Acuerdo sobre el esclarecimiento de la desaparición de personas

El Acuerdo sobre el esclarecimiento de la desaparición de personas no fue, como los anteriores, un acuerdo formal sino procedimental, que se asentó en el acta de una sesión específica del proceso de negociación. En dicha sesión, los participantes decidieron que cualquier asunto relacionado con las desapariciones debería presentarse ante las autoridades correspondientes, tales como el Ministerio Público o la Procuraduría de los Derechos Humanos.

Trabajo de seguimiento y compromisos

Cuando el proceso de diálogo llegó a su fin, en noviembre de 2002, las partes prometieron cumplir los acuerdos alcanzados pero no planificaron actividades de seguimiento. Sin embargo, las elecciones nacionales y municipales estaban programadas para 2003 y ya se percibían signos de resurgencia del conflicto entre el sector urbano y el rural, como consecuencia de la campaña presidencial y municipal. La OEA/PROPAZ contrató a dos consultores de la Fundación Soros en Guatemala para implementar una campaña de información mediante difusiones radiales en el idioma local, y así dar a conocer los contenidos de los acuerdos a todo el municipio.

Simultáneamente, la OEA/PROPAZ organizó varios talleres, con la participación de unas 55 personas en cada uno, para distribuir la información incluida en los acuerdos y para dar a conocer al público las reglas de conducta adecuadas durante la campaña electoral. Los talleres sirvieron también como medio para presentar la Ley de Consejos de Desarrollo, una iniciativa del Gobierno nacional para brindar pautas sobre la participación ciudadana en la determinación de las prioridades de desarrollo. La ley establecía una metodología que los habitantes de ambas comunidades debían adoptar para organizar el Consejo Municipal de Desarrollo.

Pese a las tensiones generadas por las elecciones de 2003, no se produjeron más confrontaciones violentas entre los pobladores rurales y urbanos de San Mateo Ixtatán. El candidato del sector rural ganó las elecciones y desempeñó su función desde la cabecera del municipio sin objeciones de las partes. El nuevo alcalde respaldó los acuerdos alcanzados durante el proceso de diálogo y apoyó, en especial, la creación del Consejo Municipal de Desarrollo.

A pesar de que la CDAC desapareció, sus miembros siguieron colaborando con otras entidades gubernamentales para prevenir el estallido de nuevos conflictos en el área. Asimismo, se creó una red departamental para la resolución de conflictos, en la que participaron organizaciones no gubernamentales. La Fundación ProPaz ha sido creada como una ONG nacional y autónoma y ha asumido los objetivos y metas de la OEA/PROPAZ. Como tal, la fundación ofrece talleres para analizar, mediar y resolver conflictos, desarrollar destrezas comunicativas y generar consenso entre las partes.

Lecciones aprendidas

Construyendo confianza

El conflicto de San Mateo Ixtatán, que se originó por la competencia entre las comunidades rurales y urbanas para ejercer el poder sobre el municipio, se vio afectado en forma directa por la desconfianza reinante en ambas comunidades, producto de más de tres décadas de conflicto armado. Si las acusaciones mutuas no hubieran disminuido, el proceso de diálogo se habría visto en peligro. La OEA/PROPAZ y la CDAC tomaron varias medidas para evitarlo. Por ejemplo, antes del diálogo, concientizaron a cada parte por separado y lograron el acuerdo de los participantes sobre ciertas reglas básicas que debían respetarse durante el proceso. Dichas reglas contribuyeron a garantizar el respeto mutuo y establecieron las formas adecuadas de comunicación y comportamiento. Durante el proceso, los participantes decidieron que el Acuerdo de coexistencia pacífica debía ser un tema de agenda, y crearon, con éxito, un ambiente estructurado y seguro en el que pudieron expresar el dolor causado por la guerra civil. No es fácil generar un espacio seguro para esos intercambios clave ni tampoco manejarlo una vez que se ha creado. Por lo tanto, además de aplicar técnicas como las descritas, es importante que el personal involucrado sea capaz de supervisar estos ambientes en forma eficaz.

Una campaña de divulgación

Desde el comienzo, la CDAC y la OEA/PROPAZ reconocieron que los participantes en el diálogo tendrían que informar de los éxitos obtenidos a las comunidades. Ésta fue una de las funciones especificadas en los documentos que conferirían autoridad a los

representantes. Pero ni la CDAC ni la OEA/PROPAZ siguió de cerca esta actividad, y la dejaron en manos de cada representante. Lamentablemente, las campañas electorales, presidenciales y municipales, que comenzaron inmediatamente después de finalizado el proceso de negociación, amenazaron con desestabilizar los acuerdos logrados, lo que puso en peligro la paz de todo el municipio. Esta circunstancia estuvo directamente ligada a la falta de conocimiento, por parte de los residentes, de los acuerdos logrados durante la negociación.

La OEA/PROPAZ pudo abordar este problema a través de una campaña de información para dar a conocer los acuerdos. No obstante, este caso demuestra la importancia de una estrategia eficaz para informar al público acerca del avance en las negociaciones y de la necesidad de incorporar esta estrategia al proceso de negociación en su totalidad. Si esto fuera a ser una responsabilidad de los facilitadores, deberá especificarse antes de dar comienzo al proceso.

Recursos económicos

Este caso también revela la importancia de contar con los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de diálogo y evitar que se atrase o se estanque. Dado que San Mateo Ixtatán es uno de los municipios más pobres de Guatemala, y puesto que el Gobierno central disponía de escasos recursos económicos, la OEA/PROPAZ tuvo que hacerse cargo del financiamiento del proyecto en su totalidad. Esto incluyó cubrir los costos de participación de los representantes cada 15 días, de modo que el diálogo pudiera continuar. Con las donaciones privadas se cubrieron los gastos logísticos de los participantes, tales como transporte, comida y alojamiento. Sobre la base de esta experiencia, la OEA/PROPAZ desarrolló criterios para su participación futura en procesos similares. Es importante garantizar una mínima disponibilidad de recursos para desarrollar el diálogo y satisfacer necesidades imprevistas. Asimismo, es importante evitar la proliferación de compromisos, tales como recaudar fondos o divulgar y monitorear los acuerdos. En este sentido, los procesos de diálogo deberían señalar quiénes son los responsables de divulgar y monitorear los acuerdos, y cómo garantizar que dichas personas desempeñarán sus funciones.

Definición de roles

A medida que el diálogo tomaba forma, los miembros del equipo de la OEA/PROPAZ asumieron el rol de facilitadores del proceso. Es importante mantener la comunicación entre las entidades organizadoras, para tener una visión clara de las condiciones bajo las cuales los roles deberían cambiar. Es crucial recordar que los diálogos de esta naturaleza son extremadamente frágiles y que el proceso en su totalidad puede verse amenazado si las organizaciones que coordinan evidencian falta de destreza o de conocimiento durante el proceso. Por lo tanto, los facilitadores contratados deben equilibrar de forma prudente sus responsabilidades con las de las partes involucradas y las de las organizaciones gubernamentales que lo hacen posible.

Conocimiento del lenguaje y del contexto

El desconocimiento del dialecto Chuj por parte de los facilitadores les impidió entender muchos de los temas discutidos hasta el momento mismo en que se estaba a punto de lograr los acuerdos. Para la OEA/PROPAZ, esto significó que el equipo fuera excluido de muchas discusiones. Para poder sumergirse por completo en un proceso de diálogo, los facilitadores deberían poder comunicarse en el idioma de los participantes.

El caso de San Mateo Ixtatán también demuestra la importancia de los análisis de conflictos y de las dificultades que surgen al realizarlos. La complejidad de la situación a menudo requiere acción inmediata y no permite un estudio profundo del contexto histórico del conflicto. Es muy probable que un alto nivel de tensión obligue a los organizadores del diálogo a intervenir con rapidez y comenzar a resolver el conflicto lo antes posible, para evitar que éste escale. Aunque los facilitadores necesitan estar informados, es imprescindible que no se sientan abrumados por información que podría hacerlos tomar decisiones parciales o inclinarse hacia un bando. Se recomienda que la información se provea en forma sistemática, tanto antes del proceso como durante su desarrollo. Esto permite comprender mejor el conflicto, de manera que sea posible detectar y articular los temas principales y reconocer los potenciales obstáculos y puntos fuertes del proceso.

Problemas estructurales y resultados del diálogo

El conflicto de San Mateo Ixtatán se exacerbó debido a varios problemas estructurales. Las limitaciones de las instituciones estatales restringieron las posibles soluciones para resolver la disputa. Paralelamente, algunos de los acuerdos que lograron las partes dependieron de la capacidad y voluntad del Gobierno central y del municipal de acatar las decisiones tomadas durante el diálogo. Para la OEA/PROPAZ, los problemas estructurales, tales como la falta de recursos económicos, de leyes y de autoridad para tomar decisiones, indicaron que tendrían que buscarse otros mecanismos para que el diálogo fuera un medio para lograr acuerdos creativos y no se viera interrumpido por ineficiencias estructurales.

Este caso demuestra que, aun cuando los recursos sean extremadamente limitados, los diálogos pueden arrojar resultados concretos y positivos. Las partes, por ejemplo, lograron mantener un municipio unido y ponerse de acuerdo en las reglas de conducta necesarias para evitar un resurgimiento del conflicto y de la violencia. Fue posible observar los acuerdos porque la relación entre las partes había mejorado durante todo el proceso de diálogo. Se recomienda hacer siempre un análisis profundo de las ventajas tangibles e intangibles del diálogo. Al mismo tiempo, un proceso de diálogo no debería abandonarse debido a limitaciones estructurales que pudieran impedir resoluciones viables. Por el contrario, se debería confiar en las capacidades de los participantes para encontrar soluciones creativas que resuelvan sus diferencias.

Capítulo 3.3: Diálogo sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio, Mauritania¹⁹³

Entre 2004 y 2005, el PNUD en Mauritania apoyó un proyecto de diálogo que comprometía a la élite local y nacional a abordar el desafío de alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU para el año 2015. El estancamiento político había posibilitado los intentos de golpes de estado contra el Gobierno de Mauritania en 2003 y 2004. El objetivo del diálogo era evitar conflictos violentos y acabar con la parálisis política que impedía que el país implementara iniciativas multiactor coherentes para abordar los problemas sociales y económicos que enfrentaba. El tema de los Objetivos de Desarrollo del Milenio brindó una plataforma neutral para abordar dichos problemas, lo cual permitió que el Gobierno, los grupos opositores y la sociedad civil participaran, directa o indirectamente, en este proceso de diálogo.

Contexto

La República Islámica de Mauritania es uno de los países más pobres del mundo: se ubica en el 152º lugar de 177 naciones, según el Índice de Desarrollo Humano de 2003. El país cubre un área vasta, de la cual 90% es desierto, y sus 2.5 millones de habitantes enfrentan varios desafíos graves. Estos desafíos incluyen altos niveles de pobreza y desigualdad, desnutrición y hambre generalizados, altos niveles de mortalidad materna e infantil, una tasa de infección con el VIH en rápido aumento y altas tasas de mortalidad por enfermedades como tuberculosis y malaria, así como problemas medioambientales, en particular, una creciente desertificación.

Siendo una sociedad que surgió en una intersección clave de pueblos árabes y africanos, Mauritania enfrenta también el desafío de una historia de esclavitud y permanente discriminación por parte de los maures, pueblo de piel blanca actualmente en el poder, hacia los ciudadanos de origen africano, especialmente los que antes eran esclavos. Recientemente, entre 1989 y 1991, se había producido un conflicto violento fruto de estas violaciones a los derechos humanos. Asimismo, el tejido social de Mauritania se encuentra debilitado por patrones de fuerte identificación tribal y por un sentido de identidad nacional relativamente limitado. Por otro lado, un patrón establecido de alianzas y matrimonios consanguíneos entre grupos étnicos ejerce una fuerza moderadora sobre los conflictos dentro de la sociedad.

Entre 2003 y 2004, el contexto político era tenso y se deterioraba, en tanto surgía la idea de un diálogo sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Luego de 20 años del gobierno militar, en 1991 el país adoptó una constitución democrática, pero la democracia era sólo un formalismo. El Presidente Maaouya Ould Sid'Ahmed Taya y su partido, el Partido Republicano Democrático y Social (Parti Républicain Démocratique et Social), se habían aislado y tornado cada vez más autocráticos desde su llegada al poder en 1992. Los partidos opositores habían boicoteado las elecciones de 1992, pero luego, habían competido con éxito en elecciones municipales, y obtuvieron varios escaños en la Asamblea Nacional en octubre de 2001. Sin embargo, las relaciones entre el partido gobernante y los partidos opositores eran hostiles, y prácticamente no existía comunicación entre ellos. La decisión del Presidente Taya de establecer contactos diplomáticos con Israel y su lucha contra los grupos fundamentalistas islámicos de Mauritania fueron políticas impopulares, consideradas, principalmente, como intentos de anclarse en el poder. Además, las tensiones recrudecieron cuando, al descubrirse reservas petrolíferas frente a la costa de Mauritania en 2001, los considerables ingresos que podían obtenerse mediante la explotación del petróleo y del gas en ellas elevaron las apuestas en la contienda política.

Con elecciones previstas para noviembre de 2003, los opositores al Gobierno de Taya iniciaron tres intentos fallidos de golpe de estado, en junio de 2003, en agosto de 2004 y en septiembre de 2004. El líder de estos intentos de golpe, el ex mayor del ejército Saleh Ould Hanenna, declaró en su juicio que su objetivo era terminar con la corrupción, el tribalismo, la deficiencia salarial, la mala administración y la discriminación contra los mauritanos negros. Estos acontecimientos constituyeron el telón de fondo en la convocatoria de diálogo sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio y crearon un contexto de inestabilidad política con amenazas de más violencia.

Propósito

Desde el punto de vista del PNUD, la iniciativa para el diálogo mauritano sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio tenía dos objetivos principales e interrelacionados. Por una parte, existía la imperiosa necesidad de abrir algunos canales para la comunicación constructiva entre el Gobierno y la oposición, con el objetivo de impedir posibles conflictos violentos. Por otra parte, existía la imperativa institucional de alcanzar las metas establecidas por las Naciones Unidas en su Declaración del Milenio de 2000: erradicar la pobreza y el hambre extremas; garantizar la educación primaria universal; promover la equidad de género y empoderar a las mujeres; reducir la mortalidad infantil; mejorar la salud materna; combatir el VIH/SIDA y otras enfermedades; asegurar la sostenibilidad ambiental; y crear una asociación global para el desarrollo. Mauritania había firmado la Declaración y realizó algunos esfuerzos para alcanzar sus metas, pero lo avanzado hasta la fecha no había sido suficiente, y pocas personas del público general o en puestos administrativos del Gobierno conocían la iniciativa.

Estos dos propósitos se reforzaban mutuamente, puesto que el tema de los Objetivos de Desarrollo del Milenio proporcionaba un punto de partida seguro, que se centraba en las aspiraciones para el futuro pero que, en ese marco, abría espacios para conversaciones públicas sobre el estado actual de la sociedad mauritana. Inicialmente propuesto como un diálogo político entre el Gobierno, la oposición y la sociedad civil, el proyecto se vio de inmediato confrontado con la falta de voluntad del Gobierno de participar en

ese formato. Sin embargo, al replantearlo como una iniciativa para avanzar hacia los Objetivos de Desarrollo del Milenio, procedió como un diálogo entre élites políticas, con el Gobierno como observador interesado y activo.

Otro de los objetivos clave de la iniciativa fue ayudar a crear una cultura de comunicación y cooperación que, finalmente, permitiera que el Gobierno, la oposición y los grupos de la sociedad civil asumieran la responsabilidad conjunta de avanzar hacia los Objetivos de Desarrollo del Milenio. De acuerdo a este objetivo, una iniciativa de diálogo era preferible a posibles negociaciones entre las partes. En el largo plazo, el PNUD se proponía establecer un marco permanente para el diálogo entre actores políticos y de la sociedad civil, para fortalecer la cultura y las instituciones democráticas en Mauritania.

El proceso de diálogo

El diálogo evolucionó durante un período de seis meses, de agosto de 2004 a febrero de 2005. La estrategia inicial era comprometer a estas élites de la sociedad mauritana, con la esperanza de crear una masa crítica de personas que pudiera ayudar al país a avanzar pacíficamente para lograr sus objetivos. Más de 400 personas participaron en talleres llevados a cabo en diferentes lugares del país, y otras miles siguieron el proceso a través de la cobertura de los medios de comunicación.

El Comité Directivo y el rol del PNUD

Un Comité Directivo ampliamente representativo fue el responsable de diseñar e implementar el proceso de diálogo. La Representante Residente del PNUD Cécile Molinier y Mohamed Saïd Ould Hamody, ex embajador mauritano, presidieron este grupo en forma conjunta. El comité reunió a diez nacionales, todas personas conocidas y respetadas por ser pensadores independientes y representantes de su comunidad, como la Presidenta de la Federación de Mujeres Francófonas, el Presidente de la Asociación de Alcaldes de Mauritania, el Presidente de la Asociación de Ulemas (académicos islámicos), y representantes de organizaciones juveniles, del sector privado y de los medios de comunicación. Dicho comité ayudó a asegurar la apropiación nacional del proceso de diálogo.

El PNUD tuvo un rol esencial en la promoción del diálogo, en parte debido a que el Gobierno mauritano le había solicitado en 2002 su apoyo técnico para un programa nacional de buen gobierno, en el que se incluía la reforma de la administración pública, la gobernabilidad macroeconómica, la reforma a la justicia, el fortalecimiento de los derechos humanos y de las organizaciones de la sociedad civil, el apoyo a la descentralización del Gobierno y el apoyo al Parlamento. El objetivo del PNUD fue actuar principalmente como catalizador, mediante la utilización de la plataforma neutral y universalmente aceptada de los Objetivos de Desarrollo del Milenio como base para la promoción de discusiones entre los mauritanos de todos los grupos políticos y sociales respecto de su futuro en común. Al mismo tiempo, su mandato para promover el buen Gobierno permitió que abogara, en particular, por la apertura del diálogo hacia grupos y temas de derechos humanos, así como hacia una gran variedad de organizaciones de la sociedad civil. La oficina de país, haciendo uso de los recursos de diferentes unidades de las NU y del PNUD, apoyó el trabajo del Comité Directivo con recomendaciones, apoyo técnico y financiero.

Etapa 1: Diálogo político para el fortalecimiento de la democracia

La primera etapa del proceso incluyó cuatro talleres en agosto y septiembre de 2004, desarrollados en lugares geográficamente dispersos, cada uno de ellos sobre tópicos relacionados con el tema más general del fortalecimiento de la democracia. En Rosso, al sur de Mauritania, se trataron temas como la salud, el agua y su saneamiento y el medio ambiente. En la ciudad central de Kiffa, se habló sobre educación moderna, educación tradicional y cultura juvenil. En Atar, al norte, el taller se centró en justicia, derechos humanos y ciudadanía.

Alrededor de 90 personas, representando a las élites de la región, participaron en cada uno de estos eventos. Todos los talleres tuvieron un formato similar, que se iniciaba con una sesión plenaria en la que algunos expertos presentaban informes fundamentales sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio y los temas específicos del evento. Luego, aún en la plenaria, los participantes exponían las perspectivas, inquietudes y opiniones particulares de los diferentes grupos de partes interesadas representados, y debatían sobre los problemas desde esas perspectivas. En la segunda etapa del taller, los participantes se reunían en pequeños grupos de trabajo, y cada uno se encargaba de hacer recomendaciones sobre los temas en cuestión.

Mientras que las presentaciones y los debates de la sesión plenaria permitieron que los participantes se informaran sobre los asuntos y expresaran sus opiniones, los pequeños grupos de trabajo crearon el ambiente para el diálogo. Tanto los observadores como los participantes advirtieron la ausencia de actitudes partidistas, el “espíritu de tolerancia” y la calma con la que los grupos de trabajo podían hablar, incluso, sobre los asuntos más sensibles. El segmento concluyente de cada taller fue otra sesión plenaria en la que todos los participantes evaluaron y discutieron las recomendaciones de los grupos de trabajo hasta que pudieron aprobarse por consenso.

La etapa 1 del proceso concluyó con un taller a nivel nacional con cerca de 130 personas, convocado en la capital, Nouakchott, en octubre de 2004. Los participantes representaron la variedad de partidos políticos, además de grupos empresariales, laborales y de la sociedad civil. Este taller reunió todas las recomendaciones de los talleres regionales previos y se centró en la construcción de una visión de la sociedad mauritana para 2015, una vez logrados los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Asimismo, evaluó estrategias para transitar desde las recomendaciones sobre qué hacer para alcanzar los objetivos, hasta el cómo hacerlo.

Etapa 1: grupos participantes

- los Ulemas
- todos los partidos del Parlamento
- la Asociación de Alcaldes de Mauritania
- la Universidad de Nouakchott
- organizaciones de profesores
- organizaciones de estudiantes
- la confederación de empleadores
- sindicatos
- organizaciones de abogados
- la Asociación de Magistrados
- organizaciones de derechos humanos
- organizaciones de médicos
- organizaciones de parteras y enfermeras
- organizaciones de periodistas
- ONG
- socios para el desarrollo de Mauritania.

Etapa 2: Diálogo entre actores económicos y sociales para fortalecer las estrategias de desarrollo y alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio

La etapa 2 incluyó tres eventos, todos en noviembre de 2004. El primero consistió en un taller que evaluó la capacidad económica de Mauritania para lograr los Objetivos de

Desarrollo del Milenio. Se realizó en Nouakchott con alrededor de 100 participantes, entre los que estaban líderes políticos y representantes de la sociedad civil. El grupo del taller abordó tres cuestiones principales: ¿Qué políticas relacionadas con el crecimiento y la economía son necesarias para lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio? ¿Cuál es el debate sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio? Y ¿cuáles son las fortalezas, debilidades y competitividad de la economía mauritana dentro de la economía mundial? Siguiendo el diseño de talleres anteriores, este encuentro empleó grupos de trabajo para obtener conclusiones y hacer recomendaciones.

El segundo taller de la Etapa 2 tuvo lugar en Nuadibú, una ciudad portuaria al norte, cuya economía depende principalmente de la pesca y la minería. El sector pesquero y su potencial desarrollo para 2015 fueron los temas principales de este taller. Otros fueron la industria minera y petrolífera, y su rol potencial en el futuro de la economía mauritana.

Por la tarde del primer día del taller en Nuadibú, hubo un evento adicional, una conversación televisada en una mesa redonda sobre la cuestión de “Recursos de petróleo y gas: un bien común o una potencial fuente de disparidades”. El formato de mesa redonda permitió que un panel de 15 personas, que representaban grupos diversos dentro de la sociedad mauritana, abordara el asunto y respondiera las preguntas de la audiencia. Aunque la cantidad de información certera sobre la propuesta de explotación de reservas petrolíferas frente a la costa era limitada, el evento logró atraer la mirada de una gran audiencia hacia este problema urgente y, al mismo tiempo, concientizar al público respecto del proceso de diálogo.

La etapa 2 también concluyó con un taller a nivel nacional que se centró en combinar en una agenda unificada las recomendaciones de los talleres regionales para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Siguiendo el formato establecido de taller, este evento produjo un documento consensual que especificó los pasos a seguir y dejó las cuestiones de la implementación para otra ocasión. El Comité Directivo entregó el informe con estas recomendaciones al Presidente Taya. El copresidente del Comité, Mohamed Saïd Ould Hamody, sostuvo que el informe era convincente puesto que “era muy cauteloso, pero sin hacer concesiones”. Este “enfoque realista” dio solidez a los resultados.¹⁹⁴

Etapa 2: grupos participantes

- los Ulemas
- todos los partidos del Parlamento
- la confederación de empleadores
- sindicatos
- bancos y empresas aseguradoras
- la Universidad de Nouakchott
- principales empresas comerciales
- ONG de desarrollo
- asociaciones profesionales
- medios de comunicación especializados en economía, asuntos sociales y medio ambiente
- socios para el desarrollo de Mauritania.

Eventos de seguimiento

A comienzos de diciembre de 2004, el Comité Directivo lanzó un foro en línea, “Mauritania 2015”, con el objetivo de ampliar la participación en la conversación, en especial para incluir más mujeres y para desarrollar aún más las recomendaciones. Los participantes podían hacer sus aportes en árabe o francés, y aceptaron el estatuto que acordaba mostrar respeto y tolerancia hacia las opiniones de terceros. La participación fue más limitada de lo que se esperaba, en gran parte debido a que en Mauritania no todos tienen fácil acceso a Internet. El foro fue más un debate que un diálogo, pero logró abrir un espacio para la discusión de temas generalmente considerados tabú por el pueblo, como los abusos a los derechos humanos o la desigualdad en la educación.

Un segundo evento de seguimiento, en enero de 2005, convocó nuevamente a muchos de los participantes de los talleres de Nouakchott y Nuadibú. En un curso de dos días, el African Futures Institute hizo una introducción de su enfoque de visión prospectiva para generar estrategias de desarrollo nacional a largo plazo. Dicha sesión inspiró a los participantes del taller, entre ellos gerentes de empresas, organizaciones gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil, a lanzar un proyecto para el desarrollo de escenarios para “Mauritania 2030”.

Resultados e impacto

El diálogo sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio tuvo varios resultados positivos. Dentro de la élite de la sociedad, el diálogo originó conversaciones entre los seguidores del partido gobernante y la oposición, y promovió el compromiso conjunto de considerar el bienestar futuro del país. Al finalizar el proceso, todos, en general, acordaron que los participantes habían demostrado una apertura al diálogo y un compromiso con una sociedad democrática y pluralista. Según las palabras de un ex ministro del Gobierno, “el proyecto dio lugar a la cordialidad mauritana en el sector político”.¹⁹⁵

Afrontando asuntos delicados

Asimismo, a medida que se organizaba el proceso alrededor del tema no controversial de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la discusión abierta de algunos de los asuntos más delicados quedó finalmente legitimada. Según las palabras del embajador Hamody, “los talleres fueron transmitidos progresivamente por los medios oficiales de comunicación audiovisual (TV y radio), y [las sesiones fueron] abiertas por los gobernadores provinciales, secretarios generales de ministerios, e incluso por importantes ministros, aun cuando se introdujeron algunos temas anteriormente considerados tabú: ‘derechos humanos’, ‘esclavitud’, ‘corrupción’, ‘discriminación cultural’, etc”.¹⁹⁶ Esta aceptación gradual de la esencia del diálogo se extendió a la oficina del Presidente. Cuando los copresidentes del Comité Directivo presentaron el informe final al Presidente Taya, éste respondió comprometiéndose con nuevas iniciativas de reforma legal, incluyendo los derechos humanos, y con una planificación a largo plazo para el desarrollo de los recursos clave de Mauritania: la pesca y el petróleo.

Definiendo un consenso sobre valores políticos

Finalmente, la iniciativa ayudó a sentar las bases para una democracia más participativa al crear una “masa crítica de individuos influyentes que valoran el diálogo, entienden su dinámica, y se apropian del proceso de diálogo”.¹⁹⁷ La importancia de este logro fue aún más clara en los meses posteriores a la conclusión del proceso formal. En abril de 2005, uno de los partidos políticos aliados al Presidente Taya, quien había sido un participante fundamental en el proceso de diálogo, organizó un foro de dos días sobre “valores democráticos”. El embajador Hamody informó que “el consenso alcanzado entre los partidos opositores, los diferentes sindicatos, la prensa independiente y las organizaciones de la sociedad civil tuvo como resultado el establecimiento de una plataforma que finalmente abrió el escenario político del país”.¹⁹⁸

Logrando compromiso político

Este consenso sobre valores políticos cobró gran importancia después de agosto de 2005, cuando un golpe de Estado pacífico destituyó al Presidente Taya. El líder del golpe de Estado, el coronel de la policía Ely Ould Mohamed Vall, ex aliado de Taya, se convirtió en el nuevo Presidente. Con gran apoyo popular, el nuevo Gobierno inició una transición a un régimen más democrático. Las conclusiones y las recomendaciones del foro sobre valores democráticos brindaron el marco para una nueva iniciativa sobre una estructura permanente para la continuidad del diálogo entre el Gobierno, la Comisión Nacional Electoral Independiente, todos los partidos políticos, los medios de comunicación y las organizaciones de la sociedad civil. En junio de 2006, los mauritanos aprobaron, por una mayoría abrumadora, la nueva constitución, en la que se incluían los límites de los períodos presidenciales, y que el coronel Vall prometió respetar.

Capítulo 3.4: Diálogo sobre un proceso constitucional en Nepal¹⁹⁹

Contexto

En 2004, Nepal experimentaba una crisis política de larga data. En respuesta al extendido movimiento popular democrático, el país había establecido en 1990 una monarquía constitucional limitada. Sin embargo, la democracia no había mejorado la vida de los pobladores rurales, quienes sufrían de extrema pobreza y exclusión social. Desde 1996, el Partido Comunista Maoísta de Nepal, con base en esta población rural, había encabezado una lucha guerrillera para derrocar al Gobierno. El conflicto se había cobrado más de 12,000 vidas, y ambos bandos cometieron atrocidades. En 2002, con los maoístas en control de la mayor parte de la zona rural, el Rey Gyanendra disolvió el Parlamento, cesó al Primer Ministro electo, y designó a un nuevo Primer Ministro y a un Gabinete de su elección.

Ante esta situación, IDEA Internacional decidió dar respuesta a una necesidad reconocida entre actores nepaleses de fortalecer el diálogo para establecer un proceso constitucional incluyente. Asimismo, esta decisión se tomó atendiendo a la convocatoria de la Comisión Europea para presentar proyectos que ayudaran a abordar la crisis de gobernabilidad subyacente que Nepal había experimentado durante los dos años anteriores. IDEA Internacional tenía un compromiso de larga data con Nepal, que se remontaba a 1997, cuando condujo una evaluación de la democracia y gestionó apoyo para el establecimiento de una fundación nacional multipartidaria, el Centro de Estudios sobre la Democracia y el Buen Gobierno (CSDGG). Desde 2001, Nepal había constituido una parte importante del programa de apoyo a la democracia de IDEA Internacional en la región de Asia Meridional.

Propósito

El objetivo general del diálogo en el proceso constitucional en Nepal era fortalecer el debate entre los actores clave acerca de las condiciones para lograr un proceso constitucional incluyente y contribuir, a largo plazo, al establecimiento de una democracia pluralista. Específicamente, los objetivos de IDEA Internacional comprendían:

- estimular el diálogo entre una amplia gama de partes interesadas para lograr la construcción de la democracia mediante la revisión de los procesos y la reforma constitucionales.

- brindar asistencia al proceso de formación de consenso nacional sobre la reforma política en torno a instituciones y procesos constitucionales concretos
- desarrollar la capacidad de las partes interesadas de Nepal para fortalecer sus enfoques para la construcción de paz y la reforma constitucional, al concientizarlos sobre experiencias comparativas.

El proyecto tenía como objetivo combinar la construcción de la democracia con la transformación de conflictos. Buscaba inducir a los ciudadanos a que se expresaran e intercambiaban perspectivas sobre el estado y la dirección de la agenda constitucional. También promovía el intercambio de pareceres entre los actores políticos organizados dentro de partidos políticos, los representantes de los maoístas, las organizaciones de la sociedad civil y los representantes de intereses establecidos, como la monarquía. Se esperaba que, al comprometer a diferentes tipos de actores en el diálogo sobre la reforma constitucional, aumentaría la capacidad de Nepal de llevar a cabo dichas reformas, en parte, al tener más información sobre las experiencias de otros países, pero también como consecuencia de la mejor relación entre las partes interesadas que tienen que aceptar la idea de un proceso de construcción constitucional incluyente.

El proceso de diálogo

En este caso, el diálogo no constituyó un método específico aplicado a un número reducido de participantes. Los programas de IDEA Internacional aspiran a desarrollar la capacidad de los países para lograr una transición hacia y una consolidación de la democracia. Para ello es necesario adoptar el diseño de las reformas democráticas y desarrollar cierto sentido de apropiación de dichos diseños y de su implementación. En este sentido, es importante que exista un intercambio de opiniones entre los diferentes puntos de vista de la estructura política. También es importante introducir nuevos conocimientos y experiencias comparativas que enriquezcan las perspectivas de los diferentes actores y así, en el largo plazo, ayudarlos a identificar soluciones mutuamente aceptables a disputas que parecen insolubles.

Aunque para lograr avanzar es importante que un grupo más pequeño de partes interesadas clave intercambie perspectivas y desarrolle nuevos puntos de vista acerca de la situación, también es de suma importancia comprometer a la sociedad en la que estas partes interesadas se ubican. En lo posible, los mismos temas que se discuten a puertas cerradas —tales como la monarquía constitucional o la negociación de acuerdos políticos— deben explicarse también a una audiencia más amplia. Este procedimiento es necesario para que el público general comprenda los resultados de un diálogo, como por ejemplo, un acuerdo por escrito entre partidos políticos para orientar los principios rectores de un proceso constitucional.

Con estas observaciones en mente, IDEA Internacional llevó a cabo varias actividades en Nepal, que comenzaron con una encuesta ciudadana y un sondeo de opinión de gran alcance, y continuaron con una variedad de foros sobre temas constitucionales y de construcción

Para lograr los objetivos propuestos, la metodología del proyecto combinó

- encuestas para centrar el enfoque del diálogo en las verdaderas aspiraciones y percepciones de los ciudadanos acerca de la democracia
- evaluaciones de la democracia
- diálogos sobre democracia catalizados mediante experiencias comparativas sobre la construcción de la democracia y la transformación de conflictos.

de paz. En apoyo a estos dos grandes impulsos, IDEA Internacional también se comprometió a aportar experiencias comparativas sobre elaboración de constitución y construcción de paz, y a divulgar los resultados de estas actividades para llegar a la mayor cantidad posible de ciudadanos. Finalmente, desarrolló un cuerpo de apoyo de investigación aplicada sobre las experiencias de los nepaleses acerca de la democracia y su construcción.

Encuesta sobre la percepción de la democracia por parte de los ciudadanos

Los diálogos y las evaluaciones de la democracia se centran con frecuencia en cuestiones institucionales y excluyen las percepciones de los ciudadanos. La utilización de la encuesta en el diálogo es una forma de incluir en el proceso una mayor cantidad de voces. Un sondeo de opinión pública también ayuda a evaluar la representatividad de los puntos de vista expuestos por los intereses políticos involucrados en un proceso, que a menudo se encuentran organizados y aseguran que sus pareceres reflejan la opinión de gran parte de la población. Una encuesta de opinión pública, nueva y confiable, sobre el asunto en discusión puede ayudar a que el diálogo sea preciso en cuanto a las aspiraciones políticas del público. Publicar un sondeo de opinión es también una buena manera de atraer el interés de los medios de comunicación y captar así la atención en el diálogo, en caso de considerarlo útil.

Con estas observaciones en mente, se decidió llevar adelante en todo el país una encuesta cuantitativa por muestreo que reflejara opiniones, actitudes, valores y aspiraciones de los nepaleses. La encuesta se centró en la percepción de los ciudadanos respecto del marco constitucional y lo relacionó con su concepción del buen gobierno, la democracia y la seguridad humana. El cuestionario de la encuesta se desarrolló junto con expertos internacionales, regionales y nepaleses. Un equipo de expertos nacionales aprobó el diseño final de las preguntas de la encuesta.

Se entrevistó a una muestra de 3,249 personas sobre varios asuntos relacionados con la democracia en Nepal. La encuesta sobre democracia se realizó en 163 centros electorales (31 en áreas urbanas y 132 en áreas rurales), y se cubrieron 38 del total de 75 distritos. En dos áreas, Dailekh y Bajhang, la encuesta no pudo realizarse debido a que los equipos encuestadores no recibieron la autorización de los maoístas que controlaban esas áreas. En un incidente, los maoístas se disculparon por haber retenido al equipo bajo su “hospitalidad” mientras decidían si autorizaban la realización de la encuesta. En otros casos, autorizaron la encuesta o, aparentemente, hicieron la vista gorda y permitieron que se llevara a cabo.

Se realizó, asimismo, una sobremuestra con 1,000 participantes para captar las opiniones de aquellas personas que se presumía no estarían incluidas en el muestreo general. “Las personas ausentes” serían aquellas que, por una u otra razón, no vivieran en el lugar que habían declarado como domicilio permanente. Los “grupos ausentes” fueron identificados como empleados de restaurantes, refugiados de origen tibetano, trabajadores sexuales, ex *kamayats* (trabajo servil), trabajadores inmigrantes, personas desplazadas internamente y algunos grupos nómades.

La encuesta se presentó en una conferencia de prensa y en un Foro de los Pueblos inaugurado en la alcaldía de Katmandú el 5 de noviembre de 2004 (se provee más información acerca de este foro más adelante en este estudio de caso). Se presentó nuevamente el 6 de noviembre, en un taller organizado como parte del Foro de los Pueblos,

y estuvo sujeto a un gran debate y análisis. Se discutió la encuesta con la comunidad internacional en un evento organizado por la Delegación de la Comisión Europea en Nepal. Se hizo referencia a los resultados tanto en los medios de comunicación nepaleses como en los indios. Los resultados de la encuesta continúan generando gran interés y debate, además de haber sido discutidos en entrevistas realizadas en varias estaciones de radio FM regionales. Se distribuyeron copias de los resultados de la encuesta en todos los campus de la Universidad Tribhuvan de todo Nepal, en los partidos políticos, en la Secretaría de la Paz, en los medios de comunicación gráfica y electrónica, en la Comisión Nacional de Planificación y en la comunidad internacional.

El mensaje fundamental de los resultados de dicha encuesta fue que una clara mayoría de los ciudadanos nepaleses aún prefería la democracia por sobre otros sistemas de gobierno, a pesar de casi diez años de insurgencia maoísta, del desencanto con los partidos políticos, de una situación cada vez peor en cuanto a seguridad y de una desenfrenada corrupción. Dos tercios de los nepaleses desaprobaron la intervención del Rey en 2002. En miras de llegar a un acuerdo respecto del conflicto armado, la mayoría recomendó convocar a una mesa redonda, formar un Gobierno interino que incluyera a los maoístas y realizar una asamblea constituyente. La mayoría de quienes propiciaban convocar una asamblea constituyente esperaban que dicha iniciativa trajera “paz y estabilidad”.

Muchos participantes de la discusión política en Nepal y del proceso de diálogo organizado por IDEA Internacional se sintieron aliviados al descubrir que los habitantes de Nepal compartían enfoques esencialmente pacíficos de construcción de consenso para la reforma política y el reestablecimiento de la democracia. Los resultados de la encuesta permitieron que los participantes de los procesos de diálogo desarrollados durante 2004 se centraran en *cómo* construir un proceso constitucional participativo, en lugar de preguntarse *si* debería tener lugar.

Diálogos sobre democracia, catalizados por experiencias comparativas

Cabe destacar, por su importancia, que los diálogos sobre procesos constitucionales fueron convocados con el apoyo de socios nacionales.²⁰⁰ Luego de asesorarse debidamente con varias partes interesadas y redes de la sociedad civil, se identificaron los socios y se crearon asociaciones. Los socios nacionales demostraron una energía y una dedicación inagotables para con el programa, lo cual se manifestó de diversas formas, todas ellas importantes: al encontrar recursos humanos nepaleses adecuados para actuar como facilitadores de diálogo; al presentar las experiencias nepalesas; al desarrollar las agendas; al encontrar el equilibrio justo en la participación; al asegurar la traducción, interpretación, publicidad y cobertura de los medios de comunicación; y al encargarse de todos los detalles de logística.

Una de las importantes contribuciones de IDEA Internacional como socio internacional e imparcial fue proveer expertos que aportaran experiencias comparativas de procesos constitucionales en Sri Lanka, India, Sudáfrica, Kenia, Afganistán, Tailandia y Camboya. Cabe destacar que dichos expertos regionales podían hablar acerca de desafíos de construcción de la democracia similares dentro de un contexto de divisiones étnicas y religiosas, estratificación de castas, pobreza y recursos nacionales en disminución. Sus experiencias comparativas ayudaron a fomentar una discusión concreta sobre asuntos clave, entre ellos las negociaciones por la paz, la reforma constitucional, el rol de

instituciones únicas como la monarquía, y procesos difíciles, tales como los programas de acción afirmativa que deben equilibrar derechos e intereses individuales y comunitarios. De esta manera, se crearon nuevos espacios para dar lugar a una perspectiva nueva sobre estos asuntos.²⁰¹

El diálogo comprendió diferentes tipos de sesiones. Los diálogos de “espacio abierto” incluyeron a representantes de la sociedad civil y a personas generalmente definidas como “activistas políticos”. Existieron también diálogos de partidos políticos en lugares cerrados donde los representantes del partido podían sentirse lo suficientemente seguros como para adoptar una actitud de indagación, en lugar de tomar posiciones. A medida que continuaban estos diálogos, un programa de difusión les dio la mayor publicidad posible en la sociedad nepalesa. El proceso concluyó con un Foro de los Pueblos a gran escala en noviembre de 2004.

Las reuniones no se realizaron sólo en hoteles lujosos en Katmandú y el valle de los alrededores, sino también en Banke (Este), Jhapa (Oeste) y Chitwan (Sur). La mayoría de ellas se llevaron a cabo en nepalés, y se tradujeron las presentaciones y las intervenciones de los expertos internacionales. Básicamente, dichos diálogos se condujeron en nepalés.

Diálogos de espacio abierto²⁰²

Cada uno de los talleres realizados en espacios abiertos en el marco del proceso de diálogo abordó un tema de relevancia para resolver la situación política. Los temas incluyeron (1) la negociación de acuerdos políticos, con experiencias comparativas de Sudáfrica y Sri Lanka; (2) el desarrollo de procesos constitucionales incluyentes, con experiencias de Sudáfrica, Sri Lanka, Kenia y Afganistán; (3) el rol de la monarquía en una democracia; y (4) el desarrollo de procesos participativos e incluyentes mediante reformas electorales y políticas de acción afirmativa. En una reunión final se analizaron los posibles elementos a incluir en una futura agenda política, sobre la base de los cuatro temas discutidos en las otras reuniones.

A cada reunión asistieron entre 40 y 60 participantes de diversos sectores interesados y forjadores de opinión. Las reuniones incluyeron a facilitadores de anteriores conversaciones de paz, sindicatos, organizaciones de mujeres, comunidades dalit, monárquicos, nacionalidades étnicas, líderes religiosos, activistas de derechos humanos, partidos políticos, líderes estudiantiles, medios de comunicación, académicos, y ex maoístas o representantes actuales del movimiento.

Diálogos políticos

Se desarrollaron diálogos en espacios cerrados con partidos políticos para discutir los mismos temas, pero en un escenario diferente. Los partidos políticos designaron a los participantes de los encuentros, para lo cual se les solicitó que intentaran mantener un equilibrio de género y etnias. Dichas solicitudes, especialmente la de equilibrar los grupos étnicos, no se cumplieron a cabalidad. Cerca de 25 participantes asistieron a cada encuentro. Al principio se invirtió mucho tiempo en convencer a los partidos políticos de que participaran, pero hacia el final de los encuentros, los miembros de los partidos tenían un interés genuino en el programa. Algunos miembros de partidos participaron en más de un diálogo y los consideraron valiosos.

Un importante resultado de estos diálogos fue que los partidos políticos se pusieron de acuerdo sobre un documento marco, “Agenda política de futuro para el reestablecimiento de la paz y la democracia en Nepal”, que se apoyaba en lo sucedido en los diálogos y brindaba opciones alternativas en las siguientes áreas: (1) negociar un acuerdo político; (2) designar un proceso constitucional; (3) definir el rol de la monarquía constitucional; (4) definir la soberanía del pueblo; (5) determinar la naturaleza y el alcance de los derechos de las minorías y las reservas; (6) definir la reestructuración del estado; (7) formular una hoja de ruta hacia la paz y la democracia; y (8) establecer acuerdos de transición. En este documento marco, los representantes de los partidos también se pusieron de acuerdo sobre la importancia de estimular una mayor toma de conciencia sobre las reformas del Gobierno —entre las que se incluyen las reformas de los partidos políticos— para aumentar la confianza en las instituciones políticas.²⁰³

Divulgación

Un proceso de diálogo, en particular el que aborda un asunto nacional complicado y de gran alcance, con frecuencia genera mucha información valiosa. Esto sucede mediante aportes al proceso, que tienen como objetivo informar a los participantes. Al final del proceso esta información ilustra, en líneas generales, si no las agendas, sí el conocimiento compartido de las personas y las organizaciones participantes. Suponiendo que una sociedad mejor informada puede tomar con mayor facilidad decisiones apropiadas sobre su propio futuro, es importante que el proceso de diálogo cuente con una política de divulgación bien planificada para que círculos más amplios de personas y partes interesadas puedan participar en la discusión.

En este proceso, se imprimieron los informes de los diálogos en nepalés e inglés. El informe sobre Diálogo Nacional acerca de la Acción Afirmativa y el Sistema Electoral en Nepal se publicó luego en forma de libro. Asimismo, muchos de los asuntos discutidos en los diálogos realizados en espacios abiertos y cerrados se compartieron en discursos públicos, que atrajeron entre 300 y 500 personas para escuchar las presentaciones sobre: (1) la negociación de acuerdos políticos, con experiencias comparativas de Sudáfrica y Sri Lanka; (2) el desarrollo de procesos constitucionales incluyentes, con experiencias de Sudáfrica, Sri Lanka, Kenia y Afganistán; y (3) el rol de la monarquía en la democracia, con experiencias de Camboya y Tailandia. Dichos encuentros fueron divulgados por la prensa, y asistieron a ellos partes interesadas nacionales y representantes de la comunidad internacional.

Con el objetivo de dar una base más realista y fáctica a los diferentes diálogos, IDEA Internacional encomendó a un cuerpo de expertos a que realizaran evaluaciones para enriquecer los resultados de las encuestas sobre la percepción del pueblo. Dichas evaluaciones se discutieron en un grupo de trabajo como parte del programa del Foro de los Pueblos, y luego se editaron y publicaron en un volumen independiente, en 2006.

El Foro de los Pueblos

Para finalizar el programa y revisar las experiencias y los resultados de los diálogos constitucionales, se convocó a un Foro de los Pueblos a principios de noviembre de 2004. Asistieron más de 800 personas de Katmandú y las regiones, por lo que se obtuvo

la representatividad de gran variedad de sectores sociales y económicos, como jóvenes, estudiantes, académicos, sindicatos, maestros, abogados, el sector privado, dalits, madhesis, mujeres, pueblos indígenas, líderes políticos, activistas de derechos humanos y defensores de la paz. Las redes de la sociedad civil que ayudaron a organizar el diálogo se apropiaron por completo del Foro: dispusieron la logística y la cobertura de los medios de comunicación, reservaron lugares y se aseguraron de la asistencia de especialistas nacionales. La mayoría de los participantes se trasladó hacia el Foro por tierra, ya que es una forma económica de viajar, aunque lleva mucho tiempo y resulta incómoda. En Katmandú, fueron alojados por familias locales. Asistieron al Foro, no porque fueran inducidos, sino porque se sentían motivados.

El Foro comenzó con una sesión plenaria en la alcaldía de Katmandú. Luego continuó en grupos, en los diferentes campus de la ciudad: 26 grupos de trabajo en paralelo sobre diferentes temas, como el conflicto armado, la reforma constitucional, los derechos humanos, los partidos políticos y el rol de la monarquía. Finalizó con otra plenaria en el campus de la universidad. Un aspecto inusual de la plenaria de cierre fue la presentación de los gastos del taller para asegurar una total transparencia y probidad financiera.

El objetivo del Foro de los Pueblos era desarrollar un plan de acción que permitiera a la sociedad civil avanzar más en el proceso incluyente de construcción constitucional. Se previó que la sociedad civil, al igual que los partidos políticos, desarrollaría una declaración básica de intenciones comunes para presentar al palacio y a los maoístas, con el objetivo de retomar las negociaciones para un acuerdo político y reconstruir el orden constitucional. Al final, no existió una declaración formal, pero el ímpetu de las demandas populares era claro: debería existir un acuerdo sobre el conflicto con los rebeldes maoístas, una conferencia con todas las partes que llevara a la creación de una asamblea constituyente, y un nuevo proyecto de constitución basado en consultas populares de gran alcance. Además, el Foro de los Pueblos recomendó realizar una campaña nacional orientada al cese de hostilidades. Solicitó a todos los partidos políticos reconsiderar seriamente la democratización interna, y pidió que todas las fuerzas políticas expresaran claramente su posición frente a la importancia de la monarquía constitucional.

Resultados e impacto

Se esperan muchos resultados de este tipo de programas, que incluye un gran número de actividades cuyo objetivo común es el de mejorar la calidad de la interacción entre las personas y contribuir así a la democratización. La propuesta del proceso anticipó que el proyecto generaría algunos resultados ampliamente definidos, tales como:

- mayor acceso del público a información sobre procesos constitucionales comparativos y a herramientas importantes para alcanzarlos
- mayor conciencia de las expectativas de los ciudadanos respecto del proceso político
- capacidad nacional ampliada para emprender iniciativas de debate sobre procesos de reforma constitucional cuando se produzca la apertura política.

Concientización

Estos resultados se obtuvieron en gran medida. Uno de los más notables fue la publicidad y el gran interés que generó el proceso. Actores políticos de alto nivel dentro de partidos políticos, la Secretaría de la Paz, la burocracia civil, los militares, la sociedad civil y la comunidad donante internacional se enteraron del programa y se comprometieron en diferentes niveles: al participar de encuentros; al seguir las actividades a través de los medios de comunicación; y al comentarlos y apoyarlos en ámbitos formales e informales. Los miembros de los partidos políticos que participaron en los diálogos realizados en espacios cerrados comentaron sobre el valor de las discusiones y sobre cómo el proceso los ayudó a trabajar en forma conjunta para alcanzar una mínima posición común. Al escuchar hablar a los expertos de Sudáfrica sobre las experiencias de las negociaciones políticas, y la cuidadosa planificación, los preparativos y el seguimiento necesarios, los ex negociadores y facilitadores de paz comentaron que no se sentían sorprendidos al recordar que las negociaciones con los maoístas no habían tenido éxito hasta el momento. Expresaron su voluntad de asistir a la Secretaría de la Paz para aprovechar sus experiencias y así triunfar donde antes habían fracasado.

Promoviendo la colaboración con actores clave

Otro resultado importante fue que la amplia gama de actividades —la encuesta, los diálogos con la sociedad civil en Katmandú y las regiones, los diálogos con los partidos políticos y el encuentro público —generó una nueva energía e ímpetu en las redes de la sociedad civil. El diálogo sobre un proceso constitucional en Nepal reunió a las redes más grandes de ONG para avanzar sobre agendas en común. Algunas habían estado comprometidas con estos procesos en forma independiente, y el diálogo les brindó un espacio para reunirse, mancomunar recursos, y avanzar así hacia los objetivos. Aunque éste no haya sido un objetivo explícito del programa, estas redes nacionales de la sociedad civil tienen ahora acceso independiente a especialistas internacionales y han desarrollado relaciones de confianza que les permiten consultar a dichos individuos directamente y solicitarles consejo.

Los organizadores del proceso de diálogo no pudieron establecer un contacto directo con los maoístas (excepto durante la investigación para la encuesta) y asegurar su participación oficial en los diálogos, aunque algunos representantes y ex maoístas hayan asistido a los diálogos y a los encuentros públicos. Sin embargo, los maoístas recibieron todo el material en forma electrónica y confirmaron su recepción. Los organizadores tampoco pudieron acceder a fuentes influyentes del palacio, más allá de lo que se enteraron por la cobertura de los medios de comunicación, lo que representó una grave limitación en el logro de las metas del proyecto.

Abriendo espacios para la discusión y el debate

Cuando finalizó el proyecto, el contexto político de Nepal parecía haber cambiado. Los socios del proyecto cobraron voz y denunciaron de forma pública las violaciones a los derechos humanos perpetradas, tanto por las fuerzas de seguridad como por los maoístas, y llamaron a la restauración de la democracia. La sociedad civil debatía, sin reservas e incluso en forma desafiante, el rol de la monarquía. Se tornó más explícita y segura de sí misma al evaluar las causas fundamentales de la crisis política y

constitucional, y al exigir que se llevaran a cabo negociaciones políticas con los maoístas y que se convocara una asamblea constituyente. Hubo un consenso bastante generalizado respecto de que las estructuras constitucionales existentes eran inadecuadas y de que los procesos mediante los cuales fueron desarrolladas no eran incluyentes. El proyecto había brindado oportunidades para discutir formas alternativas para reestructurar el Estado y el Gobierno sobre la base de mayor inclusión, y el debate se abrió por completo.

Dichos avances no fueron la causa de los acontecimientos subsiguientes en Nepal, pero fueron, sin duda, factores contribuyentes. A principios de 2005, la situación política dio un vuelco dramático en contra de la democracia constitucional cuando el Rey Gyanendra destituyó al Primer Ministro que él mismo había designado, asumió el poder para gobernar directamente, y prometió un nuevo ataque contra la insurgencia maoísta. Luego de declarar el estado de emergencia, puso a varios ex primer ministros en arresto domiciliario e impuso una estricta censura a la prensa. Otros líderes políticos huyeron del país.

Sin embargo, en poco más de un año, esta situación se revirtió por completo. Una alianza de partidos políticos acordó trabajar junto con los maoístas hacia una democracia multipartidaria. A principios de 2006, una ola de protestas, reprimidas con violencia por las fuerzas del Gobierno, dio lugar a manifestaciones públicas masivas. En abril de 2006, el Rey cedió ante estas exigencias del pueblo, restauró el Parlamento, y convocó a la alianza de partidos políticos a formar un nuevo gobierno. En mayo, los maoístas declararon el cese al fuego y accedieron a las conversaciones de paz sobre la base de un acuerdo con el Gobierno de formar una asamblea constituyente para lograr la reforma constitucional.

Apéndice 1: Perspectiva general sobre iniciativas de diálogo

Uno de los mayores compromisos de la comunidad de práctica institucional de la que surge este Manual fue unificar sus esfuerzos para “mapear” el campo de la práctica del diálogo, tal como se representa en su trabajo colectivo. La meta de este ejercicio era sentar las bases para aprender en conjunto cuál es la tarea a realizar, en qué situaciones es valiosa y cómo hacerla en forma eficaz. Para el ejercicio de mapeo, las instituciones desarrollaron reseñas breves, mediante la utilización de un formato común para facilitar la comparación. La tabla a continuación proporciona información general sobre este amplio trabajo de diálogo. Incluye las categorías de contexto, propósito y resultados con el fin de transmitir por qué los organizadores se decidieron a utilizar el diálogo y qué creen que lograron con él.

* El conjunto completo de tópicos incluía: Nombre del diálogo y del país; Breve historia y actores principales; Contexto político; Desafíos afrontados; Avances principales; Propósito; Alcance; Resultados; Trabajo de seguimiento y compromisos ; Convocantes y facilitadores; Sede; Línea de tiempo; Metodología; Lecciones aprendidas. Los estudios completos están disponibles en la Biblioteca de Diálogo, en <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.

Proceso de diálogo	Contexto	Propósito	Resultados
<p>Argentina</p> <p>Diálogo Argentino 2002-2003</p> <p>Caso aportado por el PNUD</p>	<p>Profunda crisis política, institucional y social tras una recesión económica de más de tres años, que produjo un súbito incremento de la pobreza y el desempleo. Prácticamente la mitad de las familias argentinas no podían acceder a los servicios básicos. Las instituciones y las autoridades, en todos los niveles y sectores, carecían de credibilidad y estabilidad. La sociedad estaba fragmentada y desorientada; la población estaba profundamente polarizada, lo que causó confrontaciones abiertas y disturbios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Involucrar a las fuerzas políticas, corporativas, laborales y sociales para confrontar la polarización y la desarticulación social - Definir un proyecto nacional sostenible - Superar la resistencia al diálogo por parte de varios sectores sociales - Promover el compromiso social general - Construir un ambiente de diálogo legítimo en la sociedad - Contribuir a la construcción de consensos 	<ul style="list-style-type: none"> - Recuperación del diálogo como un instrumento generador de consenso en el país - Fin de las tensiones intersectoriales y recuperación de un compromiso con el bienestar común - Desarrollo de políticas de reforma social - Los ministros del Gobierno lograron los logros del diálogo y se comprometieron a trabajar con la metodología de diálogo

Proceso de diálogo	Contexto	Propósito	Resultados
<p>Mesa redonda argentina sobre la reforma judicial 2002-2003</p> <p>Caso aportado por el PNUD</p>	<p>Igual que lo anterior</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer a Diálogo Argentino mediante la formulación de propuestas por parte del Tribunal de Justicia para integrarlas en la Agenda Nacional de Gobernabilidad, con el fin de guiar las acciones de los gobiernos futuros - Crear un espacio en el que todos los sectores relevantes puedan encontrarse, discutir y aprender unos de otros - Buscar líneas de consenso que permitan la reorganización y la reforma del sector - Crear una visión compartida de un sistema de justicia más eficaz, eficiente y confiable - Analizar y reparar la relación entre el sistema judicial y el resto de la sociedad - Capacitar a los facilitadores locales para replicar la metodología de Escenarios cívicos - Generar propuestas para su aplicación inmediata en los niveles nacional y provincial 	<ul style="list-style-type: none"> - Un cambio en la conciencia de los participantes respecto de la necesidad de reforma y de su rol potencial en la transformación del poder judicial - Desarrollo de consensos y relaciones más estrechas entre los participantes
<p>Bolivia</p> <p>Bolivia hacia el siglo XXI 1997-1999</p> <p>Caso aportado por el PNUD</p>	<p>Se reconoció que el problema era la necesidad de generar una relación de confianza entre el Gobierno y la sociedad civil para trabajar en pos de la reducción de la pobreza. Bolivia cuenta con un sector de sociedad civil grande y comparativamente sofisticado, que puede investigar los temas e involucrarse en la formulación de políticas públicas. Mediante la Ley de Participación Popular, se generó</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr consenso en la implementación de un programa de desarrollo económico y social basado en cuatro pilares: equidad, oportunidad, institucionalización y dignidad, todos ellos enfocados en servir al objetivo central: la disminución de la pobreza - Organizar grupos de trabajo - Producir un informe que describa posibles respuestas de las políticas públicas a la pobreza 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de la capacidad de diálogo de los participantes - Un informe, "Propuestas contra la pobreza" (octubre, 1998), en el que se describen posibles respuestas de políticas públicas a la pobreza - Movilización de recursos de donantes, mejoras en la coordinación de los donantes durante los primeros años del Gobierno y negociaciones exitosas de la deuda internacional, sobre la base del consenso en los cuatro pilares

	<p>un compromiso y una historia de colaboración más estrecha entre el Gobierno descentralizado y la sociedad civil respecto de los temas de políticas públicas. Sin embargo, las tensiones cada vez mayores dentro de la propia coalición del Gobierno contribuyeron a un contexto político difícil.</p>		<p>- Creación de una fundación para el Diálogo Nacional II, que se puso en marcha en mayo de 2000</p>
<p>Bolivia Diálogo Nacional 2000 Abril, 2000 Caso aportado por el PNUD</p>	<p>La tensión social y las protestas por asuntos relacionados con la reducción de la pobreza durante las consultas del proceso para la elaboración del Documento de Estrategia para la Reducción de la Pobreza (DERP) pusieron importantes trabas a la elaboración del mismo. Estos factores externos, combinados con el carácter descentralizado del proceso participativo y la presencia de influyentes grupos y asociaciones paraguas, crearon fuentes de tensión y conflictos irresueltos, incluso después de que se preparara el DERP.</p>	<p>Desarrollar una Estrategia para la Reducción de la Pobreza con amplia participación de representantes del Estado y de la sociedad civil, enfocándose en la distribución de los recursos para el alivio de la deuda de los Países Pobres Muy Endeudados (PPME) II del Banco Mundial y de la IFC.</p>	<p>- Desarrollo de una Estrategia para la Reducción de la Pobreza que abordó cuatro componentes estratégicos y tres temas transversales. Bajo estos componentes, se identificaron más de 40 medidas que apuntaban a abordar el tema de la pobreza</p> <p>- Acuerdo sobre la distribución de los recursos para el alivio de la deuda de los PPME II</p> <p>- Institucionalización legal del proceso de diálogo en la Ley de Diálogo, exigiendo que tal proceso se lleve a cabo al menos una vez cada tres años</p> <p>- Descripciones del taller “El Gobierno Escucha” incluido en la ERP (Estrategia para la Reducción de la Pobreza) presentada al Banco Mundial y al FMI</p> <p>- Reconocimiento de que, para reducir la pobreza, es fundamental dar oportunidades económicas a los pobres</p> <p>- Inclusión de los conceptos sobre la igualdad de género como acciones estratégicas del DERP</p> <p>- Creación de medios de contacto directo entre el Gobierno y la sociedad</p> <p>- Un debate amplio y profundo sobre la pobreza en Bolivia</p>

Proceso de diálogo	Contexto	Propósito	Resultados
<p>Burkina Faso Desde 1997 a la fecha Caso aportado por IDEA Internacional</p>	<p>El diálogo surgió a partir del conflicto. Había fuertes tensiones entre la mayoría y las élites políticas de la oposición en relación con la forma de manejar la transición democrática, y las instituciones democráticas sufrían de falta de legitimidad. La oposición había boicoteado las elecciones presidenciales llevadas a cabo tras la adopción de una nueva constitución en 1991 y amenazó con boicotear nuevamente el proceso electoral, que consideraba injusto. Existía el riesgo de que la situación se tornara violenta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar las oportunidades de diálogo, consulta y construcción de consenso para fortalecer el movimiento democrático, analizar los desafíos para la consolidación de la democracia y promover una democracia sostenible - Ayudar a crear y a restaurar la confianza entre los partidos políticos 	<ul style="list-style-type: none"> - Adopción de reformas electorales consensuales por parte del Gobierno y de la Asamblea Nacional - Importantes concesiones del Presidente que llevaron a la oposición moderada al Gobierno - Formación de un comité para hacer recomendaciones para poner fin a la crisis, y apoyo del comité, el Gobierno y los partidos políticos a algunas de las reformas que surgieron a partir del diálogo - Mayor comprensión: los actores lograron apreciar más el diálogo democrático y la virtud del respeto mutuo en las discusiones - Creación del Centro para la Gobernabilidad Democrática para llevar a cabo el proceso de diálogo - Publicación de informes sobre la democracia y la reforma del sistema electoral
<p>Colombia Destino Colombia 1996–2000 Caso aportado por el PNUD</p>	<p>El diálogo se desarrolló como respuesta a una demanda general de abordar las consecuencias de la guerra civil. El conflicto armado, de larga data, había derivado en agitaciones políticas diarias, una democracia fragmentada, polarización social, corrupción y violencia. La economía se encontraba en un estado precario, rezagada del resto de América Latina y el mundo, y generaba desempleo y desigualdad en el ámbito local. El tráfico de</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Generar un proceso de reflexión y estimular la discusión de los futuros posibles del país - Formular, entre todos, una visión y un sentido de responsabilidad para con el futuro del país - Apoyar el proceso de construcción de la paz 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor entendimiento: una experiencia profundamente humana generó reflexión personal, aprendizaje y análisis; los participantes se vieron forzados a cambiar sus mapas mentales individuales, a abrirse a diferentes opciones, a repensar conceptos y acciones, a reconsiderar paradigmas y a adquirir nuevas capacidades. - Mayor confianza, tolerancia, respeto, consenso y optimismo; nuevos canales de comunicación - Generación de un conocimiento colectivo de las circunstancias del país, y mayor sensibilidad ante visiones diversas

	<p>Colombia</p> <p>Presupuesto participativo de Pasto Desde 2001 a la fecha</p> <p>Caso aportado por el PNUD</p>	<p>drogas seguía siendo prominente y controversial.</p> <p>Eduardo Alvarado, el alcalde de Pasto, Colombia, declaró que los tres problemas más importantes del municipio eran el desempleo, la corrupción y la inseguridad; y se dispuso a alentar la participación, la educación y la productividad en un esfuerzo por dar una respuesta a estos temas. Esta movida puede considerarse como parte de un proceso de descentralización que surgió de la Constitución nacional de 1991, y que allanó el camino hacia la redistribución impositiva entre los municipios, la elección popular de los alcaldes y la descentralización de la educación y los servicios de salud. Además, gradualmente se había ido desarrollando una cultura de participación en la región, especialmente en las áreas rurales, a medida que se abría el espacio y que la alcaldía brindaba un importante apoyo logístico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar la formación de cultura pública - Crear y consolidar un sistema de planificación participativa local y fortalecer la formación de capital social - Reforzar los canales de comunicación entre los diferentes sectores sociales y entre estos sectores y la administración municipal - Adoptar un modelo de administración pública basado en la participación ciudadana, la primacía de intereses generales, la confianza, el servicio, la eficiencia, la igualdad y la creatividad - Promover el desarrollo del municipio y la construcción de la región a partir del esfuerzo colectivo - Renovar y afianzar el liderazgo comunitario, un sentido de identidad con el municipio, y el compromiso de los ciudadanos para con el proceso de desarrollo local y regional 	<p>Acuerdos específicos a ser seguidos por las políticas implementadas, de los que se hizo responsable la administración local</p>
--	---	--	--	--

Proceso de diálogo	Contexto	Propósito	Resultados
<p>Georgia</p> <p>Evaluación democrática a través del programa de diálogo 2001-2004</p> <p>Caso aportado por IDEA Internacional</p>	<p>Durante muchos años se sintió la necesidad de evaluar la incipiente democracia del país, ya que persistía el desafío de involucrar a los ciudadanos en la política y alentar su participación en los procesos de reforma, los cambios societales y la resolución de conflictos. En un contexto en el que la palabra “democracia” solía asociarse con las privatizaciones en masa, la injusticia social y las “falsas reformas”, era esencial involucrar a círculos más amplios de la población (incluso a varios grupos y movimientos sociales) en una evaluación profunda y en el diálogo sobre la relevancia y los significados de la democracia en la Georgia post-comunista, y sobre la esencia y dirección de las reformas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la democracia facilitando una reflexión seria e integral sobre los problemas políticos, sociales y económicos, articulando una agenda de reforma democrática y generando pensamientos y acciones orientados a soluciones. - Permitir que la población rural interactúe con la élite de la capital y plantee sus preocupaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Contribución con estímulo y apoyo al proceso de reflexión y diálogo en relación con la construcción de la democracia en Georgia - Aumento e incentivo de la comunicación entre los diversos participantes a nivel nacional - Contribución a la cooperación regional, esencial para una democracia sostenible y estable en la región - Desarrollo de 12 documentos de discusión en georgiano e inglés - Desarrollo de una agenda de debates en georgiano, inglés y ruso
<p>Granada</p> <p>Proyecto de revisión constitucional 2002-2003</p> <p>Caso aportado por el PNUD</p>	<p>El diálogo se inició para abordar problemas que habían quedado latentes luego de la Constitución de la independencia de Granada de 1973. Dado que la Constitución se centraba en la independencia, no estaba adecuadamente equipada para tratar los asuntos vinculados con la gobernabilidad y el desarrollo. En vista de las imperiosas demandas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Considerar, examinar e investigar el Decreto de la Constitución de Granada de 1973, teniendo en cuenta todas las leyes, políticas, convenciones y prácticas - Responder la pregunta básica “La Constitución de Granada, ¿es lo suficientemente flexible como para enfrentar los desafíos del presente y del futuro inmediato?” 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribución de un documento como herramienta de enseñanza para brindar a los ciudadanos una introducción funcional a la Constitución - Ampliación de la Comisión de Revisión Constitucional a fin de incluir un miembro de sexo femenino, una muestra de flexibilidad que puso de relieve los objetivos participativos del proyecto

	<p>de desarrollo social y económico, la Constitución enfrentaba verdaderas tensiones. La Constitución tampoco brindaba mecanismos adecuados para abordar temas como el regionalismo, la globalización y la liberalización del comercio o para promover el buen Gobierno, la rendición de cuentas del sector público y la democracia de base. Los ciudadanos se sentían sumamente excluidos del proceso de gobernabilidad y sin capacidad de involucrarse. Las organizaciones de la sociedad civil no contaban con las destrezas y las capacidades para interconectarse y contribuir de manera significativa con los procesos de gobernabilidad democrática del país. Había una urgente necesidad de crear conciencia sobre la Constitución en toda la subregión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo consultas y deliberaciones “justas y audaces” - Desarrollar una nueva cultura de conciencia ciudadana y un compromiso cívico activo con las constituciones nacionales - Darle más valor a la democracia en Granada 	
--	--	--	--

Proceso de diálogo	Contexto	Propósito	Resultados
<p>Guatemala</p> <p>Proyecto para la reconstrucción de las sociedades destruidas por la guerra 1995–1998</p>	<p>Guatemala recién estaba saliendo de su guerra civil de 36 años y concluyendo los acuerdos de paz. Existía en el país una necesidad reconocida de superar los legados de su historia autoritaria y de confrontaciones: polarización política y social, exclusión, desconfianza en las instituciones públicas y un estado debilitado que no era capaz de asumir el desarrollo político, económico y social que se necesitaba.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reconstruir la confianza, el respeto, la seguridad, la solidaridad y la credibilidad para alcanzar la reconciliación nacional - Fomentar la capacidad local para facilitar la reflexión, el análisis y la solución de problemas de manera colectiva, e incorporar a todos los sectores y regiones en la reconstrucción de la sociedad - Identificar y analizar valores e intereses comunes, así como también los principales problemas del país - Alcanzar un consenso en cuanto a las recomendaciones sobre políticas operativas para la recuperación social, económica y política, con una participación amplia que permita dar legitimidad y sostenibilidad a las políticas futuras - Crear un espacio para el diálogo y generar una cultura política pacífica e incluyente - Contribuir a la consolidación de los acuerdos de paz y de un estado democrático 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor entendimiento: se abrió un espacio no jerárquico y neutral para el diálogo, que fomentó la participación de organizaciones que normalmente estaban excluidas de la discusión de asuntos públicos. Este proceso dio como resultado una mayor confianza, credibilidad, tolerancia, solidaridad, identidad colectiva y respeto entre los sectores y las regiones, y ayudó a generar una cultura democrática - Se alcanzó un consenso en cuanto a los desafíos que el país enfrentaba y se hicieron recomendaciones
<p>Guatemala</p> <p>Diálogo para el desarrollo democrático 1996–1998</p>	<p>Importantes fuerzas sociales y políticas parecían estar perdiendo el interés por cumplir con los acuerdos de paz recientemente firmados. El progreso era modesto en cuanto a la construcción del proceso de paz y la democracia del país. El país sufría de una democracia débil, marcada por los</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un fuerte sentido nacional de apropiación del proceso de paz y comprometer a todas las fuerzas activas del país para que la implementación de los acuerdos de paz sea un proyecto conjunto de la sociedad - Evaluar el estado de los acuerdos de paz y del sistema democrático para implementarlos 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor entendimiento y confianza entre los actores involucrados - Establecimiento de un espacio de diálogo en la sociedad guatemalteca - “Democracia en Guatemala: la misión de un pueblo entero” —un informe que diagnosticó la situación, identificó
<p>Caso aportado por IDEA Internacional</p>			

	<p>bajos niveles de participación política y electoral y por la discriminación y exclusión étnica y de género. La oportunidad y el impulso generados con la firma de los acuerdos de paz se podrían haber perdido si no se hubiese hecho un vasto esfuerzo colectivo en nombre de todos los guatemaltecos por cumplir con los acuerdos.</p>	<p>- Lograr un consenso ampliamente compartido sobre prioridades y propuestas, con el objetivo final de diseñar una agenda pública mínima y concreta</p> <p>- Continuar el impulso de los acuerdos de paz, consolidar la paz y fortalecer la democracia</p>	<p>las prioridades y presentó una agenda preliminar mínima, basada en los acuerdos de paz. Es una fuente de análisis e ideas para el diálogo continuo en Guatemala</p>
<p>Guatemala</p> <p>Mesa de Cobán: Mesa redonda de negociación sobre los conflictos por tierras en Alta Verapaz 1997</p> <p>Caso aportado por la OEA</p>	<p>La provincia guatemalteca de Alta Verapaz era conocida por el alto grado de violencia relacionada con las tierras. Los conflictos generalmente ocurrían entre pueblos indígenas, pero también abundaban las disputas entre comunidades indígenas y propietarios privados de tierras. Las comunidades mayas empobrecidas frecuentemente ocupaban tierras para plantar los cultivos y alimentar a sus familias, o simplemente para cosechar lo sembrado. Los costos que debían afrontar los dueños de las tierras para desalojar a estos "invasores" podían ser considerables, y el proceso a menudo terminaba en violencia y muertes. Además, era común que las tierras "volvieron a ser invadidas" poco tiempo después, ya fuera por el mismo grupo o por otra comunidad. Estas confrontaciones a menudo ocasionaban grandes pérdidas para ambos lados, especialmente cuando los cultivos quedaban sin cosecharse.</p>	<p>- Satisfacer las necesidades de la comunidad ayudando a la gente a enfrentar los asuntos relacionados con la propiedad y la disputa de las tierras</p> <p>- Mejorar la gobernabilidad ayudando a las instituciones gubernamentales a operar con más eficacia</p> <p>- Modelar el uso del diálogo como herramienta para resolver conflictos</p>	<p>Entendimiento general y, en ocasiones, acuerdos específicos y no vinculantes, como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resolución de una "invasión de tierras" con un acuerdo según el cual el propietario de las tierras permitía que los campesinos que habían plantado cultivos en tierras que no les pertenecían cosecharan lo sembrado y abandonaran el lugar pacíficamente, y aportaba fondos—una fracción de lo que el propietario hubiera pagado según las tarifas legales si la disputa hubiera ido a juicio— para ayudarlos a establecerse en otra parte - Acuerdo por parte de un propietario de tierras de pagar los salarios atrasados de los campesinos con tierras en lugar de dinero - El proyecto "Participación y Democracia", un grupo nacional, multisectorial y multidisciplinario con su propio consejo local, a cargo de hacer un seguimiento de las recomendaciones establecidas en el informe "Democracia en Guatemala", continúa funcionando por su cuenta

Proceso de diálogo	Contexto	Propósito	Resultados
<p>Guatemala</p> <p>Hacia una política de seguridad para la democracia 1999-2002</p> <p>Caso aportado por Interpeace</p>	<p>El proyecto surgió a partir de un conflicto. Los altos niveles de polarización política y social impidieron la reforma necesaria del sector de seguridad, creado anteriormente de acuerdo con las necesidades de un Gobierno represivo, contrainsurgente y autoritario. A lo largo del siglo, las fuerzas armadas habían constituido un actor político clave, que intervenía en la política de manera continua y que, en ocasiones, ejercía el poder político directamente. Los acuerdos de paz de 1996 identificaron las transformaciones básicas necesarias para comenzar a adaptar estas instituciones a las necesidades del nuevo contexto pacífico y democrático. Hacia 1999, sin embargo, el nivel de implementación de los acuerdos era muy bajo, y más formal que sustancial debido a la resistencia institucional de los militares y a la debilidad conceptual y política del sector civil.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Movilizar la voluntad política de las autoridades para realizar las reformas necesarias, promover una comprensión conceptual del problema y el desarrollo de propuestas políticas concretas y fomentar la participación activa de la sociedad civil en la formulación de esas políticas - Abordar los siguientes problemas: la persistencia de la desconfianza entre los sectores y dentro de las fuerzas militares; la debilidad de las instituciones de la sociedad civil para conceptualizar el problema, debido a la escasa capacitación y a la falta de información; y la debilidad del liderazgo político civil para diseñar, negociar e implementar las políticas necesarias para reformar el sector de la seguridad - Investigar seis temas específicos relacionados con las políticas de seguridad dentro de un marco democrático: el marco conceptual de la seguridad democrática; un concepto y un programa de seguridad; la función del ejército en una sociedad democrática; una doctrina militar; el sistema de inteligencia; y la inteligencia civil 	<ul style="list-style-type: none"> - Generación de confianza y reconocimiento mutuo para superar prejuicios anteriores - Desarrollo de sinergia intersectorial, alianzas y consensos - Contribución de una nueva línea de base conceptual y analítica para la formulación de políticas de seguridad - Creación de un grupo de civiles y oficiales del ejército mejor preparados para enfrentar los asuntos relacionados con la seguridad de la sociedad - Acuerdo de los grupos de trabajo sobre cuatro propuestas: conceptos básicos y reconocimiento de las tareas pendientes en materia de seguridad; reforma del sistema de seguridad; reforma del sistema de inteligencia; redefinición del rol de las fuerzas armadas
<p>Guatemala</p> <p>Mesas de diálogo intersectorial 2002-2003 a la fecha</p>	<p>El diálogo respondió a una demanda general de abordar el regreso a un clima de polarización, desconfianza, confrontación e inestabilidad política</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Generar un proceso de reconciliación y diálogo amplio y abierto entre el estado y diversos sectores sociales, e inculcar una cultura de diálogo, tolerancia, consenso y planificación 	<ul style="list-style-type: none"> - Mesa de Diálogo Intersectorial – Cultura de paz y reconciliación: aprobación de la “Declaración de principios y valores sociales en una cultura

<p>Caso aportado por la DEA</p>	<p>y social que siguió a la firma de los acuerdos de paz que pusieron fin a la guerra civil en Guatemala. El contexto también estaba marcado por una percepción negativa generalizada de la credibilidad, la efectividad y la legitimidad de las instituciones políticas fundamentales, los partidos políticos y las organizaciones de la sociedad civil, y de la capacidad de estas agrupaciones para cumplir con los acuerdos de paz.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Generar las condiciones de confianza mutua necesarias para ayudar a crear una atmósfera apropiada para el buen gobierno, e intensificar los esfuerzos para cumplir con los acuerdos - Llevar a cabo un intercambio productivo de visiones para desarrollar una agenda para cada uno de los temas - Alcanzar acuerdos sustanciales y, en lo posible, vinculantes sobre los problemas relacionados con los temas de las mesas de diálogo, e identificar las acciones que deben tomar el estado y los actores participantes 	<p>de paz” como base para el desarrollo de una coexistencia nueva y democrática en el marco de una cultura de paz; a ser divulgada</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informes de los avances de cada mesa, presentados al grupo consultivo en mayo de 2003
--	---	--	--

Proceso de diálogo	Contexto	Propósito	Resultados
<p>Guatemala</p> <p>Programa de diálogo multipartidario 2002–2003</p> <p>Caso aportado por el Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria y el PNUD</p>	<p>El diálogo respondió a un problema reconocido: la necesidad de reforzar el sistema de partidos políticos en Guatemala, según los acuerdos de paz, y de superar la fragmentación y la falta de confianza existentes en el país.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promover el fortalecimiento de los partidos políticos con la vista puesta en la creación de instituciones políticas democráticas sólidas y coherentes - Apoyar a los partidos políticos en la creación de una agenda nacional compartida, que identificaría los problemas esenciales del país y las acciones más importantes y necesarias para resolverlos, tomando en cuenta las bases brindadas por los acuerdos de paz y por el Informe sobre Desarrollo Humano del PNUD - Ayudar a desarrollar programas electorales y a formular planes del Gobierno y agendas políticas para la oposición 	<ul style="list-style-type: none"> - Una comprensión profunda y compartida de las circunstancias actuales de Guatemala, basada en las discusiones y la identificación, por parte de los delegados, de los principales problemas políticos del país y la manera de resolverlos - Establecimiento de redes de comunicación interpersonal basadas en la confianza, el respeto y la tolerancia, que permitan la existencia de diálogos políticos fuera del contexto del programa - Establecimiento de redes de comunicación interpartidaria que ofrecieron oportunidades para la realización de actividades conjuntas, de alianzas y coaliciones multipartidarias - Enriquecimiento personal de los participantes a través de sus intervenciones - Una Agenda Nacional Compartida: un conjunto de acuerdos mínimos para transformar el futuro de Guatemala. Esta agenda abordó asuntos políticos y económicos, el proceso de paz y problemas socioambientales, tomando en cuenta también temas transversales (relaciones interétnicas, cuestiones de género y ética). También identificó una serie de temas para su debate futuro. - Constituye una visión de largo plazo para el país y un compromiso de largo plazo de los participantes para con éste - Definición de una ruta básica para alcanzar el desarrollo nacional

Guyana

Estrategia nacional de desarrollo Desde 1995 a la fecha

Caso aportado por el Centro Carter

El problema nacional y crucial de establecer una estrategia de desarrollo seguía pendiente a medida que aumentaba la brecha entre las dos principales fuerzas políticas del país y sus correspondientes comunidades étnicas. La comunidad indo-guyanese, que supera en número a la comunidad afro-guyanese, apoyaba al partido gobernante. La comunidad afro-guyanese apoyaba al principal partido opositor. Las divisiones políticas estaban exacerbadas por la segmentación económica: la población indo-guyanese está, en su mayor parte, ligada a la agricultura y la economía rural; los afro-guyanese viven en áreas urbanas y predominan en el sector de servicios públicos. La interacción de la etnia y la política con un sistema electoral en el cual “el ganador se lleva todo” era inestable por naturaleza y hacía que ambas comunidades se sintieran inseguras. Los resultados de las elecciones de 1997 fueron impugnados por la oposición, lo cual llevó a que el país cayera en un prolongado período de tensión política e incertidumbre durante gran parte del año 1998. Luego de las elecciones de 2001, las relaciones políticas entre el partido gobernante y la oposición se deterioraron nuevamente, lo que trajo como consecuencia un boicot al parlamento durante 13 meses por parte de la oposición.

- Producir una estrategia de desarrollo nacional que permitiera a Guyana asegurar un mayor flujo de ayuda en el futuro y fortalecer ante la comunidad internacional la justificación por sus enfoques preferidos de políticas (Gobierno)
- Aumentar las consultas y la participación en los procesos de toma de decisiones por parte de las partes interesadas en vista de las décadas de dictadura pasadas, las nuevas demandas de la democracia y las experiencias amargas del ajuste estructural (Gobierno)
- Promover una mayor disposición del Gobierno por comprometer y dar cabida a la sociedad civil y a la oposición en la gobernabilidad del país (la sociedad civil y la oposición)
- Desarrollar una visión compartida y soluciones a los dilemas de gobernabilidad de Guyana (todas las partes de Guyana)
- Promover una mayor apropiación nacional de las estrategias de desarrollo, aumentar la participación de la sociedad civil en el Gobierno y el desarrollo de políticas, y facilitar la efectiva cooperación y asociación internacional (el Centro Carter)

- Inclusión, por primera vez, de actores no estatales por parte del Gobierno en un ejercicio de desarrollo de políticas de largo plazo
- Una estrategia nacional de desarrollo que contó con gran apoyo, vista como un documento de la sociedad civil guyanese —la primera política de desarrollo creada exclusivamente por guyanesees, con aportes de consultores y asesores externos
- Una estrategia nacional de desarrollo basada en el consenso, que ayudó a fortalecer las relaciones de Guyana con las instituciones financieras internacionales
- Consolidación de la sociedad civil y mayor capacidad de influir sobre las políticas, fortaleciendo, de esta manera, las instituciones democráticas en Guyana
- Un ejemplo prometedora de cómo los líderes cívicos de todos los espectros políticos y sociales de Guyana pueden desempeñar un rol influyente y moderador en situaciones políticas polarizadas

Proceso de diálogo	Contexto	Propósito	Resultados
<p>Guyana</p> <p>Compromiso constructivo 2003</p> <p>Caso aportado por el PNUD</p>	<p>Luego de las elecciones de 1997, disputadas en forma violenta, los líderes del partido gobernante y de la oposición se comprometieron en un diálogo respaldado por el PNUD con tres facilitadores designados por la Comunidad del Caribe (CARICOM). El resultado de este proceso fue la firma conjunta del Acuerdo de Herdmanston, que dispuso una auditoría de las cuestionadas elecciones, un proceso de reforma constitucional, una moratoria de las manifestaciones públicas y el desarrollo de un proceso de diálogo sostenido entre las partes. Entre otras cosas, el acuerdo alivió las tensiones post-electorales e inició un proceso de reforma constitucional a tiempo para las elecciones de 2001. Sin embargo, fracasó en varios aspectos. El diálogo sostenido nunca se materializó; las manifestaciones públicas, los disturbios, la violencia y los saqueos continuaron; y el fracaso de los acuerdos generó mayor rencor y polarización entre las partes. Los medios de comunicación participaban continuamente en el proceso de diálogo de "compromiso constructivo"; se realizaban conferencias de prensa luego de cada reunión entre los líderes.</p>	<p>- Promover las reformas constitucionales e institucionales necesarias para consolidar el rol del parlamento y favorecer la gobernabilidad democrática en el país</p>	<p>- Generación de mucho optimismo inicial, lo que ayudó a aliviar las tensiones sociales y a mejorar la estabilidad</p> <p>- Contribución a la ruptura del <i>impasse</i> político, con la creación de mayor consenso e inclusividad en todos los niveles</p> <p>- Avance hacia la resolución e implementación de reformas constitucionales pendientes de 2000-2001</p> <p>- Acuerdo sobre la necesidad de llevar a cabo reformas parlamentarias y constitucionales vitales para la democracia</p> <p>- Formación de asambleas, comités y comisiones</p> <p>- Progresos en áreas tales como la mejora de las instalaciones físicas de la Asamblea Nacional, la presentación de un informe provisional elaborado por la Comisión de Fuerzas Disciplinadas y la presentación de acuerdos con el sector eléctrico en la Asamblea Nacional</p>

<p>Honduras Gran Diálogo Nacional 2001–2003 Caso aportado por la OEA</p>	<p>Desde su independencia, Honduras no había tenido un programa coherente de desarrollo de largo plazo y enfrentaba serios problemas en esta área. En el Índice de Desarrollo Humano del PNUD, Honduras se ubicaba en el puesto 30 entre los 33 países de América Latina y el Caribe. Durante ese período, el Gobierno también enfrentaba el nivel más bajo de aceptación popular. El resentimiento acumulado por varios actores sociales con los gobiernos hondureños anteriores y con el actual por no haber cumplido con los compromisos previos, generó un escepticismo generalizado acerca de la viabilidad de un diálogo nacional. Había una percepción general de que los resultados del Gran Diálogo Nacional serían similares a los de las anteriores iniciativas de diálogo, y de que la implementación de los resultados del diálogo sufriría un destino similar, lo que tornaría inútil otro diálogo. Más aún, la persistencia de conflictos (algunos de los cuales involucraban violencia y represión) con varios sectores sociales en una diversidad de asuntos importantes (empleados públicos y asuntos de salud y educación pública) afectaba la credibilidad del Gobierno y la legitimidad del proceso de diálogo.</p>	<p>- Crear consenso acerca de una visión del país para el año 2021 que pudiera dar lugar a políticas de estado capaces de hacer frente a los desafíos que el país podría encontrar en el futuro</p>	<p>- Una mayor apreciación por parte de los actores políticos y sociales del valor del diálogo como una herramienta de la gobernabilidad democrática (el resultado más significativo)</p> <p>- Un acuerdo nacional expresando un consenso acerca de los objetivos de largo plazo del proceso de diálogo, y un compromiso por parte de los partidos políticos, la sociedad civil organizada, las autoridades locales, los representantes de la comunidad y el estado a respetar e implementar los acuerdos alcanzados</p> <p>- Un conjunto de pautas esbozando aquellas políticas de estado que podrían guiar las actividades de actores nacionales para el logro de objetivos de desarrollo nacional de largo plazo</p> <p>- Un avance de los objetivos sociales y económicos de largo plazo</p> <p>- Un programa de financiación interna y externa, alineado con objetivos sociales y económicos de largo plazo</p> <p>- Mecanismos de seguimiento y evaluación para verificar el cumplimiento del acuerdo alcanzado y de los objetivos trazados, así como también de la ejecución de las políticas</p>
---	--	---	--

Proceso de diálogo	Contexto	Propósito	Resultados
<p>Jamaica</p> <p>Diálogo cívico para la gobernabilidad democrática 2002–2004</p> <p>Caso aportado por el PNUD</p>	<p>El debilitamiento gradual de la gobernabilidad democrática en Jamaica se evidenciaba en su baja posición en el índice democrático y en una caída, tanto en términos absolutos como en relación con el resto del Caribe, en el índice de libertad. Una economía estancada y un creciente desencanto popular para con el Gobierno y la democracia eran problemas compuestos por una variedad de males sociales: una fractura de las estructuras, los valores y las actitudes sociales tradicionales, un aumento de la fragmentación cultural, inseguridad laboral, rivalidad política, corrupción y altos niveles de crimen, violencia, desobediencia civil, SIDA y cargos relacionados con drogas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Progresar en las tres áreas de acción identificadas como las prioridades de Jamaica: el crimen y la violencia, la creación de empleo y la lucha contra la corrupción - Fomentar la incidencia, la comunicación, la creación de capacidades y la formación de asociaciones - Lograr un éxito similar al de las experiencias de diálogo en Guatemala, Sudáfrica, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de cuatro escenarios y del apoyo unánime de un escenario deseado, "Get Up, Stand Up" (Levántate, Ponte de Pie) - Desarrollo de recomendaciones para el Gobierno, el sector privado y la sociedad civil - Consenso de que Jamaica necesitaba desarrollar un nuevo enfoque para incluir la participación de la comunidad en el diálogo para el desarrollo, y establecer un mecanismo para convertir las palabras en acciones
<p>Mozambique</p> <p>Agenda 2025 1997–2003</p> <p>Caso aportado por el Centro Carter y el PNUD</p>	<p>En 1992, finalizó en Mozambique una guerra civil de 17 años, pero aún persistían fuertes tensiones políticas entre el partido que estaba en el poder y el principal partido opositor, situación que llevó a hechos de violencia y muerte luego de las elecciones generales de 1999. A pesar de la construcción de paz y de los altos índices de crecimiento del PIB, la mayoría de los mozambiqueños permanecía en extrema pobreza. Ubicado en el puesto 170 de entre</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la unidad nacional - Establecer, mediante un proceso participativo, una visión nacional común de largo plazo - Preparar, mediante un proceso participativo, una estrategia de desarrollo nacional que estableciera las políticas y los programas necesarios para responder a los objetivos identificados en la visión sobre el desarrollo nacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Documento de visión nacional y estrategias de desarrollo de Agenda 2025, desarrollado mediante talleres regionales y sectoriales, presentado al Presidente en junio de 2003 - Debate público sobre la visión y la estrategia nacional, a partir del cual se elaboró una versión final del documento en 2004

<p>175 países en el Índice de Desarrollo Humano del PNUD Mozambique, es uno de los países menos desarrollados del mundo. El patrón de desarrollo del país ha sido disparado. Las áreas urbanas de la región meridional del país han recibido grandes flujos de inversión extranjera directa, mientras que las áreas rurales del resto del país sufren una pobreza endémica. A pesar de las mejoras significativas logradas luego de los acuerdos de paz de 1992, buena parte de la sociedad de Mozambique sentía que el país había alcanzado una coyuntura crítica y que era necesario crear una estrategia de crecimiento nacional, sostenible y de largo plazo, que permitiera una consolidación y una distribución más equitativa de los avances logrados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la capacidad del Gobierno, las instituciones mozambiqueñas y la sociedad civil, de definir e implementar políticas económicas y sociales, programas y proyectos nacionales - Garantizar la consistencia entre las políticas sociales y económicas de corto, mediano y largo plazo - Aumentar la capacidad del Gobierno de dirigir la coordinación y la gestión de la cooperación para el desarrollo
---	--

Proceso de diálogo	Contexto	Propósito	Resultados
<p>Nicaragua</p> <p>Diálogo sobre tierras y propiedades 1994–1995</p> <p>Caso aportado por el Centro Carter</p>	<p>El país se encontraba en un estado de conflicto. El problema involucraba a los campesinos que esperaban los títulos de propiedad de las tierras otorgadas durante la reforma agraria sandinista; a ex combatientes sandinistas y “contra revolucionarios” que buscaban tierras en la zona rural; y a los anteriores propietarios nacionales y extranjeros que reclamaban la devolución de las viviendas, fábricas o tierras confiscadas, expropiadas o abandonadas en el pasado, o una compensación por lo perdido. Hacia 1992, aproximadamente 40% de los hogares de todo el país se encontraba en conflicto o en conflicto potencial en relación con asuntos de tenencia de tierras debido a las demandas superpuestas de diferentes personas sobre la misma propiedad. La situación era todavía más complicada debido a varias indefiniciones legales y a un sistema administrativo inadecuado. Era absolutamente imprescindible abordar el tema de las disputas por las propiedades y del marco legal poco claro sobre derechos de propiedad, ya que los problemas resultantes impedían la inversión y la recuperación económica, y generaban polarización política, desestabilización y conflictos, en ocasiones, violentos.</p>	<p>- Resolver el enfrentamiento entre aquellos que habían perdido y aquellos que se habían beneficiado con la reforma agraria, ya que las disputas por las tierras generaban un problema persistente que desencadenaba conflictos y desestabilizaba al Gobierno</p> <p>- Realizar debates sobre qué derechos de propiedad deberían primar, sobre los impedimentos administrativos y legales para resolver múltiples reclamos sobre fracciones individuales de propiedad, y sobre la modernización del sistema de títulos</p>	<p>- Una atmósfera de respeto y de solución constructiva de problemas: el foro (y el hecho de que se pudiera llevar a cabo) refleja una importante madurez en la sociedad nicaragüense, ya que participantes de todos los sectores del problema fueron capaces de discutir sus diferencias. Puso en marcha el lento proceso de construcción de consensos e incitó a los participantes a actuar rápidamente</p> <p>- Amplio consenso sobre diversas cuestiones: debería protegerse a los pequeños beneficiarios de las reformas urbana y agraria; debería compensarse a los propietarios originales con bonos mejorados; los receptores de propiedades más grandes deberían pagar por ellas o bien devolverlas; y quienes habían abusado de las leyes de propiedad durante los últimos dos meses del Gobierno de Ortega serían procesados por la justicia</p> <p>- Se promulgó una nueva ley de propiedad, que incluía la mayoría de estos elementos del acuerdo</p>

<p>Panamá Bambito I, II, III 1993–1994 Caso aportado por el PNUD</p>	<p>En 1993, el país enfrentaba profundas divisiones políticas y disturbios, luego de dos décadas de dictadura, de la invasión estadounidense de 1989 y el reemplazo del dictador panameño Manuel Noriega por un Gobierno de transición, también en 1989. El desafío de hacer la compleja transición hacia la democracia se veía agravado por la urgencia de hacer arreglos para asegurar que la entrega del Canal de Panamá que los Estados Unidos haría a Panamá el 31 de diciembre de 1999, pudiera llevarse a cabo sin complicaciones. El país también estaba lidiando con la corrupción, la polarización social y la inseguridad institucional. En la época de Bambito III, en 1994, el contexto político era significativamente diferente. El Gobierno había sido elegido en forma democrática y prácticamente no se percibía la necesidad de llamar a un diálogo nacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar un diálogo abierto para lograr una eficaz transición política, económica e institucional - Generar un compromiso para el diálogo y el consenso, y para trabajar en búsqueda de la consolidación de la democracia - Establecer las principales líneas de acción del estado y las áreas de prioridad antes de las elecciones (Bambito I) - Crear un acuerdo entre los candidatos presidenciales con el que reafirmarían su compromiso con la declaración de Bambito I (Bambito II) - Institucionalizar el diálogo político y generar acuerdos para las políticas sociales (Bambito III) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor entendimiento: creación de consenso y generación de confianza y credibilidad entre los actores, lo que redujo las tensiones políticas y superó las posiciones tradicionales y los intereses sectoriales - Creación de un clima de calma y confianza, que contribuyó a que en 1994 se llevaran a cabo elecciones justas y transparentes y, en líneas más generales, contribuyó a la transición hacia la democracia y a la devolución del Canal - Identificación de temas prioritarios y desarrollo de propuestas programáticas relacionadas (Bambito I) - Confirmación del espíritu de distensión, aumento de la confianza y reafirmación de los compromisos de Bambito I
---	--	--	---

Proceso de diálogo	Contexto	Propósito	Resultados
<p>Panamá Coronado “Encuentros Panamá 2000” 1995–1996</p> <p>Caso aportado por el PNUD</p>	<p>El país enfrentaba una apremiante necesidad de elaborar acuerdos para asegurar que la toma de posesión y la administración del Canal de Panamá y de la Zona del Canal, que Estados Unidos debía entregar al país el 31 de diciembre de 1999, se llevara a cabo sin problemas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un nuevo espacio para el diálogo y consenso acerca de los temas fundamentales del país, enfocándose particularmente en el futuro del Canal - Tratar la entrega del Canal, su futuro y su gobernabilidad (Coronado I) - Estudiar, discutir y buscar acuerdos para lograr un proyecto de ley con relación a la Autoridad del Canal (Coronado II) - Discutir el Plan general del uso de la tierra de la autoridad regional interoceánica (Coronado III) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor entendimiento; contribución a una cultura de transparencia, participación y confianza - Una visualización desde distintas perspectivas sobre la implicación de tener la responsabilidad de administrar el Canal de Panamá y los beneficios que eso representaba para el país - Superación de diferencias ideológicas y políticas y de intereses sectoriales para lograr trabajar de manera colectiva; demostración de un potencial genuino para el diálogo y de una capacidad de consenso en el país - Un acuerdo y una visión “Visión Nacional Panamá 2000... y Adelante”, que consistió en una visión a largo plazo para lograr los objetivos de desarrollo y de gobernabilidad democrática; y un compromiso para con la administración eficaz del Canal, independiente de los intereses partidarios y sectoriales
<p>Panamá Visión Nacional 2020 1997</p> <p>Caso aportado por el PNUD</p>	<p>Se sentía en Panamá un reclamo general contra las divisiones políticas, la polarización social y la inseguridad institucional aún presente como resultado de décadas de dictadura, y que debía abordarse para poder completar la compleja transición hacia la democracia y tomar, efectivamente, posesión del Canal de Panamá, de manos de los Estados Unidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Completar la transición del país hacia un estado soberano, multicultural, moderno y democrático, abordando cinco elementos clave: institucionalismo democrático, autodeterminación, desarrollo económico, justicia y sostenibilidad - Lograr el diálogo y el consenso entre los actores nacionales - Desarrollar una visión a largo plazo y los objetivos y metas operacionales para alcanzarla 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor entendimiento: se desarrollaron valores comunes y un pensamiento colectivo de largo plazo; se visualizó el futuro desde distintas perspectivas; se alcanzó el consenso, superando los prejuicios políticos e ideológicos - Demostración de que la gobernabilidad democrática puede ser reforzada por la voluntad de todos los sectores - Creación del escenario “Una Estrella en el Apagón”: una visión del futuro brinda luz y esperanza al presente

<p>Visión Paraguay 2000–2002 Caso aportado por el PNUD</p>	<p>La necesidad de un cambio institucional en Paraguay era de conocimiento público. Más de una década después de terminada la dictadura, aún predominaban una cultura autoritaria del miedo y una mentalidad conservadora y fatalista. Reinaba en el país la inseguridad política, social, judicial y económica. Los crímenes políticos, una persistente corrupción y una sucesión de gobiernos inestables habían creado una ciudadanía políticamente pasiva y habían puesto en riesgo la institucionalización efectiva de la democracia. La baja productividad y la recesión económica provocaron una intensa pobreza, indicadores socioeconómicos negativos, desarticulación social y un desencanto generalizado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un espacio para el consenso y construir una visión compartida para ayudar a superar las divisiones sectoriales (sectoriales, culturales y socioeconómicas, entre otras) e influir en el desarrollo del país - Divulgar ampliamente los resultados - Crear un grupo de líderes nacionales con mapas mentales y planes para el cambio compartidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobación de un documento por parte de 14 representantes de la sociedad civil, la Iglesia Católica, todos los partidos políticos y el Gobierno, en mayo de 1998 - Mejora de la capacidad de diálogo entre estos participantes - Mayor entendimiento: los participantes generaron cierto grado de empatía, tolerancia y respeto mutuo; se beneficiaron de escuchar, aprender y pensar en su país desde otras perspectivas; tuvieron la oportunidad de expresarse honestamente; y ganaron capacidad de reflexión - Inicio de un esfuerzo colectivo de corto plazo para definir el futuro aprendiendo del presente - Los líderes reflexionaron acerca de la necesidad de desarrollar acciones sociales y políticas en el futuro - Construcción de tres escenarios: “Mala noche”, “Amanecer incierto” y “Luminoso”
--	---	---	--

Proceso de diálogo	Contexto	Propósito	Resultados
<p>Perú Acuerdo Nacional 2001-2003 Caso aportado por el PNUD</p>	<p>El país se encontraba en medio de una triple crisis: de legitimidad política, de credibilidad del Gobierno (causada por la corrupción y la violación de los derechos humanos) y una crisis económica. El ex Presidente Alberto Fujimori había huido de Perú un año antes como consecuencia de una dramática crisis de corrupción que provocó fuertes tensiones, confrontaciones y desconfianzas políticas, y disturbios en las calles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Crear una visión nacional compartida para el futuro y formular políticas de estado para alcanzarla - Afirmar una identidad nacional, y valores y responsabilidades compartidos - Fomentar la participación de los ciudadanos y un espacio de consenso, para modificar el clima antipolítico - Ayudar a disminuir la pobreza, aumentar la competitividad del país y lograr la estabilidad necesaria para un desarrollo sostenible - Consolidar la transición democrática y la legitimidad del sistema político, creando una cultura de transparencia, diálogo y consenso 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor entendimiento: desarrollo de tolerancia, respeto y aprendizaje entre los sectores, sin sacrificar las diferencias naturales y políticas - Generación de consenso y de un pensamiento estratégico de largo plazo - 30 políticas de estado; 268 subpolíticas; 817 indicadores; 747 objetivos
<p>Tayikistán Diálogo Intertayiko 1993-2001 a la fecha Caso aportado por el Instituto Internacional para el Diálogo Sostenido</p>	<p>La guerra civil que había estallado en la ex República Soviética de Tayikistán luego de su independencia en 1991 estaba en su punto de mayor tensión. En 1992, tras el colapso del Gobierno soviético central, la gran pregunta era quién gobernaría Tayikistán. En 1992 fracasó un esfuerzo por formar una coalición de l Gobierno. Un grupo que representaba a gente cercana al sistema anterior tomó entonces la capital y el Gobierno para formar la base de lo que finalmente se convirtió en el Gobierno. Entonces estalló un conflicto feroz, con atrocidades de ambos lados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ver si durante una guerra civil se puede formar un grupo que sea capaz de diseñar un proceso de paz para su propio país 	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuciones de los participantes en el diálogo al proceso de paz en Tayikistán - Formación, por parte de los participantes en el diálogo, del Comité Público para la Promoción de Procesos Democráticos, basado en la profunda convicción personal de que ellos podían contribuir a la democratización de Tayikistán creando en el país grupos en los cuales los ciudadanos pudieran experimentar sus capacidades como actores políticos y lograr resultados que estén más allá del alcance de los gobiernos

<p>Trinidad y Tobago</p> <p>Plan estratégico nacional para una respuesta más amplia al VIH/SIDA 2002</p> <p>Caso aportado por el PNUD</p>	<p>Se informó que uno de cada siete ciudadanos había huido de su hogar. El desafío inmediato era terminar con la guerra civil y llegar a un acuerdo acerca de cómo debía ser gobernado el país. Además de eso, quedaba pendiente la pregunta de cuál era la raíz de la identidad tayika. Los tayikos habían sido parte de un Kanato de Asia Central, y luego habían estado bajo el Gobierno soviético por 70 años, y estaban en la búsqueda de su identidad.</p> <p>El VIH/SIDA es una de las principales causas de muerte entre los adultos jóvenes. Un número cada vez mayor de mujeres jóvenes corren el riesgo de contraer el virus. Mientras la tasa nacional de prevalencia del VIH es de 1.3%, se estima que dicha tasa es de 7% en jóvenes cuya edad oscila entre 15 y 19 años.</p>	<p>Desarrollar un Plan estratégico nacional para guiar la respuesta amplia de Trinidad y Tobago al VIH/SIDA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de conversación y construcción de consenso entre los actores clave y las partes interesadas de los sectores privados, públicos y comunitarios de Trinidad y Tobago, quienes conocían bien los temas relacionados con la epidemia del VIH/SIDA - Creación de un amplio apoyo al proceso de planificación estratégica nacional y, por extensión, de compromiso con un plan nacional - Desarrollo de información suficiente para aumentar y apoyar el análisis de situación y respuesta - Identificación de amplias áreas estratégicas de acción como base para crear un marco para un Mecanismo de Coordinación Nacional, el cual fue finalmente adoptado por el Gobierno y financiado por el PNUD
--	---	---	--

Proceso de diálogo	Contexto	Propósito	Resultados
<p>Uruguay Agenda Uruguay 2001-2003</p> <p>Caso aportado por el PNUD y la Universidad para la Paz</p>	<p>El país enfrentaba una situación social y económica difícil, y lidiaba con una recesión económica que había comenzado en 1999. También enfrentaba la posibilidad de una mayor integración en un sistema internacional cada vez más complejo e incierto, con numerosos obstáculos, prácticas comerciales discriminatorias y beneficios desiguales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incluir una amplia gama de actores societales en un esfuerzo colectivo por identificar intereses comunes y lograr consenso, colaboración y cohesión nacional - Promover un espacio para el diálogo y la reflexión profunda, y concebir las condiciones necesarias para la modernización - Formular estrategias y políticas estatales para enfrentar los principales desafíos del país: servicios públicos, energía, telecomunicaciones, educación para una sociedad del conocimiento, inserción internacional y el rol de los partidos políticos - Ayudar a profundizar el proceso de reforma del estado 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor entendimiento: lograr un consenso a pesar de la divergencia de perspectivas políticas - Creación de un entorno abierto y pluralista para el diálogo - Creación de una red de diálogo informal pero permanente entre los partidos políticos, que permitió transformar las relaciones tradicionales entre los partidos, y entre éstos y el Gobierno. Esta nueva red brindó un foro para planificar y negociar los programas del Gobierno de mediano y largo plazo
<p>Venezuela</p> <p>Mesa de negociación y acuerdo 2002-2003</p> <p>Casos aportados por la DEA y el Centro Carter</p>	<p>Durante buena parte del Gobierno del presidente Hugo Chávez (desde 1998), el país luchó contra la volatilidad económica y el aumento de la pobreza y la corrupción. Las tensiones habían aumentado desde 2001 y alcanzaron su punto más alto en abril de 2002, cuando se produjo un intento de golpe de estado contra el Presidente. Un nuevo Presidente asumió el cargo, pero fue rápidamente removido. En este clima de gran desconfianza y polarización, el Gobierno de Chávez decidió establecer un diálogo. Mientras se llevaba a cabo este proceso, los disturbios sociales y las huelgas masivas paralizaron e incapacitaron al país y a su economía durante varios meses (desde diciembre de 2002 hasta febrero de 2003).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ganar tiempo y evitar el aumento de los disturbios sociales (el Gobierno) - Encontrar una solución rápida pero democrática a la crisis mediante acuerdos mediados y con resultados vinculantes (la oposición) - Buscar un acuerdo para resolver la crisis a través del sistema electoral - Abordar los siguientes temas: el fortalecimiento del sistema electoral, el desarme de la población civil y la instalación de una Comisión de la Verdad efectiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Negociación de un acuerdo de 19 puntos para garantizar el respeto por los derechos humanos, la libertad de expresión, el derecho a la petición de referéndums para la revocación de todos los cargos públicos electos, incluido el de Presidente, y el establecimiento de una comisión de seguimiento - Reafirmación del compromiso de los participantes de rechazar la violencia y de cumplir con los principios de las diversas cartas democráticas, incluido el desarme de la población civil y la creación de un clima propicio para los procesos electorales

Apéndice 2: Opciones y herramientas de proceso. Perspectiva general

A lo largo de este Manual, hemos enfatizado la importancia de adaptar el diseño y la implementación de un proceso de diálogo a su contexto y propósito. En este resumen de opciones de proceso, el lector encontrará una variedad de procesos y herramientas de proceso de diálogo y la deliberación que servirán de apoyo a la tarea de la adaptación. Inspirándonos principalmente en las dos fuentes mencionadas en el área sombreada, brindamos aquí una breve descripción de cada proceso y una fuente en Internet para obtener información adicional.

Presentamos los procesos agrupados de acuerdo al rol que mejor pueden jugar dentro de una iniciativa de diálogo: exploración y concientización (compartir conocimientos e ideas); creación de relaciones (trabajar con el conflicto); deliberación (trabajar con las decisiones difíciles); y acción colaborativa (multiactor, cambio en todo el sistema). Asimismo, indicamos para qué tamaño de grupo está diseñado cada proceso, de acuerdo con esta escala:

- pequeño (íntimo): entre 8 y 12 participantes
- estándar: entre 15 y 40 participantes
- grupo grande: entre 40 y 4,000 participantes.

Además de estas distinciones básicas, el lector descubrirá que estos procesos se originan en diferentes lugares y culturas; muchos en el hemisferio norte, pero algunos en África, Latinoamérica y Medio Oriente. En algunos casos, éste puede ser un importante criterio de selección. Además, según hacen notar los autores de *Mapping Dialogue* (Mapeando el diálogo), la mayoría de estos procesos y herramientas de proceso “tienen un conjunto de principios que le son propios y esto es, en gran parte, lo que los hace funcionar”. Los ejemplos que ellos ofrecen son: “rotar el liderazgo” (Círculo); “acceder a la sabiduría de la minoría” (Democracia profunda); “explorar asuntos que importan” (Café mundial); y “quien sea que venga, es la persona correcta” (Espacio abierto).²⁰⁴ Estas ideas centrales también pueden ayudar a los practicantes a determinar si un proceso particular es el correcto para sus necesidades específicas.

Lectura adicional

Las fuentes a partir de las cuales nuestra lista está adaptada son *Well-known Processes for Dialogue and Deliberation* (Procesos conocidos para el diálogo y la deliberación), creado por la Coalición Nacional para el Diálogo y la Deliberación (CNDD), disponible en <<http://www.thataway.org>>; y *Mapping Dialogue: A Research Project Profiling Dialogue Tools and Processes for Social Change* (Mapeando el diálogo: un proyecto de investigación perfilando procesos y herramientas de diálogo para el cambio social), de Marianne Bojer, Marianne Knuth y Colleen Magner, (Johannesburg: Pioneers of Change Associates, 2006), disponible en <<http://www.pioneersofchange.net/research/dialogue>>.

Ambas fuentes brindan un análisis comparativo de los procesos listados, y ofrecen una guía acerca de qué procesos son relevantes para diferentes objetivos y contextos.

El sitio web (<<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>) contiene una rica variedad de material de casos e informes relacionados, proporcionados por los miembros de la comunidad de práctica institucional. También ofrece recursos adicionales para los lectores que deseen investigar más sobre las historias, ideas, prácticas y herramientas aquí presentadas.

Exploración y concientización: compartiendo conocimientos e ideas

Café mundial (World Café)

Tamaño del grupo: grande, hasta cientos

Los Cafés mundiales permiten a los grupos de personas participar juntos en rondas evolutivas de diálogo con tres o cuatro grupos más, a la vez que continúan siendo parte de una conversación única, más grande y conectada. Las conversaciones pequeñas e íntimas se enlazan y enriquecen mutuamente a medida que los participantes se mueven de grupo en grupo, polinizando las ideas y descubriendo nuevos conocimientos acerca de cuestiones o asuntos que son de verdadera importancia para sus vidas, sus trabajos o sus comunidades. Para más información, diríjase a <<http://www.theworldcafe.com>>.

Café de Conversaciones (Conversation Café)

Tamaño del grupo: un solo grupo o varios grupos pequeños

Los Cafés de conversaciones son conversaciones moderadas que suelen llevarse a cabo en lugares públicos, como una cafetería o una librería, donde cualquiera es bienvenido para participar. Un formato simple ayuda a los participantes a sentirse a gusto y le da la oportunidad de hablar a todo aquel que tenga ganas de hacerlo. Para más información, diríjase a <<http://www.conversationcafe.org>>.

Tecnología de Espacio Abierto (Open Space Technology)

Tamaño del grupo: desde estándar hasta cientos

La Tecnología de espacio abierto es una práctica auto-organizante que invita a los participantes a responsabilizarse por aquello que les importa. En el Espacio abierto, en lugar de comenzar con una agenda predeterminada, un grupo crea un espacio de indagación en el que los participantes identifican los temas que les apasionan y sobre los que desean trabajar juntos. La agenda surge a partir de los intereses del grupo. Éste es un enfoque innovador para crear un cambio en todo el sistema y para fomentar la creatividad y el liderazgo entre los participantes. Para más información, diríjase a <<http://www.openspaceworld.org>>.

Proceso de Círculo (Circle Process)

Tamaño del grupo: pequeño

Un Proceso de círculo es un diálogo de grupo pequeño diseñado para alentar a los participantes a escuchar y a hablar desde el corazón con un espíritu de indagación. Se abre y cierra el círculo con un ritual simple escogido por el grupo, utilizando algún objeto de interlocución e invitando al silencio a formar parte del círculo. De esta manera

se crea un espacio seguro en el cual los participantes pueden mostrarse confiados, auténticos, comprensivos y abiertos al cambio. También se le suele llamar proceso de consejo, círculo de sabiduría, círculos para escuchar o círculos para hablar, y es común entre los pueblos indígenas de Norteamérica. Para más información, diríjase a <<http://www.wisdomcircle.org>> o a <<http://www.peerspirit.com/htmlpages/circlebasics.html>>.

Proceso Lekgotla²⁰⁵ (Lekgotla Process)

Tamaño del grupo: de pequeño a estándar

Éste es uno de los dos procesos de círculo de los pueblos africanos descritos en el informe *Mapping Dialogue* (Mapeando el diálogo). Los autores nos advierten que su investigación acerca de estas tradiciones africanas de diálogo recién está comenzando, pero que es importante que el campo, como tal, se informe más acerca de ellas. Los autores escriben: “de alguna manera, es absurdo importar procesos de diálogo desde el mundo occidental hacia África, donde la conversación está tan arraigada en la cultura indígena”. El nombre “Lekgotla” viene del setswana, un idioma muy hablado en el África meridional, y se refiere a un lugar público en el que se llevan a cabo consultas y procedimientos judiciales. Esta forma de proceso de consejo africano se realiza siempre al aire libre, porque los espacios al aire libre no pertenecen a nadie. Esto brinda una sensación de libertad, apertura e invitación para que las personas asistan y hablen de manera honesta. El proceso tampoco tiene un límite de tiempo. Puede durar días o semanas, hasta que los asuntos tratados hayan sido resueltos. Esta libertad en las restricciones de tiempo permite que los participantes suspendan sus juicios y estén dispuestos a escuchar el punto de vista y las historias de otros en contexto, y sin apuro. El Lekgotla se reúne en un círculo. El círculo representa la unidad y los participantes son conscientes de que sólo si están unidos y forman parte de un todo podrán tratar sus problemas. El círculo también asegura que todos se encuentren cara a cara y se dirijan al otro con honestidad. Al juntarse, saludan a cada persona que está en el círculo. Se aseguran de que aquellos que son realmente importantes para el proceso estén presentes. Si bien es posible que se sienten según el rango y hablen en orden de jerarquía, el énfasis está en que cada voz sea escuchada por igual. Para más información, diríjase a <<http://www.pioneersofchange.net/library/dialogue>>.

Teatro de los Oprimidos²⁰⁶ (Theatre of the Oppressed)

Tamaño del grupo: de pequeño a estándar

El Teatro de los oprimidos es un método desarrollado en Brasil que utiliza el lenguaje y las técnicas del teatro interactivo para involucrar al público en asuntos clave relacionados con los principales problemas sociales y las estructuras de poder de sus comunidades y de la sociedad en general. El método consiste en usar el teatro para presentarle al grupo un dilema que termina con un resultado negativo. Se les pide entonces a los participantes que asuman el rol de uno de los actores e intenten cambiar el resultado. Se les invita a imaginar nuevas posibilidades y soluciones, y a intentar hacer que sucedan en ese momento. Como resultado del intento del grupo por solucionar los problemas, el uso interactivo de la imaginación, la participación con el cuerpo, la confianza, la diversión y la vigorosa dinámica interpersonal, los participantes aprenden que son parte en la perpetuación de sus propios problemas y aprenden a convertirse en la fuente de su propia liberación. Para más información, diríjase a <<http://www.theatreoftheoppressed.org>>.

Creación de relaciones – Trabajar con el conflicto

Diálogo Sostenido (Sustained Dialogue)

Tamaño del grupo: pequeño

El Diálogo sostenido es un proceso para transformar las relaciones que causan problemas, crean conflicto y bloquean el cambio. El diálogo sostenido no es un taller para solucionar problemas sino una interacción sostenida que se desarrolla a lo largo de una secuencia de reuniones durante meses o años. El proceso pasa por cinco fases distinguibles: decidir involucrarse; mapear las relaciones; analizar los problemas y las relaciones; construir los escenarios; y actuar en conjunto. Para más información, diríjase a <<http://www.sustaineddialogue.org>>.

Proyecto de Conversaciones Públicas (Public Conversations Project)

Tamaño del grupo: pequeño

El Proyecto de conversaciones públicas (PCP) ayuda a que las personas en total desacuerdo sobre temas controvertidos desarrollen el entendimiento y la confianza mutua, indispensables para lograr comunidades fuertes y acciones positivas. El modelo de diálogo del PCP se caracteriza por una cuidadosa fase de preparación que distingue modelos de conversación antiguos y “estancados” y explora las instancias en que han tenido lugar “nuevas” conversaciones. Los potenciales participantes en el diálogo están involucrados en el diseño del proceso desde una etapa temprana. El PCP ha utilizado este modelo, principalmente en los Estados Unidos, para facilitar el diálogo sobre temas profundamente controvertidos, tales como el aborto, la orientación sexual, la fe y el medio ambiente. Existe un manual completo que explica cómo utilizar este proceso. Para más información, diríjase a <<http://www.publicconversations.org/pcp/index.asp>>.

Democracia Profunda²⁰⁷ (Deep Democracy)

Tamaño del grupo: pequeño

La Democracia profunda es una metodología de facilitación originada en Sudáfrica y que se basa en la suposición de que hay sabiduría en la voz de la minoría y en la diversidad de opiniones, y de que esa sabiduría tiene valor para todo el grupo. Este enfoque ayuda a sacar a luz y expresar aquello que, de lo contrario, quedaría sin decir y garantiza que las opiniones y preocupaciones de la minoría se traten en forma genuina. A su vez, permite que las decisiones se lleven a cabo teniendo en cuenta los conocimientos o la sabiduría de la minoría. Estos conocimientos influirán en la dirección y en las decisiones que tome la mayoría. La Democracia profunda es más útil cuando hay elementos ocultos que necesitan salir a luz; cuando la gente está estancada en ciertos roles y esto puede estar provocando conflictos; cuando hay diversidad de opiniones dentro de un grupo y un asunto debe ser considerado desde diferentes puntos de vista; cuando las diferencias en el poder están afectando la libertad de acción de los individuos; cuando es necesario lograr la aceptación de una minoría; o cuando la gente está siendo “rotulada” por otros. Para más información, diríjase a <<http://www.deep-democracy.net>>.

Diálogo Intergrupala (Intergroup Dialogue)

Tamaño del grupo: un solo grupo o múltiples grupos pequeños

El Diálogo intergrupala es un acercamiento al diálogo desde la justicia social. Se concentra, tanto en las relaciones societales de poder, de dominación y subordinación, como en las posibilidades creativas para involucrarse y trabajar con estas diferencias y trascenderlas. El Diálogo intergrupala apunta a movilizar a las personas más allá del punto en que

consideran dichas diferencias como disgregadoras: generando ideas, por ejemplo, para encontrar nuevas maneras de ser poderosas sin perpetuar las desigualdades sociales. Este enfoque coincide con los principales procesos de trabajo social para fomentar el empoderamiento: generar conexiones con los demás, aumentar la conciencia crítica acerca de las desigualdades sociales, fomentar el compromiso con la justicia social y desarrollar capacidades para detener las injusticias sociales e involucrarse en el cambio social. Para más información, diríjase a <<http://www.depts.washington.edu/sswweb/idea>>.

Escuela de Paz Palestino-Israelí²⁰⁸ (Israeli-Palestinian School for Peace)

Tamaño del grupo: pequeño

La Escuela de paz es un proceso desarrollado en el Medio Oriente conjuntamente por los árabes e israelíes. Implica trabajar en grupos de encuentro estructurados para reunir a los participantes, no sólo como individuos, sino también como representantes de sus identidades de grupo. De esta manera, el proceso apunta a llegar a las fuentes del conflicto, que están basadas en creencias profundamente arraigadas, y que no pueden cambiar simplemente a partir de las conexiones hechas a nivel individual. Este enfoque asume que (1) las creencias y opiniones sobre las cuales se construyen la identidad y la conducta de una persona están profundamente arraigadas y son estables, por lo que generalmente son resistentes al cambio; (2) el conflicto reside en un encuentro entre dos grupos nacionales, no entre individuos; se considera que el grupo tiene una importancia esencial, más allá de la suma de sus miembros individuales; (3) el grupo es un microcosmos de la realidad y esto ofrece una vía para aprender acerca de la sociedad en general; y (4) el grupo de encuentro es una entidad abierta, conectada con la realidad circundante e influenciada por ésta. Para más información, diríjase a <<http://www.sfpeace.org>>.

Investigación-Acción Participativa (Participatory Action Research)

Tamaño del grupo: estándar

La Investigación-acción participativa tiene sus raíces en la “pedagogía del oprimido”, del educador brasileño Paulo Freire. Su idea central es que a la gente común se la puede empoderar para que se haga cargo de modificar las circunstancias mediante la indagación de las causas subyacentes que moldean su mundo. La indagación y las acciones que resultan de este proceso forman la “investigación-acción”, la cual es siempre dirigida de manera conjunta entre los investigadores y los sujetos de la investigación. Desde la primera vez que Freire planteó la idea en 1970, la investigación-acción participativa ha sido extensamente adoptada como estrategia de intervención por las agencias e instituciones que buscan apoyar el desarrollo humano en diversas regiones del mundo. Desde sus inicios como Proyecto para la Reconstrucción de Sociedades Destruídas por la Guerra, Interpeace ha utilizado este proceso para la prevención de conflictos, la construcción de paz y el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática en sociedades que están saliendo de conflictos violentos. En este proceso, “el diálogo y la investigación son utilizados de manera conjunta para ayudar a los participantes a identificar opciones para la elaboración de políticas y el establecimiento de prioridades... generando consenso entre los principales actores involucrados en la reconstrucción posconflicto mediante reuniones regulares en un ambiente neutral”. Para más información, diríjase a <<http://www.crd-somalia.org/crd-background.shtml>>.

Deliberación - Trabajar con las decisiones difíciles

***Consejos de Deliberación Ciudadana*²⁰⁹ (*Citizen Deliberative Councils*)**

Tamaño del grupo: pequeño

Los Consejos de deliberación ciudadana (CDC) están formados por ciudadanos comunes que reflejan la diversidad de la población a la cual pertenecen. Son convocados caso por caso para servir como microcosmos de una comunidad, estado o país, e informar acerca de las opiniones y preocupaciones de esa comunidad, estado o país en un ambiente interactivo. Los participantes pueden ser elegidos de manera aleatoria o científica, o a través de una combinación de ambos métodos. Pero difieren de la mayoría de las otras formas de deliberación ciudadana, ya que los participantes no son elegidos como representantes, partes interesadas o expertos. Participan simplemente como ellos mismos, ciudadanos y pares. No obstante, desde su rol como consejeros ciudadanos pueden consultar a representantes, expertos u otras partes interesadas, si necesitan una mejor comprensión de los asuntos que están analizando. Existen muchas variedades de CDC (jurados de ciudadanos, asambleas ciudadanas, consejos de sabiduría, células de planificación y conferencias de consenso) pero todas comparten el mismo propósito: informar a los funcionarios y al público general qué es lo que el pueblo, como unidad, querría realmente si analizaran el asunto en detalle y lo discutieran entre todos. Para más información acerca de varios modelos de consejos ciudadanos, diríjase a <http://www.co-intelligence.org/CDCUsesAndPotency.html>.

***Foros Sobre Asuntos Nacionales*²¹⁰ (*National Issues Forums*)**

Tamaño del grupo: desde varios grupos pequeños hasta cientos

Los Foros sobre asuntos nacionales son una red independiente de grupos cívicos y educativos que utilizan “guías de asuntos” como base para la elección de temas de deliberación que serán tratados en foros, siguiendo la tradición de los encuentros comunitarios. Mucha gente puede participar, pero las conversaciones se realizan en grupos pequeños. Las guías de asuntos utilizan investigaciones sobre las preocupaciones de la gente para identificar tres o cuatro opciones o enfoques para tratar un mismo asunto (nunca ofrecen sólo dos alternativas). Presentar los asuntos de esta manera invita a los ciudadanos a enfrentar los conflictos con diferentes opciones, y evita así los usuales debates en los que la gente arremete con argumentos simplistas. El término “Foros sobre asuntos nacionales” se refiere tanto a una red de organizaciones como a un proceso de deliberación (véase Opciones ciudadanas abajo). Para más información, diríjase a <http://www.nifi.org/>.

***Opciones Ciudadanas*²¹¹ (*Citizen Choicework*)**

Tamaño del grupo: desde varios grupos pequeños hasta cientos

Muy a menudo, los “foros comunitarios” son meros paneles de expertos que le dicen a la gente qué es bueno para ellos. O son espacios públicos abiertos a todos, donde prevalecen los que tienen una voz más fuerte. A diferencia de esto, Opciones ciudadanas se basa en un profundo respeto por la capacidad del público de abordar problemas cuando las circunstancias favorecen el diálogo y la deliberación, en lugar de frustrarlos. Si están dadas las condiciones adecuadas, la capacidad del público para aprender, involucrarse y tomar decisiones es mucho mayor de lo que la mayoría de la gente cree. Este proceso se basa en un compromiso de ayudar a los ciudadanos, de manera individual y colectiva,

a afrontar decisiones difíciles en forma productiva. Al hacer esto, los individuos trabajan con conflictos de valores y compensaciones prácticas, y desarrollan un sentido de prioridad y dirección. Los principios clave incluyen: liderazgo local no partidista, participación incluyente y materiales de discusión imparciales que “están donde está la gente”. Para más información, diríjase a <http://www.publicagenda.org/pubengage/pe_citizen_choicework.cfm>.

Círculos de Estudio (Study Circles)

Tamaño del grupo: desde varios grupos pequeños hasta cientos

Los Círculos de estudio permiten que las comunidades fortalezcan su capacidad para solucionar problemas al reunir a un gran número de personas en un diálogo, independientemente de las diferencias de raza, ingresos, edad y opiniones políticas. Los Círculos de estudio combinan el diálogo, la deliberación y las técnicas de organización comunitaria, y permiten que las conversaciones públicas fomenten el entendimiento, exploren una variedad de soluciones y sirvan como catalizadoras para el cambio social, político y de políticas. Para más información, diríjase a <<http://www.studyircles.org/en/index.aspx>>.

Reunión municipal del siglo XXI de AmericaSpeaks (21st Century Town Meeting)¹²

Tamaño del grupo: de cientos a miles

Reunión municipal del siglo XXI de AmericaSpeaks se centra en la discusión y la deliberación entre ciudadanos más que en discursos, sesiones de preguntas y respuestas o presentaciones de paneles. Diversos grupos de ciudadanos participan en discusiones de mesas redondas (de 10 a 12 personas por mesa), para deliberar en profundidad acerca de políticas clave, distribución de recursos o cuestiones de planificación. Cada discusión está moderada por un facilitador capacitado para asegurar que los participantes “no se salgan del tema” y que en cada mesa se siga un proceso democrático. Los participantes reciben una guía detallada y equilibrada que explica el contexto de los temas en cuestión, a fin de aumentar sus conocimientos acerca de los asuntos discutidos. Los sistemas computarizados para la toma de notas y la votación transforman las discusiones de las mesas individuales en recomendaciones sintetizadas, representativas de toda la sala. Antes de que el encuentro termine, los resultados del mismo se compilan en un informe que se distribuye entre los participantes, los tomadores de decisiones y los medios de comunicación, a medida que se retiran. Los tomadores de decisiones se comprometen activamente con el encuentro, participando en las discusiones, observando el proceso y respondiendo a las opiniones de los ciudadanos al final de la reunión. Para más información, diríjase a <<http://www.americaspeaks.org>>.

Encuesta Deliberativa (Deliberative Polling)

Tamaño del grupo: desde estándar hasta cientos

La Encuesta deliberativa combina la deliberación en grupos pequeños de discusión con un muestreo científico aleatorio para obtener las opiniones del público a fin de elaborar políticas o abordar otras cuestiones electorales. Se encuesta a los integrantes de una muestra aleatoria, y luego se invita a algunos de estos encuestados a reunirse en algún lugar para discutir los asuntos, una vez que hayan examinado material que contenga información equilibrada. Los participantes entablan un diálogo con expertos y líderes políticos, basándose en preguntas que ellos mismos desarrollan en pequeños

grupos de discusión, con la ayuda de moderadores capacitados. Luego son encuestados nuevamente para averiguar cómo este proceso deliberativo ha afectado sus opiniones. Para más información, diríjase a <<http://www.cdd.stanford.edu/polls/docs/summary>>.

Acción colaborativa – Multiactor, cambio en todo el sistema

Búsqueda Futura (Future Search)

Tamaño del grupo: 60-80

La Búsqueda futura es un proceso de planificación interactivo que reúne a “todo el sistema” en un retiro de 16 horas que dura tres días y dos noches. El proceso se centra en los temas de interés mutuo y en la acción futura, mientras que los problemas y conflictos son tratados como información y no como puntos de acción. El grupo pasa de discutir el pasado a identificar las tendencias presentes y los intereses comunes, y a imaginar escenarios futuros y planificar acciones conjuntas para alcanzar el futuro deseado. Para más información, diríjase a <<http://www.futuresearch.net>>.

***Indagación Apreciativa*²¹³ (Appreciative Inquiry)**

Tamaño del grupo: de estándar a miles

La Indagación apreciativa (AI) es muy diferente del enfoque tradicional de resolución de problemas que se centra en el diagnóstico de lo que está mal y en desarrollar estrategias para arreglarlo. La AI, en cambio, implica el descubrimiento sistemático de lo que da “vida” a un sistema existente cuando éste se encuentra en su auge, es más eficaz y más constructivamente capaz en términos económicos, ecológicos y humanos. La AI básicamente implica el arte y la práctica de hacer preguntas que fortalezcan la capacidad de un sistema de aprehender, anticipar y realzar el potencial positivo. Moviliza la indagación al elaborar una “pregunta positiva incondicional”. El proceso seguido por la AI consiste en descubrir lo mejor de lo que “ya es”, soñar e identificar lo que “podría ser”, y diseñar soluciones para hacer realidad lo deseado, a partir de semillas de éxito preexistentes. Para más información, diríjase a <<http://appreciativeinquiry.case.edu/>>.

***Planificación por Escenarios*²¹⁴ (Scenario Planning)**

Tamaño del grupo: pequeño a estándar

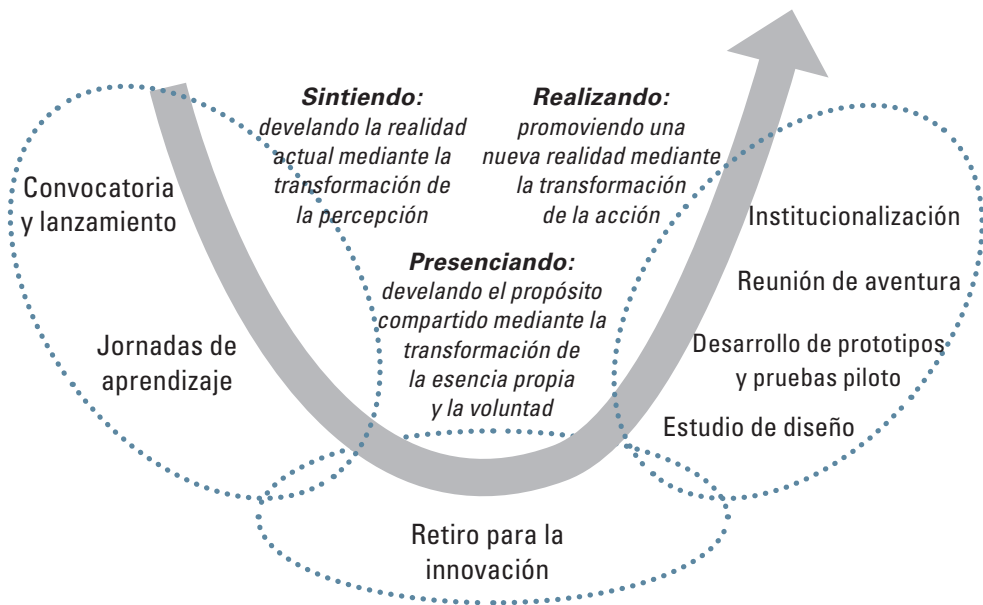
La Planificación por escenarios se construye sobre la base de que el mundo es, por naturaleza, incierto. Los escenarios se utilizan no tanto como herramienta para predecir el futuro sino como proceso para desafiar los supuestos, los valores y los modelos mentales de varias partes interesadas acerca de cómo las incertidumbres pueden afectar sus futuros colectivos. Al alentar los procesos de planificación por escenarios en diferentes niveles de una organización o comunidad, se desafían los viejos paradigmas y se fomenta la innovación a través de historias, sorprendentes y viables, sobre el futuro. Por lo tanto, los escenarios ayudan a desarrollar conocimientos nuevos y valiosos. Al plantear varias perspectivas en una conversación acerca del futuro, se crea una rica y multidimensional variedad de escenarios. Los escenarios fomentan los relatos y el diálogo entre personas que no necesariamente comparten las mismas perspectivas. Para más información, diríjase a <http://www.arlingtoninstitute.org/future/How_to_change_the_world.pdf>.

Laboratorio de Cambio²¹⁵ (Change Lab)

Tamaño del grupo: estándar

El Laboratorio de cambio, un proceso de cambio dialógico multiactor, está diseñado para generar el compromiso compartido y las reflexiones colectivas necesarios para producir soluciones innovadoras a problemas sociales complejos. Cada Laboratorio de cambio se convoca para tratar un problema societal específico, para el cual no hay una solución obvia a la vista. Es convocado por una o más organizaciones que están comprometidas con el objetivo de promover el cambio y que son conscientes de que no pueden solucionar solas el problema. Los convocantes reúnen a 25-35 partes interesadas en el asunto que representan un “microcosmos” del sistema problemático. Estas personas deben ser influyentes y diversas, estar comprometidas a cambiar el sistema y estar dispuestas a cambiar ellas mismas. El proceso utilizado en el Laboratorio de cambio se inspira en el “U-Process” (Proceso U) desarrollado en conjunto por Otto Scharmer y Joseph Jaworski (ver figura abajo²¹⁶). Para más información, diríjase a <<http://www.synergos.org/partnership/about/uprocess.htm>>.

Perspectiva general de un Laboratorio de cambio



Fuente: © Generon Consulting 1999-2004. Adaptado de “Leadership in the Digital Economy: Sensing and Actualizing Emerging Futures”, de Joseph Jaworski y C. Otto Scharmer, (Cambridge, Mass.: Sociedad para el Aprendizaje Organizacional y Beverly, Mass.: Generon Consulting, 2000), <<http://www.dialogonleadership.org>>.

Otras herramientas

Jornadas de Aprendizaje²¹⁷ (*Learning Journeys*)

En una Jornada de aprendizaje, un grupo de diálogo visita una organización o comunidad y es invitado a sentarse en parejas o en pequeños grupos para entablar un diálogo empático con partes interesadas locales para comprender sus circunstancias. Antes de la visita, los participantes de la jornada de aprendizaje dejan en claro sus propias intenciones y preguntas; a menudo reciben capacitación acerca de cómo “evitar emitir juicios” y escuchar, no sólo con una mente abierta, sino también con un corazón y una voluntad abiertos. Luego de una visita, escuchan las opiniones del otro y, a través de la conversación, logran una comprensión más profunda y una panorámica más completa de lo que han experimentado juntos. Entonces se dan cuenta de lo que los otros vieron, y que tal vez ellos mismos nunca habían detectado, y descubren el valor de ampliar el concepto de lo que significa “ver”. Para más información, diríjase a <<http://www.pioneersofchange.net/research/dialogue>>.

Diálogo de Narrativas²¹⁸ (*Story Dialogue*)

La técnica de Diálogo de narrativas se construye sobre la comunicación tradicional oral y las técnicas de aprendizaje. El proceso está estructurado de manera que las experiencias personales valiosas puedan ser usadas para seleccionar temas y asuntos que afecten a la comunidad, y luego la acción puede planificarse en torno a esos temas. Este proceso utiliza una mezcla de diálogo de narrativas y diálogo estructurado y se basa en cuatro tipos de pregunta: “¿qué?” (descripción), “¿por qué?” (explicación), “¿y entonces?” (síntesis), y “¿ahora, qué?” (acción). Los miembros del grupo le hacen preguntas abiertas al narrador y esto genera un diálogo, pero con un conjunto específico de objetivos en mente: pasar de la experiencia personal a un conocimiento más generalizado (comprensión) y a la acción. Para más información, diríjase a <<http://www.evaluationtrust.org/tools/story.html>>.

Facilitación Gráfica y Diseño de Información (*Graphic Facilitation and Information Design*)

La Facilitación gráfica involucra el trabajo de un “registrador gráfico”, quien capta la esencia de la conversación en grandes hojas de papel, utilizando, además de palabras, imágenes coloridas y símbolos. Un diseñador de información también capta el contenido del diálogo, pero lo reproduce en diagramas, tablas y modelos. Ambos procesos ayudan al diálogo al permitir que los participantes reflexionen juntos acerca de las ideas y los temas que surgen en la conversación. Para más información, diríjase a <<http://www.visualpractitioner.org>>.

Proyectos de Escucha y Entrevistas para el Diálogo (*Listening Projects and Dialogue Interviewing*)

Una manera de llegar a las personas que tal vez nunca participen en un evento de diálogo organizado es a través de entrevistas individuales conducidas por personas capacitadas en la escucha activa y la entrevista dialógica. Los entrevistadores se toman el tiempo necesario para construir una relación de confianza y entendimiento, de modo que los

entrevistados puedan profundizar en sus temores, angustias, esperanzas, necesidades, sentimientos e ideas.

Herramientas en Internet²¹⁹ (Web-Based Tools)

En los últimos años, más y más grupos han estado utilizando innovaciones en tecnología colaborativa como una manera de extender su práctica de diálogo y deliberación. Se han creado muchas herramientas y espacios de uso público para la conversación y la toma de decisiones en línea, que ayudan a la gente a involucrarse en conversaciones significativas acerca de temas de interés público. AmericaSpeaks, por ejemplo, es un pionero en el uso de tecnología colaborativa para enriquecer y promover las deliberaciones cara a cara que involucren a una gran cantidad de gente. Además de crear foros para la conversación, la deliberación y la discusión en línea, las herramientas colaborativas de alta tecnología pueden utilizarse para enriquecer el diálogo y la deliberación cara a cara de diferentes maneras:

- permitiendo que los grupos voten rápidamente por opciones u opiniones
- mapeando una discusión en forma visual para que todos la puedan ver
- permitiendo que los facilitadores de grupos grandes se reúnan y compartan información demográfica y otra información fáctica de manera rápida con el grupo, y permitiendo que los participantes de programas a gran escala se sientan más conectados con los demás participantes de la sala
- reuniendo, en forma más eficaz, las notas, los temas y las decisiones de cada grupo pequeño en programas de gran escala
- brindando a los participantes un sentido agregado de importancia o de “formalidad” (el hecho de que sus discusiones y resultados sean inmediatamente presentados en algún otro lugar puede aportar un mayor sentido de valor a la discusión)
- si el diálogo cara a cara sucede antes o después de un componente en línea, las herramientas pueden enriquecer el proceso brindando a los participantes otros medios para expresarse, y permitiendo que las personas con agendas complicadas interactúen durante un período de tiempo más largo.

Para revisar muchas de las herramientas y servicios en línea disponibles, diríjase al sitio web de la Coalición Nacional para el Diálogo y la Deliberación, en <<http://www.thataway.org/resources/practice/hightech/intro.html>>.

Notas

Introducción

1. Además de las tres instituciones que patrocinan este Manual, los miembros de la comunidad de práctica son el Centro Carter, Generon Consulting, la Global Leadership Initiative de la Sociedad para el Aprendizaje Organizacional, la Fundación Hewlett, la Fundación Interamericana, el Instituto Internacional para el Diálogo Sostenido, la Fundación de Mediadores, el Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria, el Ministerio Sueco de Asuntos Exteriores, la Third Side Network, el Departamento de Asuntos Políticos de las Naciones Unidas, la Universidad para la Paz, e Interpeace. Participaron, además, tres unidades del PNUD: la Dirección para la Prevención de Crisis y Recuperación, el Centro de Gobernabilidad de Oslo y la Dirección Regional para América Latina y el Caribe.
2. Parafraseado del informe interno del PNUD “Strategic Outlook on Dialogue”, de Mark Gerzon (junio de 2005), pág. 20.

Capítulo 1.1

3. Una ONG internacional italiana, el Comité de Coordinación de las Organizaciones para el Servicio Voluntario (COSV), patrocinó el diálogo junto con un socio de Zimbabue, el Amani Trust, y contó con el apoyo técnico del Instituto para la Democracia en Sudáfrica (IDASA). Esta descripción está basada en un estudio de caso preparado por Teddy Nemeroff, “Empowering Zimbabwean Youth through Sustained Dialogue” (Instituto para la Democracia en Sudáfrica, 2005). Disponible en <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
4. Amartya Sen, *Development as Freedom* (Nueva York: Random House, 1999), pág. 153.

Capítulo 1.2

5. Carlos Santiso, “Field Reports: Four Years of Support for Democratic Development in Burkina Faso, Nigeria, Guatemala, Romania, Indonesia”, informe inédito para IDEA Internacional (junio de 2000), pág. 20.
6. Roel von Meijenfheldt, entrevista con Katrin Käufer (2005).
7. *Rwanda Case Study*, de Naasson Munyandamusta, Jean-Paul Mugiraneza y Koenraad Van Brabant (Ginebra: Interpeace, 2005). Disponible en <<http://www.democraticdialoguenetwork.org/>>.
8. “Negotiation Roundtable for Land Conflicts in Alta Verapaz—the Mesa de Cobán”, incluido en “Estudios de Caso” en la Biblioteca de Diálogo de <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
9. Entrevista a Von Meijenfheldt.
10. Para más información acerca de los diálogos Bambito, diríjase a la Biblioteca de Diálogo en <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>, que incluye información general sobre “experiencias de diálogo”; y un caso completo en español en “Estudios de Caso”. Véase también un informe sobre la presentación del caso Bambito en “Second Learning Workshop on Democratic Dialogue: Gamboa Rainforest Resort, Panama, December 2-4, 2002”, de Bettye Pruitt, incluido en *Reports from Learning Workshops 2003-2004: Democratic Dialogue Regional Project*, Documento de Trabajo 5, de Pruitt (Nueva York: PNUD, octubre de 2004). Disponible en <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.

11. Cita de un informe sobre una presentación del caso Diálogo Interpartidario de Guatemala. Véase “Third Learning Workshop on Democratic Dialogue: Plaza Hotel, Buenos Aires, Argentina, December 1-3, 2003” de Bettye Pruitt, incluido en *Reports from Learning Workshops*, de Pruitt, pág. 146.
12. Joseph Stiglitz, “Participation and Development: Perspectives from the Comprehensive Development Paradigm”, *Review of Development Economics* 6/2 (2002), págs. 163-82, citado en “Democracy Evaluation through Dialogue: Presenting the IDEA Experience”, trabajo de Roel von Meijenfeldt, Carlos Santiso y Martin Ängeby presentado en la Conferencia SLEVA, Colombo, Sri Lanka (junio de 2001), pág. 19.
13. Carlos Sarti et al., Programa Especial para la Promoción del Diálogo y la Resolución de Conflictos, *Dialogue and Governance in Latin America*, Documento de Trabajo 4 (Ciudad de Guatemala: OEA, 2004), págs. 5-6. Disponible en <<http://www.ddpa.oas.org/oprc/docs.htm>>.
14. Von Meijenfeldt, Santiso y Ängeby, “Democracy Evaluation through Dialogue”, pág. 4.
15. “OAS Secretary General Outlines Hemisphere’s Major Challenges”, 21 de octubre de 2005. Disponible en <<http://www.OAS.org>>.
16. Este párrafo y el que sigue están basados en “UNDP Civic Scenario/Civic Dialogue Workshop, [Hotel] Antigua, Guatemala, November 8-10, 2000: Workshop Report”, de Bettye Pruitt, págs. 13-15. Disponible en la Biblioteca de Diálogo: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
17. Yadira Soto, entrevista con Katrin Käufer, 2005.
18. Correo electrónico de Adam Kahane “Comments on the report of the May workshop in Antigua”, 11 de septiembre de 2002.

Capítulo 1.3

19. Sarti et al., *Dialogue and Governance in Latin America*, pág. 7.
20. Gerzon, “Strategic Outlook on Dialogue”, pág. 2.
21. Juanita Brown, *The World Café: Shaping our Futures through Conversations that Matter* (San Francisco, CA: Berrett-Kohler, 2005).
22. Jurgen Habermas, *The Theory of Communicative Action*, 2 vols, traduc. Jeremy J. Shapiro (Boston, MA: Beacon, 1981, 1987); y Hannah Arendt, *Between Past and Future: Eight Exercises in Political Thought* (Nueva York: Viking, 1968).
23. Humberto Maturana y Francisco Varela, *The Tree of Knowledge* (Boston, MA: Shambhala Publications, 1987); Paulo Freire, *Pedagogy of the Oppressed* (Nueva York: Penguin, 1972); y Martin Buber, *I and Thou*, 2da edic., traduc. Ronald Gregor Smith (Nueva York: Scribner, 1958).
24. Para realizar una comparación con los usos actuales del diálogo como herramienta para el razonamiento lógico y el análisis, véase el trabajo de Douglas Walton, incluyendo “The Place of Dialogue Theory in Logic, Computer Science, and Communication Studies”, en *Synthese* 11/23 (2000), págs. 327-46. Disponible en <<http://www.uwinnipeg.ca>>; y *The New Dialectic: Conversational Contexts of Argument* (Toronto: Toronto University Press, 1998).
25. Hal Saunders, *A Public Peace Process: Sustained Dialogue to Transform Racial and Ethnic Conflicts* (Nueva York: Palgrave, 1999) pág. 22.
26. Roel von Meijenfeldt, Carlos Santiso y Martin Ängeby, *Dialogue for Democratic Development: Policy Options* (Estocolmo: IDEA Internacional, 1999), pág. 8.
27. Citado en “What Are Dialogue and Deliberation?”, en el sitio web de la Coalición Nacional para el Diálogo y la Deliberación, <http://thataway.org/index.php/?page_id=490>.

28. Saunders, *A Public Peace Process*, págs. 82-83.
29. David Bohm, *On Dialogue*, ed. Lee Nichol (London: Routledge, 1996), págs. 6-7, también citado en Saunders, *A Public Peace Process*, pág. 82.
30. Bassam Nasser, Coordinador del Programa, Centro Palestino para la Democracia y la Resolución de Conflictos (PCDCR) (<<http://www.pcdcr.org>>), entrevista con Katrin Käufer, 2005.
31. Citado en “Strategic Outlook on Dialogue”, de Gerzon, pág. 11.
32. Saunders, *A Public Peace Process*, pág. 85. Para una actualización del Diálogo Intertayiko después de 1999, véase el resumen de caso preparado por Saunders entre “Experiencias en Países” en la Biblioteca de Diálogo: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
33. Philip Thomas, “Where’s the Public in These Democracies? Dialogue and Deliberation: Mechanisms for Exercising Civic Engagement”, trabajo inédito presentado en la Conferencia Internacional sobre Mediación, Ciudad de Guatemala, Guatemala, 2 de septiembre de 2004, pág. 17.
34. Saunders, *A Public Peace Process*, pág. 88.
35. Santiso, “Field Reports”, págs. 3-5.
36. Saunders, *A Public Peace Process*, pág. 88.
37. Gerzon, “Strategic Outlook on Dialogue”, págs. 8, 11.
38. “Experiences with National Dialogue in Latin America: Main Lessons from a Roundtable Discussion, San Salvador, El Salvador, November 20-21, 2000”, pág. 6. Disponible en <<http://siteresources.worldbank.org/CDF/Resources/elsalvaenglish.pdf>>.
39. Elena Díez Pinto, “Policy Note”, documento inédito del PNUD, 2005, pág. 5; y Bettye Pruitt, “Third Learning Workshop”.
40. Entrevista a Von Meijenfeldt.
41. Basado en notas de un taller para practicantes de diálogo patrocinado por IDEA, el PNUD, la OEA y la ACIDI en Ginebra, Suiza, 29 de marzo - 1 de abril de 2005, de Bettye Pruitt.
42. David Bohm, Donald Factor y Peter Garrett, “Dialogue—A Proposal” (1991). Disponible en <<http://www.david-bohm.net/dialogue/>>.
43. Cécile Molinier, entrevista con Bettye Pruitt, 18 de mayo de 2005.
44. Citado en “What Are Dialogue and Deliberation?”, en el sitio web de la Coalición Nacional para el Diálogo y la Deliberación, <http://thataway.org/index.php/?page_id=490>.
45. Véase, por ejemplo, “Guiding Principles for Dialogue for Democratic Development”, en *Dialogue for Democratic Development*, de von Meijenfeldt, Santiso y Ängeby, pág. 44. Gerzon, “Strategic Outlook on Dialogue”, págs. 10-11, también ofrece una lista de principios centrales.
46. Citado en “Strategic Outlook on Dialogue”, de Gerzon, pág. 10.
47. Von Meijenfeldt, Santiso y Ängeby, “Democracy Evaluation through Dialogue”, pág. 17.
48. Sarti et al., *Dialogue and Governance in Latin America*, pág. 11.
49. Entrevista a Von Meijenfeldt.
50. Citado en “Strategic Outlook on Dialogue”, de Gerzon, pág. 10.
51. Bettye Pruitt, notas del Taller para practicantes de Ginebra, 29-30 de marzo de 2005.
52. El caso de Indonesia es examinado en *The PDA: Workshop Facilitation Guide, booklet 4 of the Peace and Development Analysis Resource Pack* (Nueva York: PNUD, 2005), pág. 6.
53. Citado en Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, pág. 130.
54. Leena Rikkilä, Administradora del Programa, Asia, IDEA Internacional, entrevista con Katrin Käufer, enero de 2005.
55. Citado en “Strategic Outlook on Dialogue”, de Gerzon, pág. 10.

56. Entrevista a Von Meijenfeldt.
57. Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, pág. 26; véase también el enfoque de Juanita Brown sobre “conversaciones que importan” en Brown, *The World Café*.
58. Citado en Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, pág. 130.
59. Citado en “Strategic Outlook on Dialogue”, de Gerzon, pág. 7.
60. William Isaacs, *Dialogue and the Art of Thinking Together: A Pioneering Approach to Communicating in Business and in Life* (Nueva York: Doubleday, 1999), pág. 419 y *passim*.
61. Von Meijenfeldt, Santiso y Ängeby, “Democracy Evaluation through Dialogue”, pág. 16; cita de Gerzon, ‘Strategic Outlook on Dialogue’, pág. 11.
62. Pruitt, notas del Taller para practicantes de Ginebra.
63. Von Meijenfeldt, Santiso y Ängeby, *Dialogue for Democratic Development*, pág. 8.
64. Citado en “Strategic Outlook on Dialogue”, de Gerzon, pág. 10.
65. Isaacs, *Dialogue and the Art of Thinking Together*, pág. 419.
66. Según lo registrado por Betty Pruitt en “First Learning Workshop on Democratic Dialogue: Hotel Antigua, Guatemala, May 22-26 2002”, en Pruitt, *Reports from Learning Workshops*.
67. Saunders, *A Public Peace Process*, pág. 82.
68. Bohm, *On Dialogue*; y Bohm, Factor y Garrett, “Dialogue—A Proposal”, pág. 2.
69. Meenakshi Gopinath, Directora, Lady Shri Ram College y Directora Honoraria, Mujeres en la Seguridad, la Gestión de Conflictos y la Paz (WISCOMP), India, entrevista con Katrin Käufer, January 2005.
70. Pruitt, notas del Taller para practicantes de Ginebra.
71. Mary B. Anderson y Lara Olson, *Confronting War: Critical Lessons for Peace Practitioners* (Cambridge, MA: The Collaborative for Development Action, Inc., 2003), pág. 71.
72. Pruitt, notas del Taller para practicantes de Ginebra.
73. Yadira Soto y Betilde V. Muñoz, «The OAS Experience in Guatemala: “Culture of Dialogue: Development of Resources for Peace-Building, PROPAZ”», Foro en Internet sobre la prevención de conflictos, 2003.
74. Estudio de caso inédito de IDEA Internacional sobre Burkina Faso (2000), pág. 12.
75. Citado en Bettye Pruitt, “First Learning Workshop”; véase también el registro de un informe de caso de Interpeace, págs. 43-9. Disponible en la Biblioteca de Diálogo: <<http://www.democraticdialogueworkshop.org>>.
76. «Transformation” in Zimbabwe: An Analytical Record of the UNDP-Supported “Conflict Transformation” Programme», documento interno del PNUD (2005).
77. Sarti et al., *Dialogue and Governance in Latin America*, pág. 8.
78. *Rwanda Case Study*, de Munyandamusta, Mugiraneza y Van Brabant, pág. 3.
79. Entrevista a Gopinath.

Capítulo 1.4

80. Geert Van Vliet, “Impact Assessment of the Burkina Faso Programme and Options for Further Action”, documento interno de IDEA Internacional (13 de julio de 2000).
81. Modelo del Iceberg 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* (Nueva York: Macmillan, 1999), págs. 36-60.
82. Entrevista a Gopinath.

83. Louise Diamond, entrevista de Julián Portilla (2003). Disponible en <<http://www.beyondintractability.org>>.
84. Katrin Käufer, “Learning from Civic Scenario Projects: A Tool for Facilitating Social Change?”, en *Learning Histories: Democratic Dialogue Regional Project*, Documento de Trabajo 3 (New York: PNUD, 2004). Disponible en <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
85. Las historias de aprendizaje, otra herramienta del campo de aprendizaje organizacional, son estudios de caso que se inspiran en extensas entrevistas para contar la historia con las palabras de los participantes. Peter M. Senge et al., *The Fifth Discipline Fieldbook* (Nueva York: Doubleday, 1994). Las historias de aprendizaje en las cuales Käufer basa su análisis son “The Footprints of Mont Fleur: The Mont Fleur Scenario Project, South Africa, 1991-1992”, de Glennifer Gillespie; “Destino Colombia 1997-2000: A Treasure to Be Revealed”, de Elena Díez Pinto y Alfredo de León; y “Visión Guatemala”, de Díez Pinto, todas en *Learning Histories*.
86. “Dialogue—A Proposal”, de Bohm, Factor y Garrett, pág. 2.
87. Saunders, *A Public Peace Process*, pág. 96.
88. “Dialogue—A Proposal”, de Bohm, Factor y Garrett, pág. 3.
89. Cita de “Dialogue—A Proposal”, de Bohm, Factor y Garrett; y *A Public Peace Process*, de Saunders, págs. 118-9.
90. Entrevista a Molinier.
91. William N. Isaacs, “The Dialogue Project Annual Report, 1993-1994”, págs. 17-18. Disponible en <<http://www.solonline.org>>.
92. Citas de historias de aprendizaje de “Visión Guatemala”, de Díez Pinto, citado en *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities*, de Adam Kahane (San Francisco, CA: Berrett-Kohler, 2004), págs. 116-7; y “Footprints of Mont Fleur”, de Gillespie, pág. 36.
93. Véase el caso de San Mateo Ixtatán, Capítulo 3.2.
94. Véase el caso de Bambito I, II, y III en el Apéndice 1 y en <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
95. Véase el caso del diálogo de IDEA Internacional en Burkina Faso en el Apéndice 1 y en <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
96. Véase el caso del proceso de Escenarios Cívicos (*Historias de Aprendizaje*) de Mont Fleur en <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
97. Pruitt, notas del Taller para practicantes de Ginebra.
98. *Ibidem*.
99. Citado en “First Learning Workshop”, de Pruitt.
100. Thomas, “Where’s the Public in These Democracies?”, págs. 11-16.
101. Jan Pronk, Representante Especial del Secretario General de las Naciones Unidas en Sudán, entrevista con Bettye Pruitt, 19 de julio de 2005.

Capítulo 2.1

102. Entrevista a Gopinath.
103. Citado en Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, pág. 90.

Capítulo 2.2

104. *Rwanda Case Study*, de Munyandamusta, Mugiraneza y Van Brabant, pág. 3.
105. *Ibidem*.
106. “Situation Analysis” en el Portal de Recursos de Procesos Multiactor (MSP), en <<http://portals.wdi.wur.nl/msp/>>.

107. *Resource Pack on Conflict-Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance, and Peacebuilding*, publicación conjunta del Foro Africano para la Paz, el Centro para la Resolución de Conflictos, el Consorcio de Agencias Humanitarias, el Foro sobre Alerta Temprana y Respuesta Rápida, y Alerta Internacional (2004), Capítulo 2, pág. 1. Disponible en <<http://www.idrc.ca>>.
108. *Resource Pack on Conflict-Sensitive Approaches*, Introducción, pág. 1.
109. Koenraad Van Brabant, “Practical Tools for Project Planning, Review, and Evaluation”, Trabajo preparado para dar apoyo al proyecto del Manual (2005), págs. 1-2.
110. “Bolivia towards the 21st Century”, en la Biblioteca de Diálogo: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
111. *El Paquete de Recursos* es el producto de un equipo de practicantes de cinco organizaciones involucradas en la prevención de conflictos: el Foro Africano para la Paz, el Centro para la Resolución de Conflictos, el Consorcio de Agencias Humanitarias, el Foro sobre Alerta Temprana y Respuesta Rápida, y Alerta Internacional. Un consorcio de agencias internacionales brindó guía y apoyo financiero, integrado por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI), el Ministerio Holandés de Asuntos Exteriores, la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ, Agencia de Cooperación Técnica) y la Agencia Sueca de Cooperación para el Desarrollo Internacional (SIDA).
112. De Alerta Internacional y et al., *Resource Pack on Conflict-Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance, and Peacebuilding*, Capítulo 1. Disponible en http://network.idrc.ca/en/ev-60789-201-1-DO_TOPIC.html.
113. David A. Kolb, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984). Para una bibliografía completa sobre el tema de aprendizaje experiencial, véase <<http://www.learningfromexperience.com>>.
114. *Rwanda Case Study*, de Munyandamusta, Mugiraneza y Van Brabant, pág. 3.
115. IDEA Internacional, “Diálogo para el Desarrollo Democrático, Guatemala”. Disponible en <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
116. Citado en “Argentine Dialogue: Learning Workshop Buenos Aires Case Study”, de Gerardo Noto, *Case Studies: Democratic Dialogue Regional Project*, Documento de trabajo 4 (Nueva York: PNUD, 2004). Disponible en <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
117. Sarti et al., *Dialogue and Governance in Latin America*, pág. 10.
118. Michael Watkins y Susan Rosegrant, “Building Coalitions”, en *Breakthrough International Negotiation: How Great Negotiators Transformed the World’s Toughest Post-Cold War Conflicts*, de Watkins y Rosegrant (San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 2001), pág. 211, citado en “Coalition Building”, de Brad Spangler; en *Beyond Intractability*, de Guy Burgess y Heidi Burgess, eds. (Consorcio de Investigación de Conflictos, Universidad de Colorado, Boulder), publicado en junio de 2003 en <http://www.beyondintractability.org/m/coalition_building.jsp>

Capítulo 2.3

119. Christopher Moore, *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, 2da ed. (Nueva York: Wiley, 2003).
120. La articulación original de los desafíos se dio en un taller para practicantes, informado en *Reports from Learning Workshops*, de Pruitt, pág. 27.
121. Van Brabant, “Practical Tools for Project Planning, Review and Evaluation”, pág. 11.
122. Anderson y Olson, *Confronting War*, págs. 49, 69-70.

123. Adaptado de “Practical Tools for Project Planning, Review and Evaluation”, de Van Brabant, pág. 11.
124. *Ibíd*em, pág. 12.
125. Philip Thomas para OEA/PROPAZ, 1998.
126. Esta sección, incluyendo las citas, pertenece a *Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs*, de Cheyanne Church y Mark M. Rogers (Washington, DC: Search for Common Ground, 2006), págs. 12-18. Disponible en <<http://www.sfcg.org>>.
127. *Designing for Results*, de Church y Rogers, pág. 12.
128. Las siguientes definiciones de “más personas” y “personas clave” fueron adaptadas de *Confronting War*, de Anderson y Olson, págs. 48-9.
129. De *Confronting War*, de Anderson y Olson, págs. 69.
130. Basado en *Reports from Learning Workshops*, de Pruitt; y en el Informe del Taller para practicantes de IDEA Internacional, Estocolmo, 10-11 de junio de 2004.
131. Nicanor Perlas, “Social Threefolding: Towards a New Concept and Practice of Democracy and Societal Governance: The Case of the Philippines” (2002). Disponible en la Biblioteca de Diálogo: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>, con un resumen en *Reports from Learning Workshops*, de Pruitt, págs. 64-74.
132. Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, pág. 124.
133. Kwesi Jonah, *Inter-Party Dialogue in Ghana* (Accra: Instituto de Asuntos Económicos, 2005), pág. 7.
134. IDEA Internacional, “Field Reports: The Case of Guatemala”, informe inédito (junio de 2000), pág. 11.
135. Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, pág. 129.
136. *Ibíd*em, pág. 84.
137. IDEA Internacional, “Field Reports: The Case of Guatemala”, pág. 18.
138. “Evaluación del Diálogo Argentino”, documento interno del PNUD, pág. 10.
139. Maureen Mayne, “The Inter-Congolese Dialogue” (PNUD, febrero de 2005), pág. 3. Disponible en <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
140. Adaptado de *Reports from Learning Workshops*, de Pruitt, pág. 123.
141. Adaptado de *Reports from Learning Workshops*, de Pruitt, pág. 126; y en la Reunión de Expertos en Diálogo Democrático de IDEA Internacional, Estocolmo, 10-11 de junio de 2004.

Capítulo 2.4

142. Daniel Yankelovich, *The Magic of Dialogue: Transforming Conflict into Cooperation* (Londres: Nicholas Brealey, 1999), págs. 16-17, cursiva agregada.
143. Basado en “Logistics Strategy”, de Sonia González, Proyecto Regional de Diálogo Democrático del PNUD (2004).
144. Mayne, “Inter-Congolese Dialogue”, pág. 5.
145. Gillespie, “Footprints of Mont Fleur”, pág. 30.
146. Mayne, “Inter-Congolese Dialogue”, pág. 9.
147. Maureen Mayne, “Mauritania Dialogue” (PNUD, febrero de 2005), pág. 7. Disponible en <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
148. Véase Capítulo 3.4.
149. Véase Capítulo 3.2.
150. Véase Capítulo 3.2.
151. Saunders, *A Public Peace Process*, pág. 105.

152. Las primeras cuatro reglas son de Adam Kahane, Generon Consulting, según se informa en “UNDP Civic Scenario/Civic Dialogue Workshop”, de Pruitt, pág. 18.
153. Véase Capítulo 1.1; y “Empowering Zimbabwean Youth through Sustained Dialogue”, de Teddy Nemeroff.
154. Véase Capítulo 2.4; y “Mauritania Dialogue on the Millennium Development Goals”, de Maureen Mayne. Disponible en <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
155. De *Reports from Learning Workshops*, de Pruitt, pág. 150.
156. Saunders, *A Public Peace Process*, pág. 106.
157. Anderson y Olson, *Confronting War*, págs. 73-4.
158. El concepto de “guiar con curiosidad” es de *Making Better Social Worlds: Engaging in and Facilitating Dialogic Communication*, de Kim Pearce (Redwood City, CA: Pearce Associates, 2002).
159. Comunicación de Goran Fejic, IDEA Internacional, 3 de mayo de 2006.
160. Comunicación de Francisco Diez, PNUD, 8 de abril de 2006.
161. Saunders, *A Public Peace Process*, pág. 96.
162. Para una mejor explicación de los “discursos” en comparación con otros tipos de conversación en los procesos de diálogo, véase la “matriz de conversación” desarrollada por Claus Otto Scharmer en “Self-Transcending Knowledge: Sensing and Organizing Around Emerging Opportunities”, de Claus Otto Scharmer, *Journal of Knowledge Management* 5/2 (2001), págs. 137-50.
163. De “Toward an Ethic of Curiosity: The Beginnings of a Theory on Dialogic Negotiations Based on Narrative Analysis and the Construction of Meaning”, de Philip Thomas, documento inédito (2002).
164. W. Barnett Pearce, “The Coordinated Management of Meaning (CMM)”, en William Gudykunst, ed., *Theorizing Communication and Culture* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004), págs. 35-54.
165. La imagen de la escalera de inferencia es de Senge et al., *The Fifth Discipline Fieldbook*, pág. 246; utilizada con permiso.
166. Tom Atlee, *The Tao of Democracy: Using Co-intelligence to Create a World That Works for All*, rev. ed. (Cranston, Rhode Island: Writers’ Collective, 2003), pág. 157.
167. Citado en Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, pág. 149.

Capítulo 2.5

168. Jim Woodhill, “M&E as Learning: Rethinking the Dominant Paradigm”, en *Monitoring and Evaluation of Soil Conservation and Watershed Development Projects*, de J. de Graaf et al. eds (World Association of Soil and Water Conservation, 2005).
169. Una cita ligeramente editada de “M&E as Learning”, de Woodhill, pág. 2. Un enfoque alternativo a la fusión de M&E ha sido redefinir el monitoreo de manera que incorpore la función evaluadora, por ejemplo: “El monitoreo capta el proceso ‘en acción’ durante la implementación de una intervención. Esto incluye revisar que la implementación se esté llevando a cabo de acuerdo al plan, que las premisas sobre las cuales fue planeado correspondan a la realidad, que las estrategias adoptadas lleven a los resultados deseados y que los objetivos originales aún sean relevantes en un ambiente en constante cambio”. Jim Wake, “Picking Appropriate Strategies, Gauging Their Impact, and Remembering What Works”, de Anneke Galama y Paul Van Tongeren, eds, *Towards Better Peace Building Practice: On Lessons Learned, Evaluation Practices and Aid & Conflict* (Utrecht: Centro Europeo para la Prevención de Conflictos, 2002), pág. 15.
170. Para una discusión completa de esta tipología de resultados, incluyendo las definiciones

ofrecidas aquí, véase *The Evaluation of Conflict Resolution Interventions. Part I: Framing the State of Play* (Londonderry: INCORE, 2002). Disponible en <<http://www.incore.ulst.ac.uk>>.

171. Para una explicación completa de por qué la evaluación del impacto queda fuera del alcance de la mayoría de los esfuerzos de M&E, véase *Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs*, de Sarah Earl, Fred Carlen y Terry Smutylo (Ottawa: International Development Research Centre, 2001). Disponible en <<http://www.idrc.ca>>, págs. 5-10.
172. Un ejemplo de estudio retrospectivo que evalúa impactos es el conjunto de historias de aprendizaje y el resumen analítico ofrecido por RBLAC del PNUD: Katrin Käufer, “Learning from Civic Scenario Projects: A Tool for Facilitating Social Change?”, en *Learning Histories: Democratic Dialogue Regional Project*, Documento de trabajo N° 3 (Nueva York: PNUD, 2004). Disponible en <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
173. Michael Quinn Patton, “On Evaluation Use: Evaluative Thinking and Process Use”, en *The Evaluation Exchange* 9/4 (2003/2004), pág. 20.
174. Woodhill, “M&E as Learning”, pág. 4.
175. Allish Byrne et al., eds, *Measuring Change: A Guide to Participatory Monitoring and Evaluation of Communication for Social Change* (South Orange, NJ: Communication for Social Change Consortium, 2005/2006), pág. 3. Disponible en <<http://www.communicationforsocialchange.org>>.
176. Este párrafo, incluyendo las citas, es de “M&E as Learning”, de Woodhill, pág. 8.
177. *Designing for Results*, de Church y Rogers, pág. 44.
178. Por ejemplo, *Designing for Results*, de Church y Rogers, págs. 44-60; y “Develop Graduated Progress Markers”, de Sarah Earl, Fred Carlen, y Terry Smutylo, en *Outcome Mapping*, de Earl, Carlen y Smutylo, págs. 53-60.
179. Este párrafo, incluyendo las citas, es de “M&E as Learning”, de Woodhill, págs. 8, 13. Sobre la conversión de indicadores cualitativos en cuantificables, véase también *Make Success Measurable*, de Douglas K. Smith (New York: John Wiley & Sons, 1999).
180. Van Brabant, “Practical Tools for Project Planning, Review and Evaluation”, págs. 1-2.
181. Van Brabant, “Practical Tools for Project Planning, Review and Evaluation”.
182. Adaptado de un marco para la estructuración de revisiones periódicas, desarrollado por Koenraad Van Brabant como base del Performance Assessment Resource Center, *New Tools for Evaluation Exercises: Timelines, Critical Incidents Reviews, and Documentary Audit Trails* (sin fecha). Disponible en <<http://www.parcinfo.org/e-learning/Downloads.asp>>; y “Practical Tools for Project Planning, Review, and Evaluation”, de Van Brabant, libro de texto 2.

Capítulo 2.6

183. Diseñado por Philip Thomas para OEA/PROPAZ, (1998).
184. Elena Díez Pinto, entrevista con Katrin Käufer (2003).
185. Citado en Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, pág. 56.
186. Adaptado de “Where’s the Public in These Democracies?”, de Thomas.
187. Kenneth Brown, *Setting a Context for International Deliberation: Some Lessons from History and the Field* (Washington, DC: Fundación Kettering, 2002), pág. 10, citado en “Where’s the Public in these Democracies?”, de Thomas.
188. Maureen Mayne, “Mauritania: Dialogue for the Fulfillment of the Millenarian Objectives for Development” (PNUD, 2005), pág. 13. Disponible en <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.

189. El texto de este párrafo y de los siguientes, que explican la Figura 2.6.1, están adaptados de “Where’s the Public in These Democracies?”, de Thomas.
190. De “Where’s the Public in These Democracies?”, de Thomas.
191. Carmen Sirianni y Lewis Friedland, *Deliberative Democracy*. Disponible en <<http://www.cpn.org/tools/dictionary/deliberate.html>>; citado en “Where’s the Public in these Democracies?”, de Thomas.

Capítulo 3.2

192. Sarti et al., *Dialogue and Governance in Latin America*, pág. 6.

Capítulo 3.3

193. Este capítulo está basado en “Mauritania”, de Mayne; “Mission Report: Projet de renforcement du dialogue pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement”, de François Roux y David Nyheim, Nouakchott, Mauritania, 21-28 de septiembre de 2004 y 26 de octubre - 26 de noviembre de 2004; y “Mauritania”, un documento interno del PNUD que incluye una entrevista con Mohamed Saïd Ould Hamody, Copresidente del Comité Directivo del proceso de diálogo.
194. Mohamed Saïd Ould Hamody, “Some Highlights on the Mauritanian Program”, documento del PNUD (2006).
195. Citado en “Mission Report”, de Roux y Nyheim, pág. 1.
196. Hamody, “Some Highlights on the Mauritanian Program”, pág. 4.
197. Roux y Nyheim, “Mission Report”, pág. 1.
198. Hamody, “Some Highlights on the Mauritanian Program”, pág. 3.

Capítulo 3.4

199. Este capítulo se basa en un estudio de caso de Martin Ängeby. Manuscrito inédito, IDEA Internacional (2006).
200. Los socios nacionales fueron:
 - (1) el Nepal South Asia Center (NESAC), una ONG políticamente no partidista fundada en 1993, que se concentra en la investigación–acción en los campos de democracia y desarrollo. El NESAC había llevado a cabo anteriormente, varios diálogos y proyectos de investigación relacionados con importantes asuntos sociales y de desarrollo. Los diálogos han sido documentados en varios libros y monografías, entre los que se incluye el primer Informe sobre Desarrollo Humano de Nepal, en 1998;
 - (2) la Campaña Colectiva por la Paz (COCAP), una red nacional de varias ONG que abogan por la paz y los derechos humanos en Nepal. Nació luego de un simposio sobre transformación de conflictos y construcción de paz en junio de 2001, en Katmandú. Hoy, la COCAP cuenta con organizaciones miembros de todo Nepal, y los diálogos regionales organizados dentro del proyecto de la IDEA se apoyaron fuertemente en esta red nacional. Sitio web: <<http://www.cocap.org.np>>;
 - (3) la Martin Chautari Network, que comenzó en 1991 como un grupo de discusión informal y sin nombre que permitía que profesionales y académicos del desarrollo se reunieran cada dos semanas para compartir sus opiniones y experiencias. Hoy, MC ha ampliado sus series de discusión para incluir también actividades de investigación y apoyo, así como un retiro para escritores. Fue establecida como ONG en 2002. Sitio web: <<http://www.martinchautari.org.np/>>;
 - (4) el Enabling State Programme (ESP), lanzado en 2001 por el Gobierno de Nepal y el Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID) del Reino Unido con el objetivo

- de desarrollar una mejor comprensión práctica de la gobernabilidad e identificar a los defensores del cambio. IDEA Internacional y el ESP organizaron conjuntamente el diálogo nacional sobre acción afirmativa y diseño del sistema electoral;
- (5) el Centro de Estudios sobre la Democracia y el Buen Gobierno (CSDGG), una ONG cuyo Consejo Ejecutivo incluye a los secretarios generales de todos los partidos políticos representados en el último parlamento. Tiene el mandato de promover el consenso interpartidario sobre asuntos relacionados con el fortalecimiento de la democracia y el buen gobierno. El CSDGG se formó en 1998 como resultado de una iniciativa apoyada por la Agencia Danesa de Desarrollo Internacional (DANIDA) e IDEA Internacional.
201. Entre los expertos estaban el Prof. Nicholas Haysom (ex asesor legal del Presidente Mandela, en Sudáfrica) y el Dr. Paikiasothy Saravanamuttu (Director Ejecutivo del Centro de Alternativas Políticas, de Sri Lanka) para hablar sobre la negociación de acuerdos políticos; el Prof. Haysom (Sudáfrica), el Prof. Yash Ghai (Hong Kong/Kenia) y el Sr. Rohan Edrisinha (Director del Centro de Alternativas Políticas, de Sri Lanka) para hablar sobre procesos constitucionales incluyentes; el Sr. Sam Rainsy (Miembro del Parlamento y líder de la oposición, en Camboya) y el Sr. Gothom Arya (ex Comisionado Electoral de Tailandia y Director de Forum Asia, Tailandia) para hablar acerca del rol de la monarquía; el Prof. D.L. Sheth (Centro para el Estudio de Sociedades en Desarrollo y miembro de la Comisión Nacional para Clases en Retroceso, India, 1993-1996) y el Sr. Yogendra Yadav (Director de Lokniti – Instituto para Estudios Políticos Comparativos, India), encargados de elaborar la encuesta; el Dr Arjuna Parakrama (ex asesor de conflictos para el PNUD en Nepal y en Sri Lanka) para hablar acerca de la acción afirmativa y la transformación de conflictos; y el Sr. Guido Galli, de IDEA Internacional, ex Funcionario de Asuntos Políticos de la Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en Afganistán (UNAMA), Kabul/Afganistán para ayudar a diseñar el programa de seguimiento de IDEA Internacional y hablar acerca de la experiencia de conferencias nacionales para el proceso de desarrollo de una constitución en Guatemala.
202. Este término no se refiere a la herramienta de proceso “Espacio abierto” sino que es un término utilizado por IDEA Internacional para referirse a los diálogos que son abiertos a la participación pública y al escrutinio público.
203. Para lograr un consenso sobre este documento conceptual, se dejaron de lado las referencias a la autonomía étnica, las autorregulaciones y la devolución de poder. Este tema debería repasarse nuevamente en esfuerzos futuros por llevar más lejos esta agenda.

Apéndice 2

204. Marianne Bojer, Marianne Knuth y Colleen Magner, *Mapping Dialogue: A Research Project Profiling Dialogue Tools and Processes for Social Change* (Johannesburg: Pioneers of Change Associates, 2006). Disponible en <<http://www.pioneersofchange.net/research/dialogue>>.
205. Descripción en *Mapping Dialogue*, de Bojer, Knuth y Magner, pág. 17.
206. Descripción en *Mapping Dialogue*, de Bojer, Knuth y Magner, pág. 75.
207. Descripción en *Mapping Dialogue*, de Bojer, Knuth y Magner, págs. 35-6.
208. Descripción en *Mapping Dialogue*, de Bojer, Knuth y Magner, págs. 44-5.
209. Descripción extraída de <<http://www.co-intelligence.org/CDCUsesAndPotency.html>>.
210. Extraído de <<http://www.thataway.org/resources/understand/models/nif.html>>.
211. Extraído de <http://www.publicagenda.org/pubengage/pe_citizen_choicework.cfm>.

212. Extraído de <<http://www.thataway.org/resources/understand/models/nif.html>>.
213. Extraído de <<http://www.thataway.org/resources/understand/models/ai.html>>.
214. Extraído de *Mapping Dialogue*, de Bojer, Knuth y Magner, pág. 54.
215. Descripción adaptada de *Mapping Dialogue*, pág. 25.
216. De *Mapping Dialogue*, de Bojer, Knuth y Magner, pág. 25.
217. Extraído de *Mapping Dialogue*, de Bojer, Knuth y Magner, pág. 74.
218. Extraído de <<http://www.evaluationtrust.org/tools/story.html>>.
219. Adaptado de <<http://www.thataway.org/resources/practice/hightech/intro.html#intro>>.

Sabiduría adquirida en la práctica - Fuentes

1. **Acerca de los problemas que crea la exclusión**, pág. 27
El “Report on Handbook on Democratic Dialogue Workshop”, [sin fecha], pág. 21; y las reflexiones de Destino Colombia están registradas en “UNDP Civic Scenario/ Civic Dialogue Workshop, [Hotel] Antigua, Guatemala, 8 al 10 de Noviembre, 2000: Workshop Report”, de Bettye Pruitt, disponible en la Biblioteca de Diálogo: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org/>>.
2. **Acerca de la apropiación compartida**, pág. 29
Rwanda Case Study, de Naasson Munyamusta, Jean-Paul Mugiraneza y Koenraad Van Brabant (Ginebra: Interpeace, 2005), disponible en <http://democraticdialoguenetwork.org/file.pl?files_id=11;folder=attachment>
3. **Acerca del apoyo al aprendizaje**, pág. 29
Yadira Soto, OEA, entrevista con Katrin Käufer, 2005.
4. **El poder de la indagación**, pág. 50
Bettye Pruitt, *Reports from Learning Workshops. 2003-2004: Democratic Dialogue Regional Project*, Documento de trabajo 5 (Nueva York: PNUD, octubre de 2004), págs. 45, 76, disponible en <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
5. **Llevando a cabo una evaluación preliminar**, pág. 57
Resource Pack on Conflict-Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance and Peacebuilding, publicación conjunta del Foro Africano para la Paz, el Centro para la Resolución de Conflictos, el Consorcio de Agencias Humanitarias, el Foro sobre Alerta Temprana y Respuesta Rápida, y Alerta Internacional (2004), Capítulo 2, pág. 2, disponible en <<http://www.idrc.ca>>.
6. **Entendiendo el tema**, pág. 59
IDEA Internacional, Reunión de Expertos sobre Diálogo Democrático, Estocolmo, 10-11 de junio de 2004.
7. **Definiendo el problema en una situación de conflicto**, pág. 60
Koenraad Van Brabant, “Practical Tools for Project Planning, Review, and Evaluation”, Trabajo preparado para dar apoyo al proyecto del Manual (2005), pág. 2.
8. **Al mapear a los actores es necesario**, pág. 61
IDEA Internacional, Reunión de Expertos sobre Diálogo Democrático, Estocolmo, 10-11 de junio de 2004.
9. **Sobre las relaciones de poder entre los grupos de partes interesadas y las**

instituciones, pág. 62

Van Brabant, “Practical Tools for Project Planning, Review and Evaluation”, pág. 2.

10. **Contexto histórico: Diálogo de Bambito I en Panamá**, pág. 62
Historia de aprendizaje, Diálogos Bambito, disponible en <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
11. **El contexto político**, pág. 64
Reports from Learning Workshops, de Bettye Pruitt, pág. 17.
12. **Trabajando en favor del diálogo en una sociedad polarizada**, pág. 72
Programa de Desarrollo Bicomunal del PNUD/USAID, de Andrew Russell, Chipre, entrevista con Katrin Käufer, 2005.
13. **Las cualidades necesarias para lograr un liderazgo eficaz en las iniciativas de diálogo**, pág. 77
Reports from Learning Workshops, de Bettye Pruitt, pág. 134.
14. **Codiseño: un ejemplo**, pág. 79
Taller de Practicantes de Ginebra de OEA/PNUD/IDEA/ACDI, 29-30 de marzo de 2005.
15. **Acerca del manejo de las expectativas**, pág. 81
Van Brabant, “Practical Tools for Project Planning, Review and Evaluation”, pág. 12.
16. **Posicionando el diálogo en el “espacio” sociopolítico**, pág. 82
Van Brabant, “Practical Tools for Project Planning, Review and Evaluation”, págs. 3-4.
17. **Tres casos latinoamericanos: seleccionando a los participantes del diálogo**, pág. 90
Reports from Learning Workshops, de Bettye Pruitt, pág. 124-125.
18. **Consideraciones de los enfoques de arriba hacia abajo vs. de abajo hacia arriba en la selección de participantes**, pág. 92
Hal Saunders, “The Inter-Tajik Dialogue”, disponible en la Biblioteca de Diálogo: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>; y Rwanda Case Study, de Munyandamusta, Mugiraneza, y Van Brabant, pág. 11.
19. **Los desafíos de los “saboteadores”**, pág. 94
Mary B. Anderson y Lara Olson, *Confronting War: Critical Lessons for Peace Practitioners* (Cambridge, MA: The Collaborative for Development Action, Inc., 2003), págs. 72-73.
20. **Comunicación con el público**, pág. 97
Enrique Olivera, sobre Diálogo Argentino, citado en “Report on UNDP RBLAC First Learning Workshop”, de Bettye Pruitt, Apéndice, documento inédito del PNUD, 2002.
21. **Sobre los tiempos**, pág. 98
Matthius Stiefel en el proyecto de WSP en Guatemala “Towards a Security Policy for Democracy”, en “Report on UNDP RBLAC First Learning Workshop”, de Pruitt, Apéndice; y Braulia Thillet de Solórzano, citada en *Reports from Learning Workshops*, de Pruitt, pág. 59.
22. **Consiguiendo apoyo para el diálogo en Ruanda**, pág. 99

Rwanda Case Study, de Munyandamusta, Mugiraneza y Van Brabant, págs. 5-6.

23. **Reglas básicas del diálogo sostenido**, pág. 110
Hal Saunders, *A Public Peace Process: Sustained Dialogue to Transform Racial and Ethnic Conflicts* (Nueva York: Palgrave, 1999) pág. 106.
24. **Una experiencia de facilitación satisfactoria**, pág. 112
“Honduras National Dialogue 2021”, disponible en <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>; y el caso del Diálogo Bambito, en *Reports from Learning Workshops*, de Bettye Pruitt, pág. 50.
25. **Pautas para los facilitadores de diálogo**, pág. 113
Adaptado de *Reports from Learning Workshops*, de Bettye Pruitt, pág. 151.
26. **Llevando a la práctica los acuerdos logrados en el diálogo**, pág. 139
Citado en *Reports from Learning Workshops*, Bettye Pruitt, pág. 86.
27. **Monitoreando el avance**, pág. 142
Teddy Nemeroff, “Monitoring and Evaluation for Sustained Dialogue” (2004), disponible en <<http://www.idasa.org.za>>, pág. 3.
28. **Indicadores cuantitativos vs. indicadores cualitativos**, pág. 148
Jim Woodhill, “M&E as Learning: Rethinking the Dominant Paradigm”, en *Monitoring and Evaluation of Soil Conservation and Watershed Development Projects*, de J. de Graaf et al. eds (World Association of Soil and Water Conservation, 2005).

Acerca de los autores

Betty Pruitt (PhD, 1981) es una historiadora social dedicada a desarrollar prácticas y herramientas para el aprendizaje colectivo. Es codirectora del Proyecto de Diálogo Generativo, una iniciativa de investigación orientada a la acción para la construcción de comunidad y que tiene como objetivo fomentar la comprensión de los procesos dialógicos y promover su uso para abordar desafíos globales (véase <<http://www.generativedialogue.org>>). Es la autora o coautora de cuatro libros y numerosos informes y artículos, entre ellos “Dialogue as a Tool for Peaceful Conflict Transformation”, con Katrin Käufer, *Reflections: The SoL Journal* 3/4 (2002), disponible en <<http://www.solonline.org>>.

Philip Thomas trabajó en Centroamérica como especialista regional en transformación de conflictos para el Comité Central Menonita durante la primera parte de la década de 1990. Luego se convirtió en el Director de Capacitación y Primer Asesor del Director del programa de la Organización de Estados Americanos en Guatemala, OEA/PROPAZ: Cultura de Diálogo. En este rol, contribuyó al diseño y la implementación de procesos de diálogo intersectoriales, apoyó a las comisiones nacionales establecidas por los acuerdos de paz y diseño y dirigió la Escuela para la Capacitación de Alto Nivel de OEA/PROPAZ. Actualmente está cursando un doctorado en el Fielding Graduate Institute, y trabaja como asesor para el PNUD, la OEA y otros; participa en el Proyecto de Diálogo Generativo, y enseña en la universidad Menonita de Goshen, Indiana, Estados Unidos.

Acerca de nosotros

ACDI

La Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI) es la principal agencia de desarrollo de Canadá. Tiene como misión apoyar el desarrollo sostenido, reducir la pobreza y proveer asistencia humanitaria para promover un mundo más seguro, más equitativo y más próspero. La ACDI trabaja en asociación con gobiernos, la sociedad civil y el sector privado de países en vías de desarrollo, y con un amplio espectro de organizaciones canadienses, regionales e internacionales de todo el mundo, para apoyar el desarrollo sostenido en países en vías de desarrollo y ofrecer asistencia humanitaria en las áreas más necesitadas.

IDEA Internacional

El Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA Internacional) es una organización intergubernamental con veinticuatro estados miembros. Trabaja para fortalecer las instituciones y los procesos democráticos de todo el mundo, brindando recursos de capacitación y propuestas para desarrollar políticas y apoyando las reformas democráticas. Las principales áreas de especialidad del Instituto son los procesos electorales, los sistemas de partidos políticos, la elaboración de constituciones y los temas vinculados al género y la democracia. Asimismo, brinda herramientas para realizar evaluaciones de la democracia al interior de los países.

OEA

La Organización de Estados Americanos (OEA) reúne a los países del hemisferio occidental con el objetivo de fortalecer la cooperación en los valores democráticos, defender intereses comunes y debatir sobre los temas más importantes que atañen a la región y al mundo entero. La OEA es el principal foro multilateral de la región para fortalecer la democracia, promover los derechos humanos y afrontar problemas compartidos, tales como la pobreza, el terrorismo, las drogas ilegales y la corrupción. Juega un rol esencial en el cumplimiento de mandatos establecidos por los líderes del hemisferio en las Cumbres de las Américas. La OEA refleja la rica diversidad de personas y culturas del hemisferio. Está compuesta por treinta y cuatro estados: las naciones independientes de América del Norte, Central y del Sur, y el Caribe. La OEA trabaja en varios frentes para fortalecer la gobernabilidad democrática, dentro de las pautas de la Carta Democrática. Promueve un intercambio dinámico de ideas sobre las prácticas democráticas –no sólo entre los gobiernos, sino también con los partidos políticos, parlamentos y congresos, instituciones académicas, organizaciones de sociedad civil y otros– como parte de un amplio esfuerzo por construir instituciones democráticas más fuertes en la región.

PNUD

El PNUD es la red de desarrollo global de la ONU para promover el cambio y conectar a los países con el conocimiento, la experiencia y los recursos disponibles a fin de ayudar a las personas a construir una vida mejor. Estamos en el campo de acción de 166 países, trabajando con la gente para implementar sus propias soluciones a los desafíos de desarrollo globales y nacionales. Mientras desarrollan sus capacidades locales, estos países recurren al PNUD y a nuestra amplia gama de socios.