

## El diálogo: un proceso con potencial transformador

*“Sin diálogo, no hay proceso de comunicación;  
sin comunicación, no hay crecimiento ni cambio.”*  
Paulo Freire. *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI. 1975

**Graciela “Gachi” Tapia<sup>1</sup>**

Crecientemente organizaciones y gobiernos consideran el diálogo como un elemento fundamental para transitar procesos políticos y sociales de cambio. En la historia reciente de la región sudamericana, frente a la existencia de conflictos políticos o sociales, se han establecido procesos de paz, procesos de diálogo o negociación<sup>2</sup>. Muchos han logrado establecer acuerdos de gobernabilidad<sup>3</sup>, cese de enfrentamientos violentos o planes de desarrollo de largo plazo<sup>4</sup>. Otros han fracasado estrepitosamente o sutilmente, dejando en el camino desencanto y desconfianza<sup>5</sup>.

Por lo tanto, en la medida en que estos espacios aumentan, o crece la intención de llevarlos a cabo, el diseño y la facilitación de diálogos se ha convertido en un mecanismo clave de los objetivos de la construcción de paz y la transformación de conflictos. Por ende, es importante responder a la necesidad de comprender mejor qué es el diálogo, dar cuenta de su complejidad, generar capacidades para participar en los mismos y establecer condiciones que lo hagan legítimo.

Existen opiniones que resisten los procesos de diálogo, presentando objeciones filosóficas o ideológicas como las siguientes: la imposibilidad de

---

<sup>1</sup> Graciela Tapia es consultora de organizaciones internacionales en Diseño de Procesos de Diálogo y Mediación. Fue miembro del grupo permanente de Expertos de la Unidad de Mediación del Departamento de Asuntos Políticos de la ONU entre 2012 y 2013. Posteriormente ha colaborado con varias Agencias de las Naciones Unidas, Agencias de Cooperación Internacional, Unión Europea, UNASUR y organizaciones como El Centro Carter, Folk Bernadotte Academy y MediatEUr, Fue Fundadora y Directora de Fundación Cambio Democrático en Argentina hasta 2007.

<sup>2</sup> [www.eltiempo.com/politica/proceso-de-paz/apoyo-de-latinoamerica-al-proceso-de-paz/16492890](http://www.eltiempo.com/politica/proceso-de-paz/apoyo-de-latinoamerica-al-proceso-de-paz/16492890)

<sup>3</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Acuerdos\\_de\\_Paz\\_de\\_Chapultepec](https://es.wikipedia.org/wiki/Acuerdos_de_Paz_de_Chapultepec)

<sup>4</sup> [www.guatemalaun.org/bin/documents/Acuerdo%20cese%20definitivo%20al%20fuego.pdf](http://www.guatemalaun.org/bin/documents/Acuerdo%20cese%20definitivo%20al%20fuego.pdf)

<sup>5</sup> [www.guatemalaun.org/bin/documents/Acuerdo%20cese%20definitivo%20al%20fuego.pdf](http://www.guatemalaun.org/bin/documents/Acuerdo%20cese%20definitivo%20al%20fuego.pdf)

superar asimetrías de poder entre quienes dialogan, la forzada necesidad de encontrar terreno común, la existencia de instituciones que se perciben como factores para favorecer el statu quo, o la imposibilidad de que con estos procesos se puedan abordar las causas estructurales y culturales de la injusticia y la inequidad<sup>6</sup>.

Si bien muchas veces estos espacios reproducen asimetrías estructurales, o son escenarios de sordas confrontaciones, un diálogo genuino debería poder habilitar un proceso de comunicación que -desde un diseño estratégico y una conducción confiable-, haga posible la transparencia y la confianza necesaria para viabilizar cambios personales y estructurales. Para lograr este objetivo, a veces es necesario recurrir a otras estrategias de cambio como el activismo social, el trabajo en fortalecimiento de sectores excluidos, los procesos de defensa de derechos o las acciones de incidencia. Estas diversas vías de acción pueden articularse de manera constructiva para lograr instalar un diálogo genuino y sostenido.

Quienes trabajamos como facilitadores y practicantes del diálogo no consideramos positivo que estos espacios se instalen sólo en atención a las crisis o picos de conflictividad. En esos momentos, los puentes suelen estar cortados y los niveles de desconfianza son más altos, por lo cual los acuerdos que se alcanzan adolecen -en su mayoría- de cumplimiento efectivo, justamente por la falta de espacios donde sea posible analizar causas, acordar etapas y tiempos necesarios que requieren las transformaciones políticas y sociales para ser sostenibles. Las crisis y escaladas de violencia son síntomas de problemas profundos y estructurales que no fueron atendidos en etapas tempranas. El diálogo puede ser tanto mecanismo para la prevención de crisis y atención temprana de la conflictividad como, post crisis, la vía para acordar mecanismos y condiciones que hagan posible el cumplimiento de acuerdos que requieren del largo plazo en su implementación.

---

<sup>6</sup> Ver Artículo sobre Diálogo Social, sobre práctica y contenidos de Fundación Cambio Democrático. autoras Ana Cabria Mellace y Victoria Matamoro, [www.cambiodemocratico.org](http://www.cambiodemocratico.org)

### **Condiciones para un diálogo constructivo**

Para que el Diálogo resulte efectivo y eficaz, es importante que se puedan asegurar ciertos “principios” como la inclusión, la apropiación por parte de todos los participantes, el respeto entre quienes piensan diferente y la buena fe. Esto se traduce en condiciones básicas para avanzar hacia el logro de los objetivos y de resultados sostenibles. Por lo tanto, si estas condiciones no se dan, hace falta trabajar en promoverlas para que se genere la necesaria “confianza en el proceso” mediante reglas de juego claras. Si bien este tema está en continua elaboración, a continuación se describen algunas condiciones básicas.

*Voluntad política:* es indispensable que exista una legítima y sostenida voluntad de los actores políticos involucrados no solamente a conversar sino también a cumplir con compromisos a los cuales pueda llegarse en el proceso. Muchas experiencias de diálogo han resultado infructuosas y han producido frustración o descreimiento porque se ha utilizado el espacio con fines no explícitos como, por ejemplo, para una estrategia electoral, sin que exista real compromiso de las estructuras del Estado para llegar a acuerdos seguidos de cumplimiento.

*Convocantes confiables:* usualmente el proceso requiere más de un convocante para generar confianza en todos los participantes. Quienes convocan al diálogo necesitan ser instituciones o personas con cierto reconocimiento, autoridad y legitimidad para todas las partes. Dado que es difícil que una sola persona o institución sea confiable para todos los sectores, suele recomendarse la formación de un grupo de convocantes o impulsores, que pueda promover legitimidad y confiabilidad necesarias para que todos los sectores, públicos, privados y sociales, que estén involucrados en abordar y transformar la problemática, consideren que es valioso participar en el espacio y confíen en que sus perspectivas serán tomadas en cuenta en las decisiones.

*Inclusión:* a fin de garantizar un diálogo sostenible y transparente, es indispensable realizar un cuidadoso trabajo de identificación de actores - individuos y organizaciones- que participarán en el espacio en diversos roles. Hay distintos modos de definir la participación y ésta tiene estrecha relación

con los “objetivos” del proceso, los cuales deben ser definidos con claridad de antemano. La “inclusión” es aún más relevante en contextos donde ha habido exclusión, ya que se espera que el proceso de diálogo permita dar voz a aquellos sectores que normalmente no fueron considerados en la toma de decisiones que los afectan.

Pero un diálogo “inclusivo” tiene el desafío de asegurar también, adicionalmente a la representación de todas las perspectivas, la calidad en la participación, proveyendo claridad en el propósito y el mandato, así como el acceso a la información para todos, y el respeto de los diversos saberes. Para promover esa cualidad en la interacción, estos procesos suelen incluir etapas de preparatorias y desarrollo de capacidades a todos los actores participantes.

*Equilibrio de poder:* en algunos casos, será posible realizar acciones tendientes a equilibrar el poder relativo de las partes y las capacidades de cada grupo para participar en el espacio. En otros casos, cuando esto no sea posible, será necesario reconocer expresamente asimetrías que no pueden ser reducidas en el diálogo, y de este modo buscar mecanismos transparentes para trabajar con esta situación en el sentido de poder ir transformándola.

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

*La actitud de aprendizaje* tiene que ver con la capacidad de escuchar con apertura y reflexionar sobre lo que los otros dicen y piensan, respetando sus ideas. Se trata de escuchar para aprender y comprender la problemática que está siendo objeto de tratamiento en el diálogo desde varias visiones además de la propia.

*La perspectiva sostenible* a largo plazo consiste en la búsqueda de soluciones que duren en el tiempo y trasciendan gestiones políticas. En este sentido, el diálogo se diferencia de aquellas acciones inmediatas que son a veces necesarias, pero no siempre suficientes, para detener la violencia. El diálogo busca la transformación de las relaciones y la consecución de cambios estructurales o profundos que suelen ser causas de los conflictos.

## Objetivo del Diálogo

A diferencia de otros procesos como la “negociación” o la “mediación”, los procesos de Diálogo suelen ser más amplios en su espectro de aplicación. No siempre conllevan la toma de decisiones finales para abordar un conflicto. Inicialmente el Diálogo puede tener objetivos de menor alcance, que ayudan a crear condiciones para una “negociación efectiva” donde se puedan resolver conflictos a ser abordados en el corto plazo, así como la gestión de cambios estructurales que requiere de múltiples acciones a largo plazo. Estos objetivos necesitan estar claramente definidos para todos los participantes desde el inicio de la convocatoria.

Es importante tener claro que el diálogo en sí no es el objetivo, sino el medio para alcanzar los objetivos y producir resultados. Por lo tanto, es importante generar confianza en el proceso sin crear falsas expectativas acerca de lo que éste puede lograr. Definir el objetivo del diálogo resulta, por lo tanto, un elemento crucial para la etapa del Diseño metodológico. En este sentido pueden distinguirse los *objetivos de resultado* -como, por ejemplo, generar recomendaciones consensuadas o llegar a un acuerdo en temas clave- de los *objetivos de proceso* -como la creación de confianza y el fortalecimiento de capacidades de diálogo para los participantes-.

Objetivos de un diálogo pueden ser los siguientes: a) asegurar comprensión de todas las perspectivas incluidas en un problema, b) construir confianza entre los participantes, c) proveer acceso a la información legítima y confiable sobre temas complejos y técnicos, d) promover la construcción de consensos sobre los mismos, e) generar recomendaciones a las autoridades sobre determinadas políticas públicas o negociar para llegar a acuerdos para la transformación y resolución de conflictos concretos.

En este último caso, el *Diálogo* constituye la metodología para crear condiciones y transitar una *Negociación efectiva e integradora*, y posteriormente, para apoyar la implementación de acuerdos derivados de esa negociación.

## **El Diseño del proceso**

El diseño constituye la etapa previa a la conducción del proceso, pero puede ser siempre revisado en atención a las necesidades de contexto y de los participantes durante su implementación. Un diseño consensuado del proceso por parte de los actores clave ayuda a la sostenibilidad del espacio. Durante el diseño se deben considerar los siguientes elementos:

- a) clarificación del objetivo del proceso,
- b) identificación de convocantes confiables,
- c) definición y acuerdos sobre agendas,
- d) estructura de participación inclusiva, y criterios de representación,
- e) reglas de juego consensuadas,
- f) identificación y definición de Roles de Terceros -facilitadores, relatores, observadores, asesores internos y externos, garantes, testigos, acompañantes, etcétera-,
- g) la conexión del Diálogo con el sistema formal de toma de decisiones,
- h) Logística: tiempos, lugar y frecuencia de encuentros,
- i) estrategia con los medios de comunicación.

Definir estos elementos resulta necesario para asegurar que el Diálogo avance de manera constructiva y produzca resultados esperados.

La implementación de los acuerdos también puede ser tempranamente considerada desde el diseño, asegurando que quienes sean responsables de la implementación de decisiones tengan participación temprana en el proceso.

## **Garantías para un Diálogo sostenible**

### Pautas realistas

El diálogo no puede resolver cuestiones o conflictos estructurales en el corto plazo. Es importante focalizar en pasos y plazos factibles; asegurar, mediante un buen diseño y una adecuada conducción, la construcción gradual de consensos para llegar a acuerdos sobre temáticas complejas.

### Facilitadores y Garantes del proceso

*Facilitadores del diálogo:* Cuando existe una considerable cantidad de participantes, las temáticas de agenda involucran complejidad, y las discusiones involucren riesgos de confrontación, será necesario identificar facilitadores externos al grupo, pero confiables y legítimos para todos. Los/as facilitadores/as tienen la función de ayudar al grupo a lograr sus objetivos y obtener resultados. Enfocan su tarea en la manera en que los participantes interactúan (“el cómo”), para ayudarlos a concentrarse en el contenido de los temas de discusión (el “qué”). El facilitador se focaliza también en la calidad de la comunicación entre los participantes. Las funciones del facilitador/a pueden sintetizarse en las siguientes: a) Asume un rol imparcial en la discusión de fondo; b) promueve un clima cooperativo y ayuda a hacer cumplir las reglas de juego; c) sugiere o decide acerca del proceso (cómo ordenar y estructurar una discusión) pero no toma decisiones respecto del contenido de la discusión; d) ayuda al grupo a consensuar una agenda y plazos adecuados y realistas; e) mantiene al grupo enfocado en un objetivo; f) responde efectivamente ante las situaciones de crisis o bloqueo; g) mantiene un intercambio fluido de información precisa entre los participantes; h) protege a los individuos de ataques; i) alienta y equilibra la participación de todos; j) aclara, resume, y verifica los consensos para los acuerdos; k) elabora, junto con los relatores, un informe de la reunión.

*Garantes del proceso:* En ocasiones, algunas de estas funciones que se atribuyen a los facilitadores son compartidas con quienes se hayan identificado como “garantes del proceso”. Es importante remarcar que los garantes no lo son del cumplimiento de los acuerdos, solo pueden garantizar que las reglas de juego acordadas por los participantes se cumplan o reestablezcan. Por esta razón los garantes suelen ser personas de conocido prestigio, reconocimiento y respeto para los participantes.

### Capacidades de los dialogantes

Para asegurar el avance en los objetivos del proceso, quienes participan del diálogo necesitan ser personas abiertas a la escucha y con potencial para ser agentes de cambio. Muchas veces funcionarios o líderes de sectores basan

su legitimidad en sus funciones o liderazgos, pero pueden no haber desarrollado capacidades para transitar diálogos constructivos. En otros casos, participantes desconfiados con el espacio, o con interés en que fracase, promueven bloquear las decisiones. Estas situaciones, con base en lógicas confrontacionales o especulativas, atentan contra la capacidad transformadora del diálogo. Para atenderlas, es importante desarrollar estrategias para tratar con aquellos cuya participación podría poner en peligro el proceso, pero cuya ausencia resultara también en el riesgo de no llegar a acuerdos sustentables.

### **Conclusión**

Finalmente, cabe remarcar que el desafío mayor de cualquier proceso de diálogo y negociación es mantener la confianza en este proceso, y evaluar permanentemente mecanismos y señales que necesiten sus participantes, para continuar involucrándose hasta lograr los resultados que se han propuesto.

Mayo de 2018.