Organización de los Estados Americanos

PNUD

Al servicio de las personas y las naciones

Guía Práctica de Diálogo Democrático

El contenido de esta publicación no refleja necesariamente las opiniones y puntos de vista del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), sus respectivos órganos directivos, cuerpos rectores, oficinas de país y/o estados miembros; así como tampoco de la Organización de los Estados Americanos, de sus órganos, de sus Estados miembros, de la Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos (SG/OEA) ni de sus funcionarios o de las organizaciones contribuyentes.

El presente documento es una publicación realizada por el Área de Práctica de Prevención de Crisis y Recuperación del Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe y por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) de la Secretaría de Asuntos Políticos de la SG/OEA. El DSDME/OEA agradece al Gobierno de Canadá por el apoyo financiero para la realización de esta Guía.

© SG/OEA, PNUD

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo y la Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos exhortan a hacer un uso adecuado de cualquier parte del contenido textual o gráfico de la presente publicación, haciendo debida mención a su fuente.

Información de contacto:

Área de Práctica de Prevención de Crisis y Recuperación
Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe
Casa de las Naciones Unidas, edificio 128, Ciudad del Saber
Clayton, Ciudad de Panamá, Panamá
Teléfono: +507 302 4500
Correo electrónico: rcpanama@undp.org
Sitio web: ttp://www.regionalcentrelac-undp.org/es/prevenci%C3%B3n-de-crisis-y-recuperaci%C3%B3n

Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales
Secretaría de Asuntos Políticos de la SG/OEA
1889 F Street, N.W.
Washington, D.C. 20006, Estados Unidos de América
Teléfono: +1 (202) 458-3847
Correo electrónico: dsdme@oas.org
Sitio web: http://www.oas.org/en/spa/dsdsm/default.asp

Diseño gráfico: Intercreativa, intercreativagt@gmail.com
Impreso en: Guatemala
Impreso por: Sergráfica, S.A.

Fecha de impresión: Febrero 2013



Compiladoras

Mirna Ángela Cuentas
Anaí Linares Méndez

Revisores

Gastón Aín Bilbao
Virginia Beramendi Heine
Ana Bourse
Iñaki de Francisco
Katalina Montaña
Iván Ormachea Choque
Herbert Ortega
Emmanuelle Pelletier
Rodrigo Zubieta

PNUD
Al servicio de las personas y las naciones

Organización de los Estados Americanos

Con la colaboración de
cries
IDEA

CONTENIDO

		PÁG.
INTRODUCCIÓN		**5**
I.	**UNA MIRADA A LA CONFLICTIVIDAD EN AMÉRICA LATINA**	**7**
II.	**CONCEPTOS Y ELEMENTOS BÁSICOS DEL DIÁLOGO**	**9**
II.1	¿Qué es el diálogo democrático?	9
II.2	¿Cuáles son los principios rectores del diálogo democrático?	12
II.3	¿Cuáles son los roles en un diálogo democrático?	14
II.4	¿Qué es un facilitador de procesos de diálogo?	15
III.	**ETAPAS DE UN PROCESO DE DIÁLOGO DEMOCRÁTICO**	**16**
III.1	La Etapa de Exploración	18
III.2	La Etapa de Diseño	23
III.3	La Etapa de Implementación	29
III.4	La Etapa de Seguimiento	35
IV.	**CAJA DE HERRAMIENTAS**	**36**
BIBLIOGRAFÍA		**54**

Esta versión web de la Guía Práctica de Diálogo Democrático le permite a usted navegar desde la Tabla de Contenido hacia lo que le interese leer en determinado momento, simplemente haciendo clic sobre su descripción en la Tabla.

Cuando desee regresar a la Tabla de Contenido, busque en la parte inferior derecha de cualquiera de las páginas y haga clic sobre el botón que se ve así:



INTRODUCCIÓN

En el año 2007, mediante un esfuerzo conjunto del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos (SG/OEA) y el Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA Internacional) se realizó la publicación de "*Diálogo Democrático – Un Manual para Practicantes"*. El propósito del Manual fue crear una herramienta metodológica que facilitara el trabajo de las instituciones y practicantes en el diseño, facilitación y evaluación de procesos de diálogo en diversos contextos y circunstancias, y ha sido un valioso referente para la práctica del diálogo democrático a nivel mundial.

Cinco años después, se abre la oportunidad de elaborar una Guía práctica, concisa, ágil y amigable que acerque el diálogo democrático a la nueva dinámica de la conflictividad en América Latina, tanto con una mirada de prevención y transformación de conflictos, como de discusión estratégica y generación de cambios en problemáticas y contextos complejos.

La presente Guía pretende ofrecer criterios, pautas y herramientas que permitan a los diversos actores societales comprender lo que el diálogo democrático implica como proceso y emprender iniciativas dialógicas con éxito.

La Guía cuenta con cuatro secciones: la primera ofrece un panorama general de la conflictividad en América Latina en la que se ha incorporado la visión y opinión de analistas, investigadores y líderes de diversos sectores de la región. La segunda sección presenta conceptos y elementos básicos del diálogo, incluyendo su definición y principios rectores, y elabora sobre los roles en un proceso de diálogo y la función del facilitador. En la tercera sección se describe y explica las diferentes etapas por las que atraviesa un proceso de diálogo, desde la exploración hasta el seguimiento, pasando por el diseño y la implementación. Y finalmente, la última sección ofrece una serie de herramientas metodológicas que pueden ser utilizadas en las diversas fases de un proceso de diálogo democrático.

El contenido de esta Guía recibió valiosos aportes de Ana Bourse de la Coordinadora Regional de Investigaciones Económicas y Sociales (CRIES); Virginia Beramendi Heine, Jefa de Misión para la Región Andina de IDEA Internacional; Iván Ormachea Choque, Presidente del Consejo Directivo de la asociación peruana ProDiálogo, Prevención y Resolución de Conflictos; Katalina Montaña, Emmanuelle Pelletier, Rodrigo Zubieta y Herbert Ortega de la SG/OEA; y Gastón Aín e Iñaki de Francisco del PNUD. A todos ellos nuestro más sincero agradecimiento.



Organización de los Estados Americanos

PNUD
Al servicio de las personas y las naciones

I. UNA MIRADA A LA CONFLICTIVIDAD EN AMÉRICA LATINA

América Latina continúa siendo la región más desigual del planeta. La emergencia de nuevos actores que demandan participar activamente en los sistemas políticos convive con niveles de estatalidad disímiles. Estos tres elementos: inequidad, emergencia de nuevos actores y niveles de estatalidad variables contribuyen a la multiplicación de conflictos sociales.

Un **conflicto** surge cuando dos o más actores perciben que sus objetivos son incompatibles. Los conflictos generalmente tienen varias causas –inmediatas y estructurales-, y pueden atravesar diferentes ciclos, niveles de radicalización y grados de violencia. Cuando hablamos de **conflictividad**, nos estamos refiriendo a la dinámica de los conflictos en un período de tiempo determinado y no a la simple suma de conflictos puntuales. La conflictividad es producto de situaciones complejas y de conflictos con muchas dimensiones y causas, que con el correr del tiempo no han logrado resolverse en sus raíces más profundas y, por consiguiente, van arraigándose y se dinamizan, se intersectan y se retroalimentan unos a otros.

La región latinoamericana comparte una plataforma común sobre la que se desarrollan los conflictos, caracterizada por estructuras de poder muy concentradas, polarización política, dinámicas económicas insuficientemente competitivas en los mercados internacionales, instituciones estatales débiles o poco legítimas, problemas para controlar la criminalidad, pobreza persistente e inequidad, niveles limitados e irregulares de participación ciudadana, multiplicación de demandas vinculadas a industrias extractivas, incremento en las tensiones interétnicas e interculturales y mecanismos incompletos de reconocimiento institucional de las identidades. Problemáticas de actualidad como el narcotráfico y el crimen organizado instalados en la región incrementan los niveles de complejidad y violencia.

La fragmentación y heterogeneidad de los movimientos y organizaciones sociales en América Latina se ha profundizado en la última década. El mapa de conflictividad muestra hoy conflictos en donde convergen sindicatos, trabajadores informales, pueblos indígenas, campesinos, grupos étnicos, mujeres, jóvenes, grupos ecologistas, trabajadores precarizados y organizaciones no gubernamentales que defienden sus visiones e intereses sectoriales con gobiernos locales, regionales y nacionales, empresas privadas nacionales y multinacionales.

TABLA DE CONTENIDO

Detrás de los conflictos hay una serie de demandas relacionadas con mejores condiciones de vida y salarios, generación de empleo, acceso y calidad de la educación y protestas contra medidas económicas que perjudican el nivel de vida. A este tipo de demandas se le llama **demandas por la reproducción social**. Adicionalmente, las **demandas institucionales y de gestión** se refieren a demandas al Estado por una gestión institucional eficaz y eficiente, mejor prestación en los servicios públicos, problemas legales-judiciales e incumplimiento de convenios. Una tercera categoría está compuesta por las **demandas por la reproducción cultural** en las que se contraponen diferentes visiones y dinámicas de convivencia intercultural y se asocian con los conflictos interculturales, ideológico-políticos, socio-ambientales, ecologistas, de género y los relacionados con el derecho a la consulta de los pueblos indígenas.



El auge de las actividades extractivas coincide con un mayor reconocimiento de los derechos de los pueblos indígenas a través de la ratificación del *Convenio No. 169* de la Organización Internacional del Trabajo y la adopción de la *Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas* por la mayoría de los países de América Latina y el Caribe. Las disposiciones, tanto del Convenio como de la Declaración, se interpretan a partir de dos postulados básicos: uno es el derecho de los pueblos indígenas a mantener y fortalecer sus culturas, formas de vida e instituciones propias; y el otro es el derecho a participar de manera efectiva en las decisiones que les afectan. Asimismo, establecen estándares mínimos de respeto a los derechos de los pueblos indígenas, como el derecho a la consulta previa.

Dado el panorama esbozado, podemos apreciar mejor la creciente necesidad de contar con herramientas que no solamente aborden los conflictos en etapa de crisis y violencia, sino que apuntalen la construcción participativa e incluyente de consensos dentro de un marco democrático y pacífico. Los conflictos se convierten en motores del cambio social cuando son abordados en forma constructiva y conducidos por una ciudadanía dialogante. El **diálogo** debe entenderse como un proceso de la institucionalidad democrática que busca transformar las relaciones conflictivas y contribuir a la gobernabilidad.

Organización de los Estados Americanos

Al servicio de las personas y las naciones

II. CONCEPTOS Y ELEMENTOS BÁSICOS DEL DIÁLOGO

II.1 ¿Qué es el diálogo democrático?

En los últimos años hemos visto cómo se da el nombre de “diálogo” a casi cualquier evento en donde participan diversos actores dentro del marco de un desacuerdo o conflicto. Muchos de estos eventos no han reunido las características mínimas para ser diálogos genuinos, lo que ha generado cierto desprestigio del “diálogo” en diversos actores y espacios. Algunos ejemplos de estas situaciones mal llamadas “diálogos” son las sesiones de debate en las que nadie escucha a los otros, las asambleas en donde se toman decisiones no incluyentes de forma no participativa, las negociaciones duras entre dos partes, las conversaciones públicas utilizadas para ganar tiempo y aparentar un abordaje dialógico y muchos otros más.

Se ha ido desarrollando percepciones y expectativas sobre estos supuestos diálogos, como las que atribuyen una especie de capacidad mágica para encontrar soluciones, otras que conciben el diálogo como un recurso de última instancia o aquéllas que ven al diálogo como un identificador de soluciones pero sin vínculos hacia la acción. Por lo tanto, es importante aclarar qué entendemos en esta Guía por “diálogo”.

El **diálogo** es un proceso de genuina interacción mediante el cual los seres humanos se escuchan unos a otros con tal profundidad y respeto que cambian mediante lo que aprenden. Cada uno de los participantes en un diálogo se esfuerza para incorporar las preocupaciones de los otros a su propia perspectiva, aun cuando persista el desacuerdo. Ninguno de los participantes renuncia a su identidad, pero cada uno reconoce la validez de las reivindicaciones humanas de los demás y en consecuencia actúa en forma diferente hacia los otros.

TABLA DE CONTENIDOS

En esta Guía nos referimos al **diálogo democrático** como aquel diálogo que respeta y fortalece la institucionalidad democrática y busca transformar las relaciones conflictivas para evitar las crisis y la violencia y contribuir, por tanto, a la gobernabilidad democrática. Un diálogo democrático es siempre un proceso de cooperación y trabajo conjunto y puede incluir una o más reuniones de los actores del diálogo. Un diálogo opera con una mirada sistémica de la problemática en cuestión y por ende busca incluir a un grupo diverso de actores relacionados con dicha problemática, y no solamente a partes que buscan negociar un tangible.

El objetivo del diálogo democrático no es dialogar en el sentido de intercambiar información, sino transformar a través del diálogo. En sociedades caracterizadas por redes complejas de intereses en conflicto, el desafío no está en evitar el conflicto sino en transformarlo, fortaleciendo las estructuras sociales legítimas y evitando la violencia. El diálogo democrático nos permite abordar dicho desafío cuando se aplica como herramienta de cambio y de formación de consensos básicos que hagan posible el equilibrio de poderes en la sociedad, abriendo nuevos canales de acceso y de participación a la ciudadanía. Durante un proceso de diálogo trabajamos para lograr un entendimiento sistémico de la problemática y fortalecer las relaciones entre todos los actores involucrados; esto nos posibilita identificar acciones transformadoras del sistema en cuestión.

Para que el diálogo nos ayude a promover el cambio y a transformar estructuras sociales, económicas y políticas, debemos trabajarlo pensándolo como un contenedor o un espacio de contención en donde los actores pueden interactuar en confianza y con respeto, llevando a la mesa de diálogo sus ideas, intereses, preocupaciones, demandas y creencias, y trabajando juntos en forma pacífica y legítima para transformar relaciones, generar racionalidad y organizar consensos. Un diálogo requiere, por lo tanto, una preparación cuidadosa de todos los aspectos del proceso y no solo de los eventos en donde los actores van a dialogar.



TABLA DE CONTENIDO

Un proceso de diálogo puede tener distintos **propósitos**. Por ejemplo, podemos emplear el diálogo como herramienta para el manejo de momentos críticos o de crisis; o como una discusión estratégica para promover visiones conjuntas; o bien, como un espacio generativo y de reflexión.

Cuando dialogamos para manejar conflictos en momentos críticos o de crisis, es posible -y en ocasiones recomendable- incorporar otros tipos de procesos de toma de decisiones y de consulta como el debate y la negociación, o incluso una mediación solicitada por las partes cuando éstas se encuentran muy confrontadas, siempre y cuando estos procesos complementarios se lleven a cabo en **forma dialógica**.

Lo dialógico tiene que ver con un código de conducta para los actores y con una calidad de interacción que pueda resultar efectiva a la hora de generar cambios positivos en múltiples situaciones.

- Los participantes demuestran respeto por los otros, empatía y apertura a los diferentes puntos de vista.
- La interacción entre los actores es transparente, hablando con autenticidad y evitando los secretos y las agendas ocultas.
- Los actores ponen en acción el principio de aprendizaje, buscando indagar y hacer preguntas, no solo para promover los objetivos propios sino también para comprender mejor lo que los otros piensan.
- Los procesos son incluyentes y flexibles.
- Los espacios en los que se relacionan los actores son legítimos.

Resumiendo, el diálogo se basa en el respeto mutuo y en la construcción de confianza y da la opción para que los participantes se puedan escuchar y aprender los unos de los otros más allá de los temas que los separan, lo cual brinda la posibilidad de mejorar las relaciones entre los actores transformándolas de manera positiva. El diálogo es importante porque consolida la participación de los actores sociales, económicos, políticos, culturales e institucionales, fortalece los valores de la democracia y aporta en la generación de acciones más incluyentes y sostenibles.

A continuación se presenta un cuadro comparativo entre las principales características del diálogo, la negociación y el debate.

NEGOCIACIÓN	DIÁLOGO
El resultado esperado es un acuerdo concreto.	El resultado esperado es la transformación de las relaciones humanas.
Se trabaja para definir y satisfacer intereses materiales mediante arreglos específicos acordados entre las partes.	Se trabaja para crear nuevas capacidades humanas y políticas para resolver problemas.
Se requiere que las partes estén listas para tratar de alcanzar acuerdos.	Puede ser fructífero aunque las partes no estén listas para negociar pero sí estén convencidas de no querer continuar una relación destructiva.
Trata con bienes o derechos que pueden ser divididos, compartidos o definidos de manera tangible.	Trata con el cambio en las relaciones creando nuevas bases para el respeto mutuo y la colaboración.
DEBATE	**DIÁLOGO**
Los participantes se escuchan con el fin de refutar datos, tratando de demostrar las fallas de lo que el otro está diciendo.	Los participantes escuchan a los otros con el fin de conocerlos mejor y comprender sus creencias e intereses.
Los participantes buscan imponer sus ideas pues el debate presupone una sola respuesta y la defiende.	Los participantes expresan y comparten sus incertidumbres así como sus creencias más profundas.
Ofrece muy poca información nueva.	Aparece información nueva.

II.2

¿Cuáles son los principios rectores del diálogo democrático?

Los principios rectores de la práctia del diálogo democrático son los que convierten al diálogo en una herramienta eficaz para abordar los desafíos que enfrentan las sociedades en el siglo XXI. Entendamos cuáles son:

TABLA DE CONTENIDO

1. La **inclusividad** se refiere a la forma de reunir en el diálogo a todos aquellos que puedan ser parte de una situación problemática, ya que son ellos mismos los que van a encontrar la solución. La inclusividad es importante en contextos donde ha habido exclusión ya que el proceso de diálogo permitirá dar voz a aquellos actores que normalmente no son considerados en procesos de toma de decisiones. Además, la inclusividad abre la puerta a la participación equitativa y efectiva de todos los actores.

2. 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.

3. La actitud de **aprendizaje** tiene que ver con escuchar con apertura y reflexionar sobre lo que los otros dicen y piensan, respetando sus ideas. Se trata de escuchar para aprender y comprender mejor la problemática que está al centro del diálogo.

4. La **humanidad** está relacionada con la empatía (estar dispuestos a ponernos en el lugar del otro) y la autenticidad (expresar lo que realmente uno es y piensa). Se dice que cuando los participantes comienzan a esforzarse por comprender al otro, se planta la semilla del diálogo.

5. La **confidencialidad** se refiere a que todos los participantes respetan la confianza construida en el diálogo y por lo tanto no lo utilizarán inadecuadamente para ganar poder. Asimismo, la confidencialidad refuerza en los actores involucrados la libre expresión de sus puntos de vista sin temor a críticas negativas ni represalias.

6. La **perspectiva sostenible a largo plazo** consiste en la búsqueda de soluciones sostenibles, que duren. En este sentido, el diálogo se diferencia de aquellas acciones inmediatas que son a veces necesarias, pero no siempre suficientes, para detener la violencia. El diálogo busca la transformación de las relaciones y los cambios profundos.

7. La **buena fe** se refiere a que el diálogo no debe incluir intenciones ni agendas ocultas y los participantes deben compartir con honradez sus conocimientos y ser pacientes, flexibles y tolerantes.

II.3

¿Cuáles son los roles en un diálogo democrático?

En un proceso de diálogo democrático se involucran muchos tipos de participantes, los cuales asumen alguno de los siguientes **roles**:

- promotores y garantes
- convocantes
- donantes
- gestores
- facilitadores
- expertos de proceso
- dialogantes

Una iniciativa de diálogo normalmente surge entre unas cuantas personas -generalmente líderes sociales-, que asumen el rol de promotores y se encargan de fomentar y promover el diálogo en su inicio, así como de darle seguimiento a su correcta implementación. Este rol puede ser complementado con los observadores y garantes.

Para que la iniciativa de diálogo se convierta en un proceso, una serie de personas e instituciones desempeñan el rol de convocantes, donantes y gestores. Los convocantes hacen la invitación al diálogo, abordan a los posibles dialogantes para conseguir su participación y se aseguran que se incorporen a la mesa de diálogo. Los donantes proporcionan los recursos financieros para que el proceso de diálogo pueda transitar por todas sus etapas. Las personas o instituciones que asumen el rol de gestores del diálogo se encargan de los aspectos operativos, técnicos y logísticos del proceso. Generalmente son también los gestores quienes contactan y contratan al facilitador o facilitadores del diálogo y a los expertos de proceso que darán asesoría técnica al mismo. Los dialogantes son las personas que se sientan a la mesa de diálogo directamente y trabajan en forma conjunta y participativa durante los eventos del proceso.

Una vez surge la propuesta de un diálogo y se cuenta con financiamiento, asesoría técnica y un equipo de gestión, se procede a elaborar un mapeo de actores y de criterios para lograr una participación incluyente y balanceada con un aceptable equilibrio de poder. Lo que se busca es tener un grupo dialogante compuesto por personas con diversas miradas y conocimientos sobre la problemática o demandas y que cuenten con representatividad, liderazgo y capacidad de influencia en el entorno.

Es muy importante incluir desde un inicio una estrategia de comunicación hacia dentro del grupo dialogante y hacia fuera. Una buena estrategia de comunicación permite mantener el diálogo dentro de un contenedor seguro y de confianza, fortalece la transparencia del proceso de diálogo y lo blinda ante posibles ataques o cuestionamientos.

II.4

¿Qué es un facilitador de procesos de diálogo?

Para un proceso de diálogo es muy valioso, aunque no indispensable, contar con un facilitador profesional. Alguna de las mismas personas que participan en el diálogo puede asumir el rol de facilitador, siempre y cuando sea alguien respetado, neutral, con experiencia y credibilidad; por ejemplo, alguno de los promotores o convocantes, un tercero imparcial, organizaciones internacionales, la Iglesia o el Defensor del Pueblo, entre otros.

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

Principales cualidades de un facilitador:

- Está familiarizado con varios enfoques y herramientas de proceso para la facilitación de grupos.
- Tiene experiencia de trabajo en diferentes contextos políticos y culturales y compromiso para adaptar los procesos al contexto actual.
- Conoce los diferentes tipos de roles y funciones necesarios para la buena ejecución de un proceso.
- Tiene intuición política; es decir, habilidad para captar las dimensiones políticas del contexto que afectarán e influirán el proceso.
- Tiene sensibilidad cultural; es decir, habilidad para ajustarse a situaciones de diversidad cultural.
- Usa un estilo de trabajo colaborativo.
- Tiene destrezas de comunicación e incidencia.

Algunas de las funciones de un facilitador son:

- Prepararse desde el inicio para entender las relaciones entre los dialogantes, las dinámicas de poder, el contexto social, político y cultural, y los antecedentes históricos de la problemática o demandas.
- Guiar a los participantes con curiosidad, formulando preguntas respetuosas y sin tomar partido por ningún grupo.
- Escuchar, recoger y devolver al grupo lo que se va diciendo para promover la reflexión.
- Resumir y enfatizar los acuerdos y desacuerdos.
- Registrar lo que va sucediendo para que sirva de apoyo a la memoria grupal.
- Utilizar herramientas para construir consensos y generar confianza entre los dialogantes.

III. ETAPAS DE UN PROCESO DE DIÁLOGO DEMOCRÁTICO

Un proceso de diálogo debe siempre prepararse e implementarse tomando en consideración el contexto local y el propósito del mismo (como herramienta para el manejo de momentos críticos o de crisis; como una discusión estratégica para promover visiones conjuntas; o como un espacio generativo y de reflexión). En esta sección de la Guía trataremos las principales etapas de un diálogo, aquéllas que son indispensables para garantizar un buen proceso.

Las principales etapas son cuatro: la exploración, el diseño, la implementación y el seguimiento. Cada una de ellas es importante para el proceso y debe abordarse con mucha atención, teniendo en mente que todo el proceso de diálogo se lleva a cabo en un contexto social, económico, político y relacional particular.

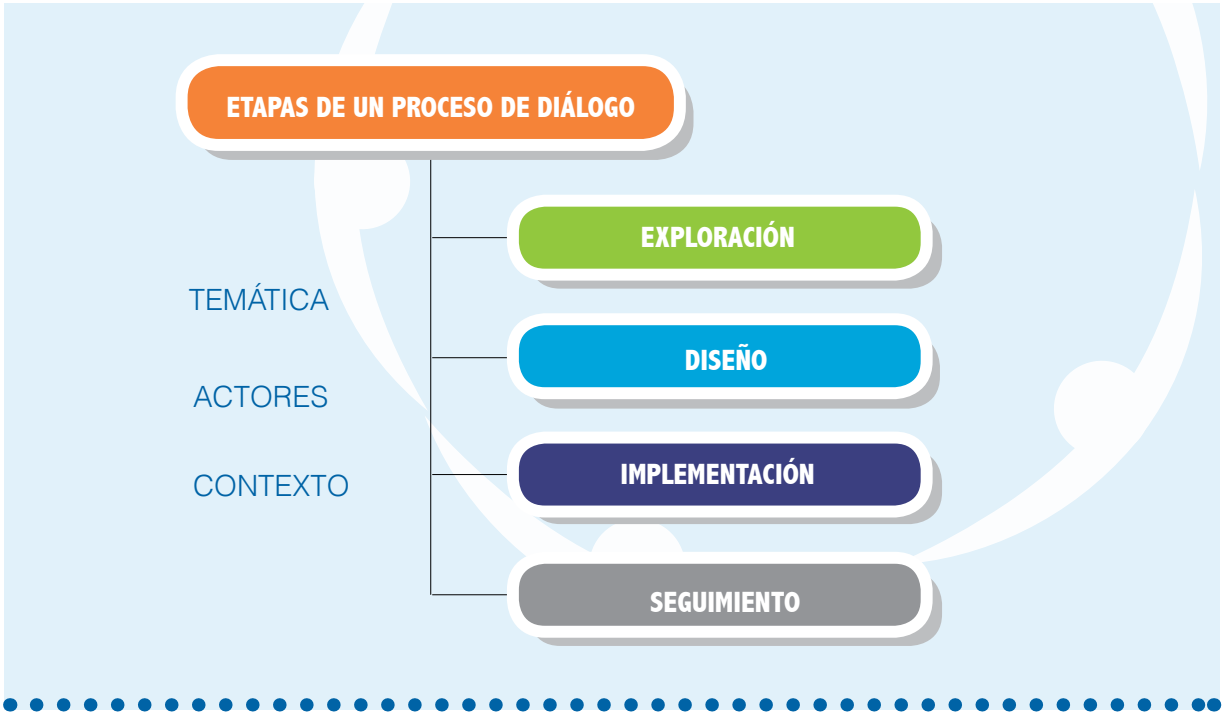


TABLA DE CONTENIDO

PRINCIPALES ACTIVIDADES EN CADA ETAPA DEL PROCESO DE DIÁLOGO DEMOCRÁTICO	
1. Exploración	• Explorar las condiciones existentes para determinar si se puede continuar con las demás etapas del proceso de diálogo, cancelar la iniciativa, o entrar en un período de preparación de condiciones para el diálogo. • Comprender lo mejor posible -y desde todos los ángulos y perspectivas que el tiempo permita-, tres aspectos fundamentales: la temática, el contexto y los actores clave. • Una vez se identifique que existen condiciones para seguir adelante con el proceso de diálogo, esta etapa proporciona valiosa información sobre el contexto, los actores y los principales temas; información que será útil en las siguientes etapas.
2. Diseño	• Construir un marco sólido de apoyo al proceso: el equipo de gestión y facilitación, los recursos financieros y la estrategia de comunicación hacia fuera. • Definir el contenido del proceso: sus objetivos, los tiempos y la agenda general. • Seleccionar a los actores que podrían ser dialogantes.
3. Implementación	• Convocar al diálogo. • Preparar los eventos: la ruta metodológica, la logística y los aspectos administrativos y financieros asociados. • Poner en movimiento el diálogo, en un espacio seguro, aplicando ciertas pautas para su desarrollo y definiendo la estrategia de comunicaciones hacia dentro.
4. Seguimiento	• Identificar y elaborar documentos de apoyo al seguimiento: relatorías, matriz de avance, actas, comunicados, valoraciones, revisiones periódicas. • Elaborar reportes para donantes. • Brindar retroalimentación al equipo facilitador en caso se detecte la necesidad de adecuar el diseño del proceso.

III.1

La Etapa de Exploración



Hay que ser conscientes que esta etapa forma ya parte del proceso de diálogo. Las preguntas que se hacen, las personas con las que se conversa (en qué orden y en qué lugar se abordan), las expectativas que se generan en torno a un futuro diálogo, todo tiene algún tipo de impacto sobre la situación. Es importante tener esto en mente a medida que se avanza en la etapa de exploración a fin de contribuir a crear o fortalecer las condiciones para una exitosa implementación del diálogo, generando confianza y credibilidad desde el inicio.

Esta etapa implica investigación y análisis para comprender la temática sobre la cual se dialogará en un futuro, o bien los antecedentes y la situación actual de un conflicto en ascenso. Para llevar a cabo la etapa de exploración de manera efectiva, sin ceder a la presión de pasar rápidamente al diseño y a la implementación, se debe prever suficientes recursos financieros y humanos, así como contar con un tiempo prudencial. Esta primera etapa debe establecer la naturaleza participativa y el carácter dialógico del proceso.

En la etapa de exploración participan, al menos, los promotores y gestores del proceso, más algunos expertos y analistas según sea necesario. La exploración se compone de dos pasos: la evaluación general inicial y la comprensión de la temática, actores y contexto.

Paso #1 – Evaluación general inicial

Usando como fuente los conocimientos y la experiencia de las personas e instituciones que realizan esta evaluación, así como las redes informales, los medios de comunicación masiva e informes publicados, se intenta responder a las siguientes preguntas:

TABLA DE CONTENIDO

¿Quiénes están pidiendo el diálogo y por qué?

¿Qué nivel de poder o influencia tienen?

¿Qué intentos se han realizado en el pasado para abordar esta temática o responder a las demandas?

¿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 han estado también trabajando en esta temática y qué están haciendo en la actualidad?

Según las respuestas obtenidas a las preguntas anteriores, se toma la decisión de continuar o no. Si se decide no continuar, esto puede implicar el final de todo el esfuerzo, o el inicio de una etapa que permita mejorar las condiciones para un buen diálogo. Por ejemplo:

- En una crisis, el nivel de violencia o alteración puede ser tan elevado que resulte imposible crear una sensación de seguridad física para quienes participarían del diálogo.
- En el caso de una iniciativa de diálogo a nivel nacional, se necesitará primero asegurar la participación o el apoyo del Gobierno antes de continuar.
- O bien, si se descubrió que la iniciativa proviene de algún grupo que solamente busca trabajar su propia agenda, el proceso no debe continuar.
- En caso se haya detectado una elevada fatiga del diálogo, será necesario primero trabajar en mejorar la percepción de todos los participantes con respecto a la iniciativa.

Paso #2 – Comprendiendo la temática, los actores y el contexto

Este paso implica mucha consulta, investigación y aprendizaje. Se trata de comprender lo mejor posible -y desde todos los ángulos y perspectivas que el tiempo permita-, tres aspectos fundamentales: la temática, el contexto y los actores clave.

Es importante recordar que este paso de la etapa de exploración debe hacerse de forma incluyente y transparente. Se estará intentando comprender el tema desde una variedad de perspectivas, experiencias y versiones. Al entrar en contacto con personas u organizaciones en esta etapa, es recomendable compartirles con quiénes más se está conversando en otros espacios y qué fuentes de información están siendo consultadas, ya que esto irá haciendo evidente el afán de transparencia del proceso de diálogo y contribuirá a generar credibilidad.

La Temática

Como punto de entrada se debe indagar sobre la temática o problemática alrededor de la cual se busca dialogar.

Parte de la investigación se hace a partir de documentos, libros, periódicos y otros medios de información. Sin embargo, en este paso se incluye un alto grado de participación que implica acercarse a personas e instituciones a través de entrevistas, consultas, grupos de discusión y encuestas, entre otras. Empieza también a surgir la necesidad de contar con personas a cargo de este trabajo que cuenten con conocimientos técnicos y con sensibilidad y capacidades políticas. En la práctica, esto demanda ampliar el grupo que trabaja en esta etapa, incluyendo analistas, líderes comunitarios, organizaciones no gubernamentales (ONG), universidades, centros de pensamiento, periodistas respetados, entre otros.

Se recomienda mantener una actitud de búsqueda de oportunidades para el diálogo y de apertura a las diversas visiones que los actores tienen de la temática.

Si la investigación revela algún conflicto, se procede entonces a identificar su historia, causas, demandas en juego y qué se ha hecho hasta el momento para transformarlo o resolverlo. Es importante también identificar factores que permitirían su transformación y puntos de entrada legítimos.

Los Actores

Los actores en un proceso de diálogo no son solamente los dialogantes que se sientan alrededor de la mesa. Los actores son todos aquellos que participan directamente en el proceso de diálogo, así como los que de una u otra forma pueden ejercer una influencia considerable (positiva o negativa). Es recomendable entonces hacer lo que se conoce como un "mapeo" de dichos actores.

Para hacer el mapeo de actores puede utilizarse una matriz de preguntas como la que se muestra a continuación, la cual se va completando mediante entrevistas y fuentes indirectas confiables. Este ejercicio permitirá identificar los principales incentivos y desincentivos que genera la posibilidad del diálogo, y las expectativas y apreciaciones de los actores en cuanto al proceso. También hace posible identificar a las personas que pueden aportar recursos valiosos para analizar el contexto, a los agentes de poder (personas que tienen un alto nivel de influencia o conexiones con líderes influyentes) y a los potenciales saboteadores del proceso de diálogo.

Es importante que estas primeras conversaciones con los actores permitan entender sus perspectivas y reflexionar sobre las expectativas, temores, pensamientos o dudas con relación al proceso.

TABLA DE CONTENIDO

MATRIZ PARA EL MAPEO DE ACTORES						
Actor	¿Cuáles son sus intereses, necesidades, preocupaciones y metas?	¿Cuál es su percepción o postura sobre la temática?	¿Cuáles son sus conexiones con otros actores y la calidad de las relaciones?	¿Tiene apertura para involucrarse en el proceso de diálogo? ¿Cómo le gustaría participar? ¿Quiénes más considera que deberían participar?	¿Tiene poder? ¿Cómo podría influir en el proceso?	¿Cuál podría ser su rol en el proceso?

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 como algo más amplio y más profundo que la situación en cuestión, incluyendo tres aspectos diferentes pero complementarios: el histórico, el político y el sociocultural. Es importante consultar diversas fuentes de información y entrevistar a personas con perspectivas diferentes para lograr tener un panorama más completo del contexto.

El contexto histórico incluye el origen de la situación actual con respecto a la temática o problemática y su historia: cómo empezó, qué se ha hecho al respecto, cambios recientes que podrían abrir nuevas oportunidades para alcanzar consensos. Es también muy recomendable comprender las formas locales en que se acostumbra manejar los conflictos.

El contexto político va más allá de las estructuras de gobierno para abordar asuntos de poder. Algunos aspectos importantes a entender son: la credibilidad y estabilidad de las instituciones y autoridades del gobierno, el nivel de cohesión o tensión dentro del gobierno y otros actores políticos, el sistema de partidos políticos, el estado de la gobernabilidad democrática, las divisiones entre grupos étnicos, presiones políticas externas, el estado de apatía y desencanto en la población con el sistema político, entre otros.

Para el contexto sociocultural puede 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 del panorama social que se debe intentar comprender.

Es posible que luego de la etapa de exploración se concluya que el proceso de diálogo no es factible u oportuno. Lanzar un proceso de diálogo en forma prematura puede generar más daños que beneficios.

Un proceso de diálogo puede no ser aconsejable si…

- Parece haber un desequilibrio significativo de poder que inevitablemente comprometería al 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, no hay voluntad política.
- Las partes clave manifiestan su disposición a participar pero dan la impresión de estar respondiendo automáticamente a los planteamientos, sin una verdadera intención de que el proceso llegue a buen puerto.
- La presión de los plazos es demasiado grande.
- No hay un marco jurídico de referencia.
- Las partes clave carecen de capacidad para darle continuidad.

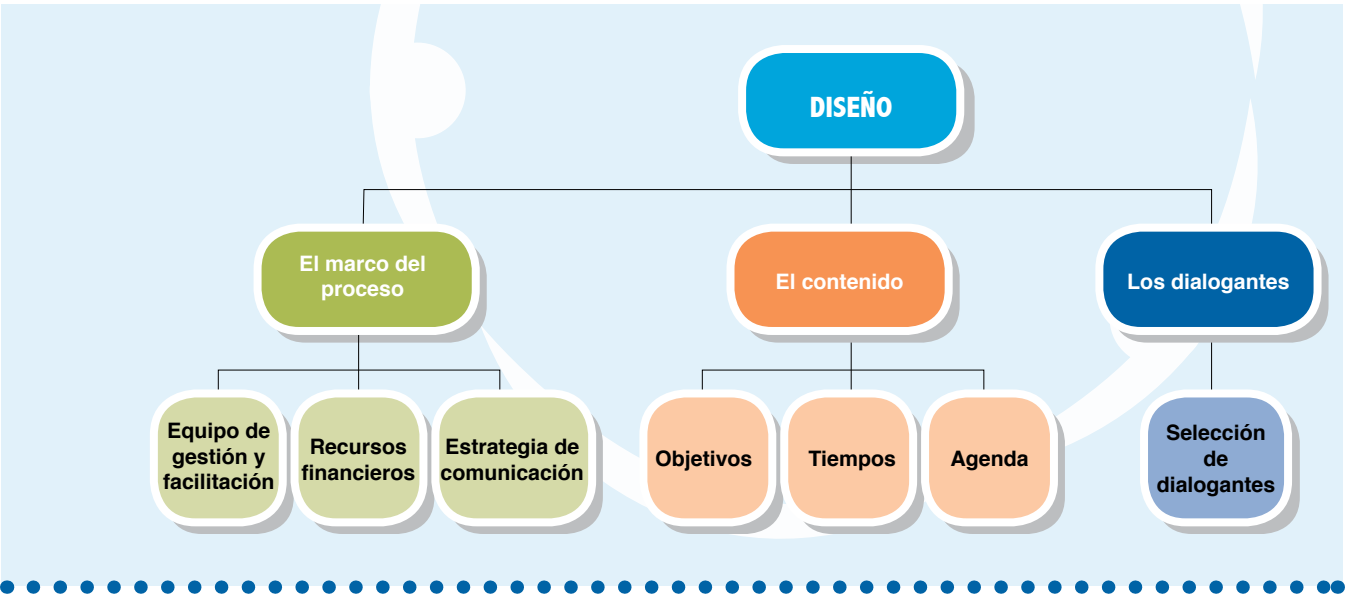
No obstante, cuando las circunstancias no son favorables, no es necesario abandonar por completo la iniciativa. Es posible trabajar con los actores para preparar las condiciones que permitan en el futuro llevar a buen término un proceso de diálogo. Para esto hay varias posibilidades, como por ejemplo:

- La construcción de coaliciones contribuye a un equilibrio relativo de poder.
- Los diálogos sectoriales pueden contribuir a la generación de consensos en grupos menores que más adelante podrían integrarse en un proceso más amplio de diálogo.
- Las conversaciones bilaterales pueden acercar a las partes opuestas y polarizadas.
- La negociación/mediación en situaciones de conflicto violento o potencialmente violento pueden crear un ambiente menos tenso y más proclive a un futuro diálogo.
- El fortalecimiento de capacidades que conduzcan al diálogo empodera a los actores.

TABLA DE CONTENIDO

III.2

La Etapa de Diseño



No hay un diseño universal que se adapte a todos los tipos de procesos de diálogo. En esta nueva etapa –el diseño-, toda la información y conocimiento compilados durante la etapa anterior serán sumamente útiles. Al igual que en la fase de exploración, adoptar un enfoque dialógico aumentará la probabilidad de obtener un resultado positivo. Un diseño elaborado unilateralmente reduce la posibilidad de apropiación del proceso, no proporciona claridad a los actores sobre lo que se busca y no incorpora las diferentes perspectivas. Muchas veces se habla de co diseño al referirse a esta etapa, dando a entender que el diseño debe hacerse entre varias de las personas o instituciones comprometidas con el proceso de diálogo.

En esta etapa participan los promotores y los convocantes. A medida que se avanza se van sumando los gestores y los facilitadores. A continuación, iremos explicando los diferentes componentes de esta etapa de diseño, incluyendo una serie de orientaciones para cada uno.

EL MARCO DEL PROCESO

Incluye lo relacionado con la estructura que dará apoyo al proceso de diálogo: el equipo de personas que lo gestionarán y facilitarán, los recursos financieros que permitirán implementar el proceso y la estrategia de comunicación hacia fuera del grupo de dialogantes.

- ⇨ **Equipo de gestión y facilitación**
- ⇨ **Recursos financieros**
- ⇨ **Estrategia de comunicación**

El Equipo de Gestión y Facilitación

Todos los actores del proceso de diálogo mantienen estrecha relación con el equipo de gestión, el cual rinde cuentas a los promotores, convocantes y donantes. Este equipo debe funcionar con mística de servicio y rendición de cuentas.

Debe definirse claramente quién tendrá asignado el rol de:

- coordinador
- administrador
- financiero y elaborador de reportes para los donantes
- encargado de logística
- documentador
- comunicador
- facilitador(es)

Los Recursos Financieros

La movilización de recursos debe garantizar que todas las etapas del proceso de diálogo puedan llevarse a cabo en forma adecuada y oportuna.

Es importante establecer una buena relación con todos los donantes y observar sus requerimientos de información y seguimiento.

La Estrategia de Comunicación

Debe definirse cómo se comunicará el proceso de diálogo con “el exterior”. Es decir, cómo se manejará la relación con los medios de comunicación y la presencia en las redes sociales. En la siguiente etapa del proceso se definirá la estrategia de comunicación a lo interno del grupo dialogante.

La información administrada de manera no adecuada puede afectar negativamente el proceso, por lo que debe acordarse desde el inicio cómo se va a informar sobre el proceso y quién o quiénes van a ser los portavoces para esta tarea.

TABLA DE CONTENIDO

Entre los asuntos a considerar se encuentran los siguientes:

- Definir el nombre del proceso y su imagen gráfica.
- Elaborar una serie de mensajes que den información general sobre el proceso.
- Identificar quiénes serán los portavoces del proceso.
- Definir la modalidad y tiempos para la emisión de mensajes o comunicados sobre el proceso hacia fuera del grupo dialogante.
- Definir la forma en que se irá documentando el proceso.

EL CONTENIDO

Se define los objetivos del proceso de diálogo, su agenda y los tiempos. Es muy recomendable hacerlo incluyendo a la mayor diversidad de actores relacionados con el proceso de diálogo.

- ⇨ **Objetivos**
- ⇨ **Tiempos**
- ⇨ **Agenda**

Los Objetivos

En general, el propósito de una iniciativa de diálogo surge de desafíos societales que se cree deben ser abordados. En la práctica, es necesario definir los objetivos de manera más acotada, enfocándose en las cuestiones específicas o en los contextos problemáticos. La definición de los objetivos del proceso de diálogo debe ser elaborada en forma participativa con los actores ya involucrados de una u otra forma en el proceso.

Es importante tener claro que el diálogo en sí no es el objetivo, sino el medio para alcanzar los objetivos. Asimismo, hay que generar confianza en el proceso de diálogo sin crear falsas expectativas acerca de lo que éste puede lograr.

Tres pasos para lograr una buena definición de objetivos son:

1. Definir los objetivos de resultado, que son los que explican qué impactos concretos tendrá el proceso de diálogo (por ejemplo, resultados tangibles como un acuerdo, legislación o política específicos; o cambios intangibles como el desarrollo de capacidades o un mayor entendimiento a pesar de las diferencias existentes).

2. Especificar los objetivos del proceso en sí (por ejemplo, la creación de confianza, fortalecimiento de relaciones, participación incluyente, construcción de consensos e identificación de disensos, mayor comprensión de la temática, entre otros).

3. Considerar los objetivos a nivel del contexto (por ejemplo, disminución de la violencia, incremento en la participación ciudadana, fortalecimiento de partidos políticos, entre otros).

Los Tiempos

El tiempo y la oportunidad son consideraciones fundamentales en el diseño de procesos de diálogo. La tensión entre los tiempos y los objetivos es un fenómeno común, por lo que es esencial ser flexible con los tiempos del cronograma para poder ajustarse a los cambios de contexto y a los ritmos internos del grupo dialogante. De hecho, un manejo eficaz de los tiempos puede ser un factor fundamental de éxito. Para asegurar que los dialogantes se mantengan comprometidos a lo largo de todo el proceso, puede ser útil referirse al tiempo en términos de etapas o fases.

Cuando el diálogo incluye a actores como pueblos indígenas, afro descendientes y campesinos, debe considerarse la dimensión temporal particular vinculada a sus costumbres y actividades estacionales. Ejemplos de estas temporalidades diferenciadas son la valoración e importancia otorgada a ciertas actividades centrales en el "ciclo vital", como la época de recolección de frutos, de siembra, de reproducción de ritos o de ferias de intercambio.

La Agenda

Para la preparación de la agenda se debe contar ya con la persona que facilitará el proceso. El facilitador, junto con los gestores, promotores y convocantes, revisa los objetivos definidos para el proceso y los tiempos disponibles. Con su conocimiento metodológico, el facilitador guiará la elaboración de la agenda para definir:

- Eventos principales del proceso (talleres de trabajo del grupo dialogante, llamados a veces "espacios formales").
- Eventos secundarios (conversatorios, paneles de expertos, jornadas de aprendizaje, reuniones de capacitación, visitas de campo, alguna ceremonia ritual, entre otros).
- Fechas y duración.
- Bloques de trabajo para cada evento: objetivos, procedimiento metodológico, insumos, duración.
- Recursos necesarios para llevar a cabo cada evento.
- Roles de apoyo en cada evento (presentadores, moderadores, registradores, documentadores).

TABLA DE CONTENIDO

LOS DIALOGANTES

Junto con la definición del propósito, el mapeo de actores de la etapa de exploración ofrece las bases para decidir quién debe ser invitado a participar en el proceso en calidad de dialogante. El éxito del diálogo estará estrechamente ligado a estas decisiones pues los dialogantes no solo contribuyen con sus ideas, experiencias y diversos puntos de vista, sino que además pueden hacerse cargo de las tareas o acciones 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 de donde provienen. Por lo tanto, al diseñar el proceso, uno de los pasos esenciales es desarrollar los criterios para la selección de los dialogantes.

La inclusividad como uno de los principios fundamentales del diálogo demanda un esfuerzo para crear un grupo dialogante que constituya un microcosmos del sistema social en el que se encuentra la problemática o temática a abordar. En la práctica, esto implica escoger un grupo diverso de actores utilizando criterios tales como edad, género, etnia, geografía, sector social, posición socioeconómica y política, dependiendo de su relevancia en el contexto específico. Sin embargo, asegurar un verdadero microcosmos es más fácil decir que hacer. 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.

Hay muchas decisiones que tomar a la hora de seleccionar a los futuros dialogantes. Algunas de las consideraciones a tener en cuenta son:

1. ¿Personas clave o más personas? - El enfoque de “más personas” se centra en integrar un grupo numeroso de dialogantes. El enfoque de “personas clave” se centra en seleccionar individuos que son clave por ser puertas de entrada a la población o a grupos de impacto, o porque tienen poder de influenciar la opinión o provocar el cambio, o porque pueden garantizar la sostenibilidad de los acuerdos que se alcanzarán.

2. ¿De arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba? - Esta perspectiva se parece a la anterior pero está más enfocada en las dinámicas de poder que pueden ser muy relevantes para los objetivos de cambio de la iniciativa de diálogo.

3. ¿Individuos o representantes? - Es importante ser precisos en cuanto a si los participantes en el diálogo deberían ser invitados a formar parte como individuos o como representantes de organizaciones o grupos. En cualquiera de los dos casos, cuando el objetivo es alcanzar acuerdos y pasar a la acción, es recomendable contar con un grupo de actores con capacidad de ofrecer y aceptar compromisos.

4. Adoptando una perspectiva trisectorial – Otra perspectiva es involucrar a los tres sectores sociales principales: gobierno, sector empresarial y sociedad civil.

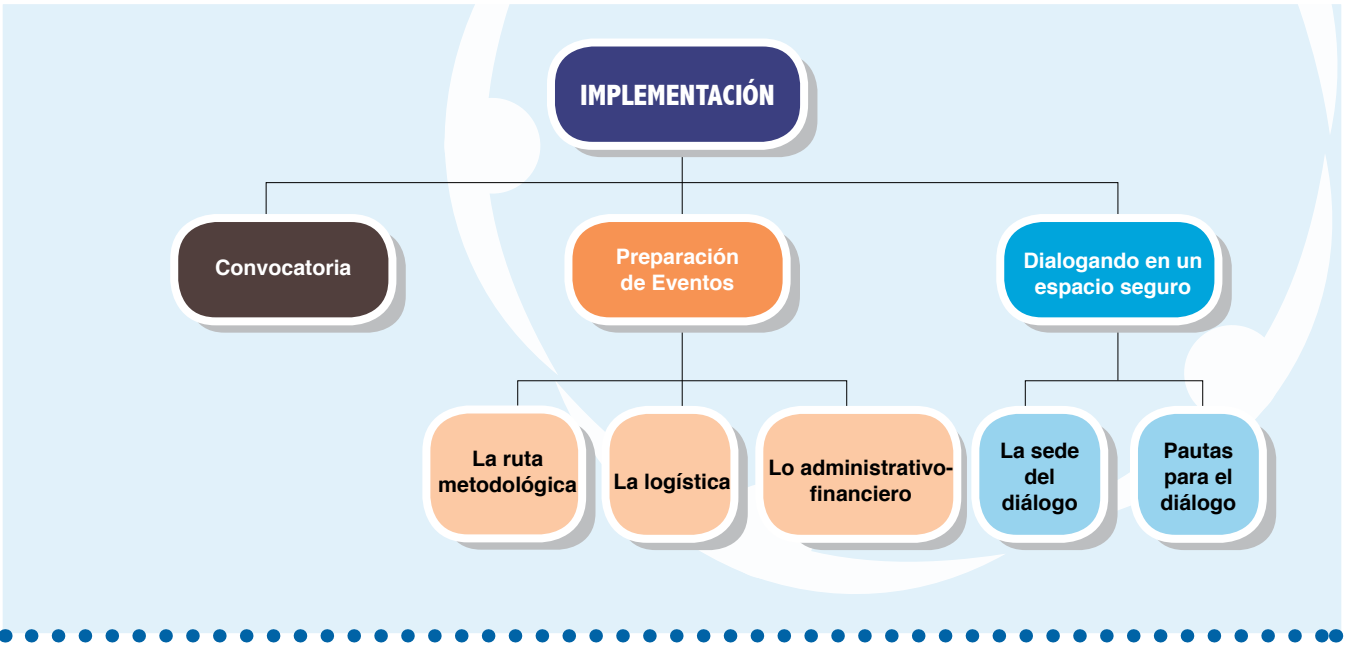
En general, los dialogantes deben ser personas abiertas y con potencial para ser agentes de cambio. No obstante, a veces es necesario desarrollar una estrategia para tratar con las personas cuya participación podría poner en peligro el proceso de diálogo, o que están en posición de bloquear o socavar la legitimidad de las soluciones que resulten del proceso de diálogo; en otras palabras, los potenciales saboteadores. Es importante decidir si se incluirá a algún posible saboteador como dialogante o si se le involucrará de alguna otra forma con el proceso. 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 solo desperdicia una oportunidad sino que además genera efectos negativos en los dialogantes y el proceso.

Adicionalmente al rol de dialogantes, puede considerarse también otras formas de participación para aquellos actores que han quedado fuera de la mesa. Algunas posibilidades son incluirlos como observadores, promotores o expertos que podrán hacer presentaciones durante los eventos formales del proceso. También puede incluirse en la estrategia de comunicación a un grupo de personas e instituciones a las cuales se mantiene periódicamente informadas sobre el avance del proceso de diálogo aunque no formen parte del grupo dialogante.

TABLA DE CONTENIDO

III.3

La Etapa de Implementación



En la etapa de implementación el diálogo adquiere movimiento. Esta etapa incluye la presencia física de los dialogantes, la celebración de eventos formales y secundarios y la creación de un contenedor o espacio seguro de confianza que sirve de "sede" para el diálogo. Gran parte del éxito de esta etapa tiene que ver con la eficiencia en la gestión del proceso y con la capacidad de aprender y adaptar el diseño conforme el proceso cobra vida. No hablamos de improvisar, sino de mantener la mente atenta y abierta al nuevo conocimiento que va surgiendo en cada evento, a los cambios en el contexto y a las apreciaciones de los dialogantes, a fin de adaptar el rumbo del proceso de diálogo cuando sea necesario.

A continuación iremos aportando una serie de orientaciones y recomendaciones para cada componente de esta etapa en la que participan los promotores, convocantes, gestores, facilitadores, expertos y dialogantes.



LA CONVOCATORIA

La iniciativa de comprometerse en un proceso de diálogo nace desde la etapa exploratoria, generalmente a partir de la inquietud de los promotores que ven en el diálogo una opción para trabajar la temática o el conflicto. A partir de esta decisión, y conforme se avanza en las etapas de exploración y diseño, más personas se van sumando a la iniciativa y surgen otros convocantes, como por ejemplo líderes locales, iglesias, defensorías, la comunidad internacional, entre otros.

En esta etapa de implementación, cuando hablamos de convocatoria nos referimos a la invitación directa y personal que se hace a los futuros dialogantes, la cual generalmente es hecha por los convocantes con el apoyo del equipo de gestión. Algunas recomendaciones para una convocatoria exitosa son:

- Hacer cada invitación de forma personal; es decir, usando el nombre de cada invitado y no simplemente “Estimados señores” ni “A quien interese”.
- Si la persona tiene una agenda muy ocupada, averiguar los datos de contacto de su asistente y hacerle llegar copia de la invitación.
- La invitación puede enviarse por correo local o electrónico, o bien entregarse personalmente. Es recomendable llevar un registro de recibido por parte de los invitados.
- Adjuntar a la invitación información sobre el proceso en general, los promotores, gestores, donantes y facilitadores. Es decir, información que permita al invitado entender los objetivos del proceso, su agenda general y quiénes están apoyándolo.
- Aprovechar el contacto para solicitar a los invitados datos que servirán durante la organización de los eventos y para la documentación del proceso. Por ejemplo: nombre completo, edad, género, dirección, teléfono, datos de asistente, alguna condición física que debamos conocer y nos permita atenderle mejor durante los eventos. En ocasiones se puede también pedir una fotografía y un párrafo de resumen de vida con la intención de reunir todos y tener una recopilación amena y más personal sobre el grupo dialogante. Todos los datos recopilados se manejarán de forma confidencial.

En algunos casos, la invitación por sí misma no será suficiente para lograr que el invitado acepte. Se recomienda que alguno de los promotores o garantes contacten directamente al invitado para resolver sus dudas y lograr subirle a bordo.

TABLA DE CONTENIDO

PREPARACIÓN DE EVENTOS

- ⇨ La ruta metodológica
- ⇨ La logística
- ⇨ Lo administrativo-financiero

Un proceso de diálogo puede incluir uno o más eventos. Algunos de ellos son los “formales” y están metodológicamente estructurados; en tanto que los “no formales” son espacios de apertura sin estructuras formales que contribuyen a generar mayor confianza en el grupo dialogante**.** Es importante tener en mente que todos los eventos pertenecen al proceso de diálogo y no están aislados entre sí, sino deben conectarse unos con otros.

Los eventos del proceso dependerán del diseño general, del momento y contexto actual, de los participantes, del número de participantes y de la agenda preparada en la etapa anterior. Siempre debe mantenerse la comunicación con los participantes dialogantes para recibir su apreciación de los eventos y del proceso y mantenerlos motivados a que continúen participando.

La Ruta Metodológica

En la etapa anterior se diseñó la agenda general del proceso de diálogo. Para cada uno de los eventos que forman parte del proceso, el facilitador prepara una ruta metodológica que incluye:

- Objetivos
- Bloques de trabajo
- Metodología, preparativos, insumos, resultados esperados y duración para cada bloque
- Roles de apoyo (presentadores, moderadores, registradores, documentadores)

La Logística

En gran parte de los procesos de diálogo los participantes llegan con temores, desconfianza, incertidumbre y creyendo que puede haber otras intenciones o agendas ocultas. La facilitación del evento requiere un apoyo logístico oportuno y cálido que ayude a crear un ambiente favorable para el diálogo.

Tareas antes del primer evento:

- Seleccionar y contratar el lugar físico en donde se hará los eventos formales del proceso, conocido como “la sede del diálogo”.
- Contratar servicios de hospedaje y alimentación cuando sea necesario.

- Contratar servicios de transporte cuando sea necesario.
- Contratar servicios adicionales como audio, proyección, interpretación a otros idiomas.
- Preparar materiales y contar con los equipos que se usarán para la facilitación y las dinámicas con el grupo dialogante.
- Contratar conferencistas, capacitadores, expertos temáticos, entre otros, según sea necesario en base al diseño del proceso.

Tareas antes de cualquier evento:

- Dar seguimiento a la invitación; es decir, contactar a los dialogantes para asegurarse que tienen toda la información necesaria y que podrán asistir. Esto generalmente requiere hacer llamadas telefónicas, envíos de recordatorios y visitas personales. El trato con los invitados al evento debe ser lo más cálido y respetuoso posible.
- Garantizar los aspectos de transporte al lugar del evento y dar información sobre las rutas de llegada y acceso al lugar de la reunión, sobre todo cuando se trate de participantes que vienen de áreas alejadas.
- La persona encargada de la logística debe reunirse previamente con el personal del lugar para asegurarse que se tendrá todo lo necesario para el evento (habitaciones, salón, montaje, servicios).
- Cuando el evento se realice en comunidades fuera de la ciudad, tomar contacto con los responsables o líderes para establecer cuáles son los requerimientos no previstos en la comunidad (por ejemplo, generador de energía, agua, bolsas de dormir).
- Definir claramente los roles del personal de apoyo y logística (guías, intérpretes, secretarios, documentadores, técnicos de audio y equipos.
- Asegurarse de llevar los materiales y equipos para los talleres (computadoras, equipos audiovisuales, papelería, materiales para el trabajo en grupos, mapas, maquetas, entre otros).
- Preparar materiales de evaluación para los participantes (formularios, matriz de avance).

Lo Administrativo-Financiero

Los aspectos administrativos y financieros del proceso implican un esfuerzo constante y eficiente que no hay que descuidar ni dejar al tiempo. Incluye todo aquello relacionado con:

- La contratación de consultores, expertos, analistas, conferencistas, capacitadores.
- La contratación de servicios para los eventos.
- La gestión del presupuesto del proceso.
- La compilación de información y la preparación de los reportes de rendición de cuentas.

TABLA DE CONTENIDO

DIALOGANDO EN UN ESPACIO SEGURO

⇨ La sede del diálogo
⇨ Pautas para el diálogo

La Sede del Diálogo

Para que el diálogo pueda realizarse adecuadamente, los dialogantes deben sentirse cómodos y en confianza percibiendo, conforme avanza el proceso, que están participando en conversaciones serias e importantes que permitirán avanzar hacia cambios positivos.

El lugar físico o "sede" que se escoja para el diálogo (o al menos sus eventos principales) es básico para generar un ambiente cálido que permita una conversación sincera y reflexiva. La calidad de la atención hacia todos y cada uno de los dialogantes ayuda a mejorar la actitud durante el diálogo, y las pautas claras sobre el desarrollo del evento dan confianza sobre lo que se puede esperar del proceso.

Se puede utilizar espacios físicos disponibles en instalaciones de organizaciones sociales, universidades, iglesias, sedes de los gobiernos municipales, hoteles, centros de convenciones u otras entidades cercanas a los participantes que permitan ofrecer cierta comodidad y privacidad en un espacio neutral. La sede debe también ofrecer la infraestructura adecuada, ser segura y accesible para los dialogantes. Asimismo, es importante tomar en consideración el significado simbólico que tiene el lugar elegido como sede, mismo que debe ser aceptado y bien valorado por todos los participantes.

Pautas para el Diálogo

Cuando se realiza un diálogo, contar con pautas básicas ayuda a ordenar, crear seguridad y generar confianza. Considerando las particularidades de cada contexto, algunas pautas para el comportamiento, el procedimiento y las comunicaciones son las siguientes:

1. **Pautas de comportamiento.** Establecer entre todos (guiados por el facilitador) reglas claras sobre cómo comportarse en un diálogo, permite que los dialogantes se sientan cómodos y comprometidos con el mismo. Es recomendable establecer una especie de acuerdo o convenio entre todos, que se anota en un papelógrafo o cartulina y se mantiene visible en el salón durante todo el evento. En el convenio debe acordarse sobre la puntualidad, el manejo equitativo del tiempo, la oportunidad de participación para todos por igual y sin interrupciones, la tolerancia y cortesía, el uso de celulares solo para atender emergencias, entre otros.

2. **Pautas para el procedimiento.** Son aspectos importantes del proceso que deben ser transmitidos de manera clara y oportuna; por ejemplo: los roles de todos los participantes y la agenda del evento.

3. **Pautas para las comunicaciones.** El proceso debe mantener la transparencia en todo momento. Para lograr esto es vital consensuar con los dialogantes la estrategia de comunicaciones, tanto a lo interno del grupo como hacia fuera.

4. **La estrategia de comunicación externa** se elaboró en la etapa de diseño, pero debe compartirse y validarse con el grupo dialogante desde el primer evento del proceso. Asimismo, puede discutirse con el grupo dialogante la estrategia de vinculación del proceso de diálogo con otros espacios.

   Es recomendable recordar que el proceso de diálogo es abierto y transparente, pero que eso no implica necesariamente que se permita la presencia de cualquier observador o de los medios de comunicación durante las sesiones de diálogo. La presencia de "otros" no autorizados por el grupo de diálogo puede poner en riesgo el éxito del evento.

   Conforme el proceso de diálogo avanza, es posible que el grupo dialogante decida compartir algunos de los resultados producidos. Esto puede hacerse a través de campañas de información, conferencias de prensa, debates, entrevistas, asambleas, cabildos comunales, radios comunitarias y hasta canciones.

   La **estrategia de comunicación interna** debe contemplar los siguientes aspectos:

   - La documentación del proceso que incluye la relatoría, la matriz de avances, las evaluaciones, las presentaciones o ponencias y todos los documentos que van ofreciendo información sobre el desarrollo del proceso.
   - Las actas.
   - Los mecanismos de invitación para los siguientes eventos.

TABLA DE CONTENIDO

III.4

La Etapa de Seguimiento

Se entenderá por “seguimiento” el proceso continuo de recabar información que permita reflexionar y valorar los avances logrados con relación a los objetivos del proceso de diálogo. El seguimiento también permitirá identificar las consecuencias positivas o negativas generadas por el proceso y arrojar luz sobre las razones por las que se ha dado un éxito o un fracaso.

El seguimiento es parte del proceso de diálogo desde su inicio; es decir, no es una etapa que ocurre al final del proceso sino una actividad permanente, generalmente a cargo del equipo de gestión y facilitación. Muchos de los insumos para el seguimiento provienen del trabajo con los dialogantes durante el proceso. Un adecuado seguimiento brindará información para el aprendizaje y la adaptación del diseño original del diálogo, y será la base para la rendición de cuentas a los donantes.

Algunas herramientas que apoyan el seguimiento son:

- La documentación o relatoría de cada evento del proceso.
- La matriz de avance del proceso que se trabaja con los dialogantes al final de cada evento formal.
- Las evaluaciones escritas por los dialogantes luego de cada evento, incluyendo: la organización del evento (invitación y arreglos logísticos), cómo se sienten, la generación de confianza, la calidad de la interacción y su opinión sobre la conducción del evento (de buena fe, de manera imparcial y respetando las particularidades e intereses de todos los actores).
- Las actas.
- Los comunicados.
- Las valoraciones a partir de entrevistas a los dialogantes o en espacios informales.
- Las revisiones periódicas hechas por el grupo de gestión y facilitación.

IV. CAJA DE HERRAMIENTAS

Las herramientas que se incluyen en esta sección son algunos de los recursos orientados a implementar actividades y generar dinámicas a lo largo de los diferentes momentos de un proceso de diálogo. No son las únicas que existen pero las hemos incluido debido a que son frecuentemente utilizadas en diálogos con diversos propósitos. El uso de cualquiera de estas herramientas deberá ser siempre evaluado por el grupo de personas a cargo del proceso (promotores, gestores, convocantes, facilitadores) para determinar si son las más adecuadas y oportunas.

Las conversaciones que se dan entre dos o más personas, quienes se alternan en la expresión de sus ideas y de su sentir, se enriquecen y adquieren dinámicas más versátiles en la medida en que los dialogantes toman conciencia de la oportunidad de indagar y tratan de entender los supuestos que interfieren para lograr una debida comunicación.

Algunos supuestos comunes son...

Creer que *el conflicto es negativo* y por ende se le ve como una batalla que ha de ganarse, en vez de un problema que hay que solucionar entre todos.

Pensar que *trabajar las relaciones humanas entre los dialogantes tiene poco sentido y es una pérdida de tiempo*, y por lo tanto la atención se centra en lo sustantivo, descuidando el nivel de las relaciones.

Considerar que *hay una sola realidad y es la que yo veo y la que yo vivo*. Por lo tanto, no se presta atención al reto de percibir otras miradas de la realidad distintas a la propia.

En los procesos de diálogo se lleva a cabo dinámicas que contribuyen a generar conciencia de las diferentes piezas que conforman la realidad, se trabaja por generar comprensión mutua, se examina los supuestos que condicionan el comportamiento así como perspectivas diversas, nuevas posibilidades y oportunidades, y se construye acciones para el cambio. Los procesos de diálogo deben conducirse siempre de forma transparente permitiendo la auditoría social y el seguimiento.

Presentamos a continuación una serie de 16 herramientas prácticas que pueden utilizarse en los diversos momentos de un proceso de diálogo: al inicio de sus eventos, durante los eventos para facilitar la comprensión y la conversación constructiva, cuando es necesario acercar información importante y pertinente a los dialogantes, y cuando se va cerrando los eventos y se desea facilitar el seguimiento.

TABLA DE CONTENIDO

Herramienta	Sirve para	Momento
Registro de Entrada	Ir conociendo quiénes son los participantes, lo que les motiva a estar presentes, y sus expectativas y temores en torno al proceso. Fortalecer las relaciones humanas. El espacio vacío abierto, que probablemente parecía poco amigable o seguro para muchos, se va convirtiendo en un contenedor con las esperanzas y expectativas del grupo.	Al inicio del evento
Línea imaginaria	Hacer evidente la heterogeneidad del grupo como algo importante que permitirá tener en la mesa de diálogo una versión más completa de la realidad. Mostrar los supuestos con respecto a la problemática relacionada con el proceso de diálogo. Conectarse con uno mismo y con los demás e ir generando confianza entre los dialogantes.	Durante el evento para facilitar la conversación constructiva
La pregunta poderosa	Motivar la participación de todos en una conversación. Alcanzar un mejor entendimiento compartido sobre alguna temática.	
La plenaria y el objeto hablador	Concluir un espacio de trabajo en grupos para generar conclusiones y aprendizajes colectivos.	
Café mundial	Conversar en forma dinámica estimulando el pensamiento innovador y fortaleciendo la identidad del grupo. Profundizar las relaciones y la propiedad colectiva de los resultados en el grupo dialogante.	
Diálogo en pares	Disminuir grados de polarización en ciertos temas.	
Círculo de Historias	Generar empatía y lazos de confianza.	
Maquetas de corte a escala	Nutrir el proceso con nueva información. Disminuir el nivel de prejuicio fijado en los actores. Mostrar cómo será una obra física y sus impactos.	Para nutrir el proceso de diálogo con nueva información
Artefactos materiales	Nutrir el proceso con nueva información. Entender mejor las dimensiones y cantidades involucradas en una obra.	
Mapas a escala	Nutrir el proceso con nueva información. Entender ubicaciones, distancias, vías de acceso y áreas de importancia cultural relacionadas con un proyecto.	
Jornadas de aprendizaje	Nutrir el proceso con nueva información. Comprender mejor la realidad cotidiana del lugar que se va a visitar y que está relacionada con la problemática alrededor de la cual gira el proceso de diálogo.	
Conversatorio con expertos	Nutrir el proceso con nueva información. Aprender de las mejores fuentes sobre la problemática y temas relacionados con ella.	

Matriz de avance del proceso	Revisar el avance del proceso e identificar acciones para fortalecerlo según lo trabajado en cada evento. Obtener insumos para hacer ajustes necesarios al proceso de diálogo.	Al ir cerrando el evento y para facilitar el seguimiento
Próximos pasos	Hacer que los participantes salgan del evento con un sentido compartido de propósito. Lograr consenso con respecto a actividades puntuales que permitan dar seguimiento al trabajo realizado durante el evento. Lograr compromisos individuales que faciliten el seguimiento.	
Registro de salida	Además de concluir el evento o actividad dentro del proceso de diálogo, escuchar a cada dialogante sobre lo que piensa y siente de lo que ha experimentado y aprendido. Es útil para evaluar el evento en forma rápida y de primera mano.	
Relatoría del evento	Registrar lo que va aconteciendo durante el evento como memoria para el grupo dialogante y como instrumento que facilitará la comunicación y el seguimiento.	

En las siguientes páginas se detalla cada una de estas herramientas: su propósito, cuándo se aplica, tiempos, materiales necesarios y procedimiento.

TABLA DE CONTENIDO

REGISTRO DE ENTRADA		
Propósito	**Cuándo se aplica**	**Tiempo y materiales necesarios**
Ir conociendo quiénes son los participantes, lo que les motiva a estar presentes y sus expectativas y temores en torno al proceso. Fortalecer las relaciones humanas. El espacio vacío abierto, que probablemente parecía poco amigable o seguro para muchos, se va convirtiendo en un contenedor con las esperanzas y expectativas del grupo.	Al iniciar un evento del proceso. Puede repetirse en forma más rápida al empezar cada día del evento en torno a reflexiones sobre lo trabajado el día anterior.	Dos minutos como máximo para cada dialogante. Se requiere un ambiente privado y acogedor y un objeto hablador (el que lo tiene en la mano es el único que puede hablar). Círculo de sillas.

Procedimiento

- En un círculo solamente con sillas, se sientan todos los presentes (incluyendo a promotores, convocantes, observadores, garantes, dialogantes, facilitadores, gestores, donantes, entre otros). Se formula una pregunta generadora como por ejemplo: *¿Cuáles son sus expectativas y sus temores con respecto a este proceso de diálogo?* Si se está haciendo el registro de entrada al inicio de un siguiente día del evento, la pregunta deberá girar en torno a lo trabajado el día anterior, como por ejemplo: *¿Qué fue lo más positivo de la jornada de trabajo el día de ayer y qué nos falta todavía trabajar?*
- Se les pide a todos que vayan hablando uno por uno, para lo cual se le entrega a una primera persona el objeto hablador (puede ser un micrófono, una pelota de tela o similar). Cada participante en el círculo inicia diciendo su nombre, de dónde viene, a qué se dedica, y luego responde la pregunta generadora. Se asigna un tiempo máximo de 2 minutos por persona.
- Las intervenciones de cada persona se registran en dos papelógrafos: uno con las expectativas y otro con los temores expresados con respecto al proceso. De ser necesario, se ajusta la agenda en función a los temores y expectativas que surjan y se aclaran expectativas fuera del alcance del proceso de diálogo. Al finalizar el taller se puede regresar a los papelógrafos para revisar las expectativas y temores registrados al inicio.
- Los papelógrafos se colocan en una pared a la vista de todos y se dejan allí durante todo el evento.

LÍNEA IMAGINARIA		
Propósito	**Cuándo se aplica**	**Tiempo y materiales necesarios**
Hacer evidente la heterogeneidad del grupo como algo importante que permitirá tener en la mesa de diálogo una versión más completa de la realidad. Mostrar los supuestos con respecto a la problemática relacionada con el proceso de diálogo. Conectarse con uno mismo y con los demás e ir generando confianza entre los dialogantes.	Como una primera dinámica luego del registro de entrada o bien cuando se va a iniciar un nuevo tema o asunto. No se debe usar al inicio si existe una polarización extrema entre los dialogantes.	Entre 15 y 30 minutos. Una cinta adhesiva y un espacio amplio en donde los dialogantes puedan estar parados y moverse fácilmente a los lados de la línea imaginaria.

Procedimiento

- Se divide un espacio amplio del salón con una línea de cinta adhesiva visible pegada al piso. Esto puede sustituirse con un lazo o cualquier material que sirva para que los dialogantes vean una línea divisoria en el suelo.
- Se indica al grupo que se hará una afirmación. Los dialogantes que estén de acuerdo con la afirmación deberán colocarse al lado derecho, las personas que no están de acuerdo se colocarán al lado izquierdo y las que están indecisas, en medio.
- El facilitador expresa en voz alta la afirmación y espera un tiempo para que el grupo reaccione, se ubique en algún lugar del espacio y comenten entre ellos.
- El facilitador pregunta a los dialogantes sobre las razones que tuvieron para ubicarse en el espacio. Participan todos los que pidan la palabra.
- Una vez agotado el diálogo que generó la afirmación, se lanza una nueva afirmación y se repite el ejercicio cuantas veces se desee.

Es importante que el facilitador deje claro al grupo que no hay una "posición" correcta o ganadora. Esta herramienta busca compartir creencias y supuestos con respecto a algo. El diálogo que se genera durante la dinámica es lo más importante.

Ejemplo de afirmaciones que pueden utilizarse al aplicar esta herramienta:

- *"A veces es bueno que alguien tome decisiones por otro."*
- *"El diálogo no es posible en este país, porque todos tienen agendas ocultas."*
- *"Yo no soy autoritario(a)."*
- *"Es posible llegar a consensos en torno a esta problemática."*
- *"El conflicto es necesario."*
- *"La capacidad de escuchar con respeto y profundidad es esencial para este diálogo."*

TABLA DE CONTENIDO

LA PREGUNTA PODEROSA		
Propósito	**Cuándo se aplica**	**Tiempo y materiales necesarios**
Motivar la participación de todos en una conversación. Alcanzar un mejor entendimiento compartido sobre alguna temática.	En cualquier momento del proceso de diálogo en el que se quiera abrir a discusión algún tema en grupos pequeños o medianos. Cuando se busca que cada dialogante tenga la oportunidad de compartir lo que es verdadero y lo que tiene significado para ella o él mismo.	Dependerá del diseño del evento, pero generalmente se asigna 1 hora a este tipo de discusiones en grupo. Luego de las discusiones en grupo se recomienda hacer una plenaria.

Procedimiento

Las personas se involucran profundamente cuando sienten que están contribuyendo con su pensamiento a responder preguntas importantes para ellas. Una buena pregunta es poderosa cuando motiva a todos los dialogantes a participar y contribuir en la conversación.

Las preguntas que se intenta responder nos enfocan hacia una forma particular de pensar las cosas y afectan el resultado de nuestra conversación con otros. Por ejemplo, si se pregunta: *¿Qué está mal y a quién culpamos?,* se está estableciendo una dinámica de crítica, asignación de culpas y respuestas defensivas. Por el contrario si se pregunta: *¿Qué podemos aprender de lo que ha sucedido y qué posibilidades vemos ahora?*, se está alentando a la reflexión, el aprendizaje y la colaboración entre los dialogantes.

Dentro de un proceso de diálogo es más efectivo hacer preguntas que permitan a los dialogantes explorar posibilidades y conectarse con la temática que se está discutiendo. Se aconseja no hacer preguntas que mencionen “la verdad” sobre algo pues puede generarse una discusión polarizante sin resultado. Es mejor mencionar, por ejemplo, “lo que es útil”, “lo que ha funcionado”, “lo que es visible”.

Una pregunta poderosa:

- Es simple y clara
- Nos provoca pensar
- Genera energía y motiva a explorar
- Enfoca nuestra atención y nuestro pensamiento
- Abre nuevas posibilidades
- Invita a la reflexión más profunda
- Invita a querer escuchar otras opiniones para complementar nuestra respuesta.

LA PLENARIA Y EL OBJETO HABLADOR		
Propósito	**Cuándo se aplica**	**Tiempo y materiales necesarios**
Concluir un espacio de trabajo en grupos. Generar conclusiones y aprendizajes colectivos.	Cuando es importante ir concluyendo sobre alguna temática con la participación de todos los dialogantes con un ritmo de conversación equilibrada y justa para avanzar hacia el diálogo generativo y converger en pensamientos e ideas.	Dos minutos por participante. Se calcula el tiempo total multiplicando el número de dialogantes por dos minutos. Puede asignarse un tiempo adicional en caso los dialogantes quieran hablar más después de la primera ronda completa. Se recomienda no estar en plenaria por más de 2 horas. Se requiere papelógrafos para ir anotando frente a todos las principales conclusiones. Se lleva un objeto hablador (pelota tejida, micrófono). Puede usarse un reloj de arena o un cronómetro a la vista de todos para medir los espacios de 2 minutos. Círculo de sillas.

Procedimiento

- En un círculo solamente con sillas se sientan todos los dialogantes.
- Se explica que se tendrá la plenaria y que se hará una primera ronda en la que cada uno podrá expresarse una sola vez por 2 minutos.
- Se explica que el **objeto hablador** estará en la mano de quien tiene la palabra y que nadie debe interrumpir de ninguna forma. Quien tiene en su mano el objeto hablador, tiene en esos 2 minutos el “poder” de hablar; o mejor dicho, la “responsabilidad” al hablar. Quienes no tienen el objeto hablador tienen el poder y la responsabilidad de escuchar.
- La responsabilidad del que habla es enfocarse en el tema y expresar sus pensamientos tan claramente como le sea posible.
- Para los demás, la responsabilidad es escuchar asumiendo que hay algo sabio e importante que escuchar. Escuchar para ser influido, escuchar desde la perspectiva del que está hablando y apreciar sus puntos de vista aunque no coincidan con los nuestros, entendiendo que lo que estamos escuchando es válido para la persona que está hablando y representa parte de la realidad completa que ninguno de nosotros solos podemos ver en su totalidad.
- Se explica cómo se medirán los 2 minutos y que ese tiempo debe ser respetado por todos sin excepción. Para esto se puede usar un reloj de arena o un cronómetro con alarma (físico o proyectado desde una computadora).
- Se comenta que las principales conclusiones se irán tomando en un papelógrafo y en la memoria del evento, de tal manera que todos se concentren en escuchar.
- Se inicia con algún voluntario, entregándole el objeto hablador. El medidor de tiempo empieza a medir los 2 minutos. Al terminar, el dialogante pasa el objeto hablador al siguiente a su lado, y así sucesivamente hasta que todos en el círculo hayan hablado.

TABLA DE CONTENIDO

- Si alguien no está preparado para hablar cuando es su turno, es aceptable que lo indique diciendo “paso” y entonces simplemente pasará el objeto hablador al dialogante a su lado.
- Después de una ronda completa, el facilitador toma el objeto hablador y si queda tiempo, inicia otra ronda de participaciones. Esta vez el objeto hablador ya no se va moviendo en círculo sino se entrega a quien pida la palabra. El tiempo se mide de la misma forma que para la primera ronda.
- El facilitador indica cuando quede un espacio de tiempo final de 10 minutos (lo que equivale a 5 participaciones finales más).
- Se da por concluida la plenaria y se recomienda dar al menos 15 minutos de descanso (puede ser un receso de café).
- Dependiendo de la temática y el propósito de la plenaria, se puede ir anotando una síntesis de las intervenciones en papelógrafos o en una computadora con proyector a la vista de todo el grupo dialogante.
- Los papelógrafos se colocan en una pared a la vista de todos y se dejan allí durante el resto del evento.

CAFÉ MUNDIAL (World Cafe)		
Propósito	**Cuándo se aplica**	**Tiempo y materiales necesarios**
Conversar en forma dinámica estimulando el pensamiento innovador y fortaleciendo la identidad del grupo. Profundizar las relaciones y la propiedad colectiva de los resultados en el grupo dialogante.	Cuando se quiere explorar el pensamiento de todos los dialogantes en torno a una o varias preguntas poderosas en forma dinámica e innovadora. Cuando se quiere crear participación, compartir conocimiento, estimular el pensamiento y explorar posibilidades de acción en torno a cuestiones importantes para el proceso de diálogo.	Entre 1 y 2 horas. Es ideal utilizar mesas redondas pequeñas de 90 a 100 centímetros de diámetro. Manteles de color (opcional). Papel de rotafolio o cartulinas para cubrir la superficie de las mesas. Marcadores o plumones de colores. Para una buena legibilidad, utilice colores oscuros como verde, negro, azul y morado. Agregue uno o dos colores brillantes en cada mesa (rojo, verde claro, celeste, anaranjado) para los detalles de énfasis. Un florero o velas (opcional). Un tarro, taza o copa en cada mesa para colocar los marcadores. Una mesa lateral para refrescos y refrigerios. Música instrumental suave de fondo (recomendable).

Preparación del ambiente

- Si es posible, seleccione un espacio con luz natural y vista hacia el exterior para crear una atmósfera inspiradora y de bienvenida.
- Haga que el espacio parezca realmente un Café, con pequeñas mesas para cuatro o cinco personas. Tener menos de cuatro personas en una mesa puede no proporcionar suficiente diversidad de perspectivas, y más de cinco limita la cantidad de interacción personal.
- Arregle las mesas Café de forma casual y no alineada.
- Utilice manteles de colores llamativos (puede colocar cartulinas o cartones de colores en lugar de un mantel) y un pequeño florero en cada mesa. Si el sitio lo permite, coloque una vela a cada mesa también. Ponga plantas o vegetación alrededor del salón.
- Coloque al menos dos hojas grandes de papel sobre cada mantel junto con un tazón o copa llena de marcadores de colores. Los marcadores y el papel animan a dibujar y conectar ideas. En esta forma, la gente va a ir anotando rápidamente las ideas conforme van surgiendo.
- Considere colocar algo de arte en el salón o cartelones con citas textuales inspiradoras, y ponga música de fondo (instrumental y suave) mientras la gente llega y les da la bienvenida.
- Para honrar la tradición de comunidad y hospitalidad, ofrezca bebidas y refrigerios en cada mesa.

Procedimiento

- Siente cuatro o cinco personas en pequeñas mesas al estilo Café y seleccione un anfitrión por mesa. Explique al grupo la función del anfitrión y la forma en que los demás se irán moviendo a otras mesas conforme avanza el tiempo. Puede usar la imagen de la abeja que viaja de flor en flor polinizando. El anfitrión es la persona que permanece en una misma mesa durante todas las rondas y va tomando nota de las principales reflexiones hechas por los dialogantes visitantes que llegan a su mesa para compartirlas con los siguientes visitantes.
- Comparta con los dialogantes la pregunta poderosa que se va a usar para iniciar la conversación en las mesas.
- Establezca rondas progresivas (a menudo tres) de conversación de aproximadamente 20-30 minutos cada una.
- Anime a los anfitriones, así como a los miembros de la mesa a que escriban y dibujen las ideas clave en el papel o cartulina que está sobre su mesa.
- Al terminar la primera ronda de conversaciones, pida a los anfitriones que permanezcan en la mesa mientras el resto del grupo actúa como viajeros polinizadores y se mueve a la siguiente mesa.

TABLA DE CONTENIDO

- Al iniciar la nueva ronda de conversación, el anfitrión de la mesa da la bienvenida a los nuevos visitantes y comparte brevemente las principales ideas, temas y preguntas de la conversación con el grupo anterior.
- Esto se puede repetir varias veces. Se recomienda hacer 3 rondas y luego pasar a una plenaria en la que los anfitriones comparten todo lo conversado en su mesa.
- Es en estas conversaciones al estilo de concejos municipales de vecinos, que los patrones pueden identificarse, el conocimiento colectivo crece y las posibilidades para la acción emergen.

Una vez usted sepa lo que desea lograr y la cantidad de tiempo de la que dispone para el Café Mundial, puede entonces decidir la cantidad y duración apropiadas de rondas de conversación, el uso más efectivo de las preguntas poderosas y las formas más interesantes de conectar y polinizar cruzadamente las ideas.

El Café Mundial puede terminar con la plenaria o bien entrar a otra dinámica utilizando lo conversado en todas las rondas.

DIÁLOGO EN PARES		
Propósito	**Cuándo se aplica**	**Tiempo y materiales necesarios**
Disminuir grados de polarización en ciertos temas.	En cualquier momento del evento cuando se sienta la necesidad de disminuir el nivel de polarización.	Veinte minutos de conversación en pares. Tiempo para la plenaria.

Procedimiento

- Se selecciona el tema.
- Se pide a los dialogantes que se organicen en parejas. Es mejor si no se conocen mucho entre ellos.
- Se establece el tiempo para que las parejas dialoguen entre sí invitándoles a que lo hagan fuera del salón, en algún jardín o lugar tranquilo.
- Al regresar todas las parejas, se pide a cada uno que comparta con el resto del grupo lo que su pareja piensa sobre el tema. Esto se puede hacer con la herramienta de Plenaria.
- Tener en cuenta que el objetivo de esta herramienta no es llegar a consensos sino disminuir la polarización.

CÍRCULO DE HISTORIAS		
Propósito	**Cuándo se aplica**	**Tiempo y materiales necesarios**
Generar empatía y lazos de confianza.	Preferentemente en la noche luego de terminado el evento o primera jornada del evento.	Entre 1 y 2 horas. Ambiente privado y acogedor. Alguna bebida reconfortante. Círculo de sillas.

Procedimiento

- Se ubica a los participantes en un círculo de sillas.
- Se explica al grupo que todos los que deseen pueden compartir su historia para responder a la pregunta poderosa. Por ejemplo, si se está trabajando con un grupo de desarrollo local, la pregunta podría ser: ¿Qué le impulsó o motivó a participar en el desarrollo de su comunidad? O en el caso de un grupo que trabaja temas vinculados con la paz, la pregunta poderosa podría ser: ¿Qué le motivó a trabajar por el proceso de reconciliación?
- Se acuerda con el grupo cómo medir los tiempos. En esta conversación no se usa cronómetro y terminará cuando el tiempo total asignado a la actividad llegue a su fin.
- Se acuerda con el grupo que una vez iniciada la participación no habrá interrupciones.
- Debe respetarse los momentos de silencio. Cuando un silencio se da después de escuchar alguna de las historias, esto significa que el grupo se ha conmovido y necesita un tiempo para reflexionar, comprender y estar listo para continuar con otra historia. El facilitador tomará la decisión de cuándo interrumpir el silencio basándose en lo escuchado y en lo que observa en el grupo; lo hará en forma suave y cálida.

MAQUETAS DE CORTE A ESCALA		
Propósito	**Cuándo se aplica**	**Tiempo y materiales necesarios**
Nutrir el proceso de diálogo con nueva información. Disminuir el nivel de prejuicio fijado en los actores. Mostrar cómo será una obra física y sus impactos.	En diálogos interculturales con pueblos indígenas o campesinos, esta herramienta ayuda a comprender el impacto de un proyecto al medio ambiente. Es útil en procesos de consulta.	Entre 1 y 2 horas. Maqueta elaborada antes del evento y a escala: represas, plantas de tratamiento de aguas, pozos petroleros, minas, caminos, etc.

Procedimiento

- Se identifica la escala a utilizar y se pide a los técnicos especialistas que hagan una maqueta del proyecto.
- En la maqueta se incluye las mejoras o cambios que realizará el proyecto y las implicaciones físicas en el entorno (excavaciones, ductos, eliminación de desechos, cambios en fuentes de agua, etc.).
- La maqueta debe incluir cortes transversales dependiendo del tipo de proyecto.
- Luego de escuchar la presentación de la maqueta por parte de los técnicos especialistas, se abre una sesión de preguntas y respuestas.

USO DE ARTEFACTOS MATERIALES		
Propósito	**Cuándo se aplica**	**Tiempo y materiales necesarios**
Nutrir el proceso de diálogo con nueva información. Entender mejor las dimensiones y cantidades involucradas en una obra.	En diálogos interculturales con pueblos indígenas o campesinos, esta herramienta ayuda a compatibilizar medidas y dimensiones con las originarias. Es útil en procesos de consulta.	Entre 1 y 2 horas. Materiales preparados antes del evento y considerando el manejo de medidas y dimensiones a nivel local.

Procedimiento

- El equipo técnico especializado realiza las conversiones de los datos técnicos a dimensiones conocidas en la localidad.
- Se lleva representaciones físicas de los artefactos a usar en el proyecto. Por ejemplo, un ducto representado en cartón tal cual es su tamaño natural expresado en medidas conocidas o usadas en el lugar (por ejemplo centímetros en lugar de pulgadas, leguas en lugar de kilómetros).
- Para el tema de cantidades se puede utilizar semillas o frutos, los cuales al agruparse ayudan a entender las cantidades involucradas en el proyecto.
- Luego de escuchar la presentación del equipo técnico especializado, se abre una sesión de preguntas y respuestas.

MAPAS A ESCALA		
Propósito	**Cuándo se aplica**	**Tiempo y materiales necesarios**
Nutrir el proceso de diálogo con nueva información. Entender ubicaciones, distancias, vías de acceso y áreas de importancia cultural relacionadas con un proyecto.	En diálogos interculturales con pueblos indígenas o campesinos, esta herramienta ayuda a comprender en dónde estará ubicado el proyecto u obra. Es útil en procesos de consulta.	Entre 1 y 2 horas. Mapas preparados antes del evento con información oficial, o mediante las cartas topográficas a escala disponibles.

Procedimiento

- El equipo técnico especializado prepara los mapas a escala ubicando en ellos el proyecto u obra, la comunidad, vías de acceso, lugares importantes, sitios sagrados. Utiliza información oficial geográfica disponible y visitas de campo.
- Se explica el mapa, haciendo clara referencia a todos los sitios importantes para la comunidad, accesos y distancias, utilizando unidades de medida conocidas localmente.
- Luego de escuchar la presentación del equipo técnico especializado, se abre una sesión de preguntas y respuestas.

JORNADAS DE APRENDIZAJE		
Propósito	**Cuándo se aplica**	**Tiempo y materiales necesarios**
Nutrir el proceso de diálogo con nueva información. Comprender mejor la realidad cotidiana del lugar que se va a visitar y que está relacionada con la problemática alrededor de la cual gira el proceso de diálogo.	Cuando es necesario conocer más de la realidad en forma directa.	Medio día o un día. Preparación previa con los anfitriones de las jornadas. Transporte hacia los sitios de visita y alimentación. Guía de preguntas para los dialogantes. Círculo de sillas para la plenaria de regreso.

Procedimiento

- Días antes, los organizadores seleccionan los sitios a visitar y se contactan con la persona anfitriona (quien va a recibir la visita de los grupos de dialogantes) en cada sitio explicándole el motivo de la visita. Hacen también todos los arreglos logísticos necesarios.
- Antes de salir para la jornada, se organiza a los dialogantes en equipos y se entrega a cada dialogante la siguiente guía:

Manténgase en silencio por 10 minutos tranquilizando su mente y luego anote sus respuestas a las siguientes preguntas:

Véase a usted mismo(a). ¿Qué siente? ¿Qué piensa? Observe sus pensamientos. ¿Qué cree saber sobre el lugar y la gente que va a visitar? Escriba las suposiciones y expectativas que tiene. La intención de escribirlas no es otra que, conscientemente, ser capaz de ponerlas en suspenso y llegar a la visita con la mente abierta y sin prejuicios.

¿Qué le gustaría conocer o saber acerca del sitio que va a visitar y la gente que allí verá? Escriba las preguntas y áreas de interés o curiosidad que usted tiene.

Cuando haya terminado, comparta con su equipo lo que anotó sobre sí mismo/a – sus pensamientos, sentimientos, deseos. Luego comparta sus preguntas y áreas de interés acerca de esta visita.

- Al llegar al sitio a visitar se conoce al anfitrión (quien trabaja allí y ha sido abordado antes para pedirle recibir la visita). Un representante del equipo presenta el proceso y explica el propósito de la visita (“aprender”, “sostener una conversación abierta y honesta” y “ver la situación desde su perspectiva”). Cada uno de los visitantes y anfitriones se presenta brevemente.
- Durante la visita, los dialogantes:
  - Apagan su celular y están completamente presentes.
  - Escuchan y observan cuidadosamente. Huelen, tocan, saborean, oyen, miran. Prestan atención tanto a lo visible como a lo invisible: escuchan las palabras y su “ritmo”.
  - Se colocan en posición de aprendices.
  - Hacen preguntas a las personas que visitan; prestan atención a su manera de pensar, sus percepciones y sus sentimientos. Tratan de pensar desde el interior de las personas con quienes están interactuando, con empatía y sin juzgarlas. Observan sus propios pensamientos y emociones: sus reacciones, juicios, proyecciones. Evitan dar consejos.
  - Coleccionan artefactos, expresiones verbales y otras cosas que les hayan impactado. Cuando sea pertinente, se separan del grupo e interactúan con otras personas del sitio. Todo lo que sucede, incluso lo inesperado, es parte de la jornada de aprendizaje.
- Después de la visita, el grupo dialogante se reúne nuevamente. Se les da 10 minutos para que piensen individualmente en la jornada que hicieron.
- Luego se puede abrir una plenaria en donde todos comparten lo que vivieron y aprendieron.

CONVERSATORIOS CON EXPERTOS		
Propósito	**Cuándo se aplica**	**Tiempo y materiales necesarios**
Nutrir el proceso de diálogo con nueva información. Aprender de las mejores fuentes sobre la problemática y temas relacionados con ella.	Cuando la problemática alrededor de la cual gira el proceso de diálogo es complicada y con muchas aristas, y se requiere facilitar a los dialogantes una comprensión más completa e informada.	Dos horas. Expertos previamente contactados e invitados. Mesa para los expertos. Papeletas para que los dialogantes anoten las preguntas al panel.

Procedimiento

- Con suficiente anticipación se selecciona e invita a los expertos que llegarán a informar al grupo dialogante y se les contacta para coordinar el abordaje de la temática. Es importante que esto se haga incluyendo a todos los expertos invitados en la misma llamada o reunión para que haya un buen ensamblaje entre las presentaciones de todos ellos. En esta llamada o reunión debe también participar la persona que moderará el panel de expertos.
- Se coloca a los expertos y al moderador en una mesa tipo panel al frente de los dialogantes.
- Se explica a los participantes del conversatorio que las preguntas que les vayan surgiendo deben anotarlas en una papeleta (se puede distribuir 3 papeletas a cada dialogante cuando ingresen al salón).
- El moderador del panel presenta a cada experto y le da la palabra.
- Luego de cada exposición de experto, se indica que se estarán recogiendo las papeletas de preguntas en silencio y serán entregadas al moderador.
- Al terminar las exposiciones de todos los expertos, el moderador les va haciendo las preguntas, intentando agruparlas por categorías.
- Los expertos responden al grupo y continúa la conversación.

TABLA DE CONTENIDO

MATRIZ DE AVANCE DEL PROCESO		
Propósito	**Cuándo se aplica**	**Tiempo y materiales necesarios**
Revisar el avance del proceso e identificar acciones para fortalecerlo según lo trabajado en cada evento. Obtener insumos para hacer ajustes necesarios al proceso de diálogo.	Muchas veces un proceso de diálogo se compone de varios eventos diferentes y distanciados en el tiempo. Esta herramienta se aplica al final de cada evento antes de definir los próximos pasos y de hacer el cierre.	Aproximadamente 1 hora. Se requiere papelógrafo para llenar la matriz, o computadora con proyector para irla llenando frente a todos.

Procedimiento

- Se pone a la vista de todos (puede ser en papel o proyectando en una pantalla desde una computadora) una matriz del evento que se está terminando, con columnas para el nombre, objetivos, resultados y actividades próximas.
- Se anota el nombre del evento realizado.
- Se puntualizan los objetivos generales y específicos que tuvo el evento realizado (pueden separarse en objetivo general y objetivos específicos, o bien solamente anotar “Objetivos”).
- Se anotan los resultados logrados conforme a los objetivos.
- Se identifican las actividades a organizar y realizar en el futuro próximo según el cumplimiento del objetivo a través de los resultados.
- Para los siguientes eventos después del primero, se lleva las matrices de los eventos anteriores y se muestran en plenaria para que los dialogantes puedan apreciar el avance del proceso de diálogo como un todo y no solo del evento que se está terminando.

A continuación se presenta un ejemplo de cómo llenar la matriz al finalizar un evento:

EVENTO REALIZADO	OBJETIVO GENERAL DEL EVENTO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESULTADOS	ACTIVIDADES PRÓXIMAS
Primer taller del diálogo	Lograr el acercamiento de los actores dialogantes.	Identificar mínimos compartidos sobre temas escogidos.	Los actores han podido trabajar de manera conjunta y han identificado tres ideas que son compartidas y que serán implementadas en las futuras acciones.	Debido a la necesidad de información especializada, se realizará una reunión de los líderes de la comunidad con dos especialistas y se organizará un conversatorio con 3 expertos en la temática.

PRÓXIMOS PASOS		
Propósito	**Cuándo se aplica**	**Tiempo y materiales necesarios**
Hacer que los participantes salgan del evento con un sentido compartido de propósito. Lograr consenso con respecto a las actividades puntuales que permitirán dar seguimiento al trabajo realizado durante el evento. Lograr compromisos individuales que faciliten el seguimiento.	Al finalizar el evento antes del Registro de Salida, en aquellos casos en los que se desea construir juntos y en forma visible y comprometida una lista de acciones, identificando claramente a los responsables y las fechas de implementación. También es útil para determinar los arreglos para el siguiente evento, fecha, lugar y mecanismos mediante los cuales se contactará al grupo para convocarlo y compartirle información relativa al proceso de diálogo.	Entre 30 y 60 minutos dependiendo de la cantidad de acciones a futuro. Círculo de sillas. Papelógrafo para ir anotando los próximos pasos.

Procedimiento

El diálogo está conectado con la acción; en cada evento y al final del proceso entero de diálogo se espera que los participantes salgan con un sentido compartido de propósito, comprometidos con un futuro común y pasos acordados para hacer realidad el futuro deseado.

- En plenaria se lanza la pregunta: ¿Qué es lo que no podemos dejar de hacer para darle seguimiento al trabajo realizado?
- En la medida que los participantes presentan sus sugerencias, el facilitador las va consensuando y escribiendo en papelógrafos.
- Se puede iniciar con una lluvia de ideas, a partir de la cual se identifican algunas acciones concretas. Se establece los encargados de implementar cada acción y las fechas de inicio y fin. Puede también anotarse a quiénes se mantendrá informados sobre cada acción.
- Incluir las acciones necesarias para el próximo evento, en caso proceda.

REGISTRO DE SALIDA		
Propósito	**Cuándo se aplica**	**Tiempo y materiales necesarios**
Además de concluir el evento o actividad dentro del proceso de diálogo, escuchar a cada dialogante sobre lo que piensa y siente de lo que ha experimentado y aprendido. Es útil para evaluar el evento en forma rápida y de primera mano.	Como última dinámica para finalizar el evento.	Entre 15 y 30 minutos dependiendo del tamaño del grupo. Papelógrafos para tomar nota de lo que cada dialogante comparte con los demás. Círculo de sillas.

Procedimiento

- En un círculo de sillas se invita a todos los dialogantes a sentarse de forma similar a una plenaria.
- Se les pide que voluntariamente expresen en una oración el sentimiento con el que se retiran del evento. Puede usarse una pregunta poderosa o dejarlo libre.
- Tener en cuenta que es el último punto de la agenda y le da un final formal al evento.
- Algunas preguntas poderosas para esta herramienta son: ¿Cuáles fueron los aprendizajes más potentes? ¿Qué me resultó más útil? ¿Qué se volvió más claro? ¿Con qué sentimiento me retiro del taller?
- El facilitador anota en forma resumida los comentarios de cada participante en un papelógrafo y se agradece la participación en el evento.

LA RELATORÍA DEL EVENTO

Propósito	Cuándo se aplica	Tiempo y materiales necesarios
Registrar lo que va aconteciendo durante el evento como memoria para el grupo dialogante y como instrumento que facilitará la comunicación y el seguimiento.	Durante todo el evento.	Todo el evento. Computadora (idealmente 2).

Procedimiento

- Idealmente, se coloca una mesa con 2 sillas cómodas y enchufe eléctrico cerca del grupo dialogante (pero sin interrumpir su dinámica), en donde un par de personas puedan estar todo el tiempo sentadas con su computadora tomando nota de lo que va aconteciendo.
- Las personas se van turnando para ir registrando lo que acontece. La persona que no está tomando nota aprovecha el tiempo para ir revisando y completando debidamente sus notas anteriores.
- Al final de cada día se unen ambos registros para formar la relatoría completa. Esto se repite durante cada día que dure el evento.
- Es importante que todos los presentes sepan la función de las personas que están haciendo la relatoría.
- Al finalizar el evento se acuerda cuándo y cómo se enviará la relatoría a todos los dialogantes.
- La relatoría se incorpora a la documentación del proceso de diálogo.

BIBLIOGRAFÍA

- Austin, A., et al. (editores). (2004). Transforming Ethno political Conflict, Berlín, Springer VS.
- Cabrero, F. (Coordinador) (2010). Desafíos interculturales del desarrollo. Experiencias significativas en pueblos indígenas y gobernabilidad democrática, Nueva York, PNUD.
- Calderón, F. (Coordinador) (2011). Los conflictos sociales en América Latina, La Paz, PNUD-UNIR.
- Candelo, C., et al. (2003). Hacer talleres. Una guía práctica para capacitadores, Colombia, Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF), In went (DSE), Instituto para la Comunicación en Organizaciones.
- Gillespie, G., Díez Pinto, E., y De León, A., et al. (2000). Taller de escenarios - El proyecto de escenarios de Mont Fleur. Sudáfrica 1991 – 1992. Las huellas de Mont Fleur, Guatemala, PNUD –GENERON.
- Harris, P., et al. (editores) (2001). *Democracia y conflictos profundamente arraigados: Opciones para la negociación*, Estocolmo, IDEA Internacional.
- Kaufer, K., Gillespie, G., Díez Pinto, E., y de León, A. (2004). Historias de aprendizaje, PNUD. Proyecto Regional de Diálogo Democrático.-Guatemala, PNUD.
- Kaufman, E. La diplomacia del conflicto. Talleres innovadores para la transformación del conflicto, (entregado en digital por el autor, 2012)
- Naciones Unidas, (2007). Declaración de Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas. Nueva York, Naciones Unidas.
- Ocampo, J. A., et al. (Coordinadores) (2009). La democracia de ciudadanía. Una agenda para la construcción de ciudadanía en América Latina, PNUD-OEA.
- Organización Internacional del Trabajo, (1989). Convenio 169 sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes. Ginebra, OIT.
- Pruitt, B., y Thomas, P. (2008). Diálogo democrático. Un manual para practicantes, Guatemala, IDEA Internacional, PNUD, ACDI, OEA.
- Retolaza, I. (2010). Teoría de cambio. Un enfoque de pensamiento acción para navegar por la complejidad de los procesos de cambio social. Guatemala, Hivos, PNUD.
- Rojas, C. (2007). Democracia de alta tensión – Conflictividad y cambio social en la Bolivia del siglo XXI, La Paz, Plural Editores.
- Rojas, C. (2008). Geografía del conflicto – Claves para decodificar la confrontación social y política, La Paz, Plural Editores.
- Ropers, N. Transformación sistémica de conflictos: reflexión acerca del conflicto y del proceso de paz en Sri Lanka, consultado en septiembre de 2012, Berghof Research Center, www.berghof-handbook.net
- Saunders, H. (1999). A Public Peace Process: Sustained dialogue to transform racial and ethnic conflicts, Nueva York: Palgrave.
- Website del Proyecto Regional de Diálogo Democrático del PNUD en http://. democraticdialoguenetwork.org

TABLA DE CONTENIDO



Organización de los Estados Americanos



Al servicio de las personas y las naciones

Sobre el Área de Práctica de Prevención de Crisis y Recuperación del Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe

El Área de Práctica de Prevención de Crisis y Recuperación se enmarca dentro del esfuerzo que el PNUD lleva a cabo para combatir de forma integral, tanto las causas como las consecuencias que provocan las crisis, las cuales socavan el desarrollo de las poblaciones afectadas.

Su objetivo es maximizar el impacto de las Oficinas de País y las iniciativas regionales en América Latina y el Caribe, y para ello brinda asesoría técnica y apoyo orientados al fortalecimiento de capacidades, formación de alianzas estratégicas e intercambio de experiencias a través de las comunidades de práctica y las redes de expertos asociados y centros de excelencia.

Trabaja con más de 20 Oficinas de País y varias iniciativas regionales junto a los equipos de Nueva York, Ginebra y Panamá, otras áreas de práctica del Centro Regional y diferentes agencias del Sistema de las Naciones Unidas. Sus esfuerzos se enfocan en tres áreas de trabajo: Prevención de Conflictos y Diálogo Democrático, Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres y Recuperación.

Sobre el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales de la Secretaría de Asuntos Políticos de la OEA

El Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME/SAP) de la SAP brinda apoyo a la Secretaría General de la OEA en la promoción, protección y defensa de la democracia mediante la atención a los conflictos políticos, sociales e institucionales y el fortalecimiento de las instituciones representativas de la región. El DSDME promueve los valores y principios democráticos a través de cinco secciones:

El Sistema de Análisis Político y Prospectivo da seguimiento de manera sistemática a la situación política de los países de la región con el propósito de mantener informadas a las autoridades de la Secretaría General. El Sistema funciona en tres modalidades: seguimiento, reacción temprana y resolución.

La Sección de Fortalecimiento Institucional en Diálogo y Mediación trabaja en el fortalecimiento de la capacidad interna de la OEA en esta materia, y prestando apoyo técnico a los Estados miembros para mejorar su capacidad institucional en la prevención, manejo y resolución de conflictos sociales.

El Fondo de Paz atiende casos que pueden surgir como resultado de disputas territoriales y adelanta programas dirigidos a fortalecer la capacidad y experiencia institucional en el campo de la solución pacífica de controversias internacionales a través del Foro Interamericano de Paz.

La Sección de Misiones Especiales brinda asesoramiento y apoyo técnico a las Misiones establecidas por el Consejo Permanente y/o Secretario General por medio de los mecanismos establecidos por el Sistema Interamericano.

La Sección para el Fortalecimiento de Instituciones Representativas lleva a cabo programas de modernización y mejoramiento de capacidades técnicas y humanas en las instituciones representativas regionales, nacionales y locales. A su vez, acompaña esfuerzos de fortalecimiento institucional, generación de diálogos políticos y de cooperación horizontal.

TABLA DE CONTENIDO

Guía Práctica de Diálogo Democrático

El diálogo es un proceso de genuina interacción mediante el cual los seres humanos se escuchan unos a otros con tal profundidad y respeto que cambian mediante lo que aprenden. Cada uno de los participantes en un diálogo se esfuerza para incorporar las preocupaciones de los otros a su propia perspectiva, aun cuando persista el desacuerdo. Ninguno de los participantes renuncia a su identidad, pero cada uno reconoce la validez de las reivindicaciones humanas de los demás y en consecuencia actúa en forma diferente hacia los otros.

El objetivo del diálogo democrático no es dialogar en el sentido de intercambiar información, sino transformar a través del diálogo. En sociedades caracterizadas por redes complejas de intereses en conflicto, el desafío no está en evitar el conflicto sino en transformarlo, fortaleciendo las estructuras sociales legítimas y evitando la violencia. El diálogo democrático nos permite abordar dicho desafío cuando se aplica como herramienta de cambio y de formación de consensos básicos que hagan posible el equilibrio de poderes en la sociedad, abriendo nuevos canales de acceso y de participación a la ciudadanía. Durante un proceso de diálogo trabajamos para lograr un entendimiento sistémico de la problemática y fortalecer las relaciones entre todos los actores involucrados; esto nos posibilita identificar acciones transformadoras del sistema en cuestión.

Para que el diálogo nos ayude a promover el cambio y a transformar estructuras sociales, económicas y políticas, debemos trabajar pensándolo como un contenedor o un espacio de contención en donde los actores pueden interactuar en confianza y con respeto, llevando a la mesa de diálogo sus ideas, intereses, preocupaciones, demandas y creencias, y trabajando juntos en forma pacífica y legítima para transformar relaciones, generar racionalidad y organizar consensos. Un diálogo requiere, por lo tanto, una preparación cuidadosa de todos los aspectos del proceso y no solo de los eventos en donde los actores van a dialogar.

Diálogo Democrático

Organización de los Estados Americanos

PNUD
Al servicio de las personas y las naciones

Con la colaboración de

cries

IDEA