

Facilitación de Procesos de Diálogo Socioambiental



DIÁLOGOSUR

PROMOVENDO LA RED SUDAMERICANA DE DIÁLOGO
EN TORNO A MINERÍA Y DESARROLLO SOSTENIBLE



DIÁLOGO SUR

PROMOVENDO LA RED SUDAMERICANA DE DIÁLOGO
EN TORNO A MINERÍA Y DESARROLLO SOSTENIBLE

Facilitación de Procesos de Diálogo Socioambiental



UNIÓN EUROPEA



ProDiálogo
Prevención y Resolución de Conflictos





FACILITACIÓN DE PROCESOS DE DIÁLOGO SOCIOAMBIENTAL

© CARE Perú, 2015
Proyecto Diálogo Sur
Of: +511 4171100
Av. General Santa Cruz 659, Jesús María, Lima 11
www.care.org.pe

Contenidos: © Rodrigo Arce Rojas
Diseño y diagramación: IMAGIAN SRL
Fotos: Proyecto Diálogo Sur y Grupo de Dialogó, Minería y Desarrollo Sostenible

Corrección de estilo: Balcarí Editores

Supervisión de producción: Jimena Cucho

Equipos básicos de las organizaciones que integran el Proyecto Diálogo Sur que participaron en las jornadas reflexivas y de fortalecimiento de capacidades desplegadas por el proyecto:

Equipo CARE del Proyecto:

Marcela Aliaga
Rodrigo Arce
Érika Collado
Jimena Cucho (Consultora)
Roberto Elguera
Melisa Monzón
Olinda Posadas
Karen Oba (Consultora)
Esteban Quevedo
Mariluz Romero
Omar Varillas
Zuider Zamalloa

Equipo ProDiálogo:

César Bedoya
Javier Caravedo
Omar Elías
Gustavo Moreno
Iván Ormachea
Liz Puma

Equipo de Labor:

Karla Castillo
Edwin Guzmán

Equipo de Red Social:

Guadalupe Eto
Olinda Orozco

Equipo de GDMDS:

Alex Ramírez
José López
Susana Cardich

Directivos CARE Perú:

Milo Stanojevich, Director CARE Perú
Segundo Dávila, Coordinador del Área de Desarrollo Sostenible y Cambio Climático
Sandra Isola, Gerente de Cambio Climático

Impresión: Publimagen ABC sac
Calle Collasuyo 125, Independencia

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú: 2015-15516



Este documento ha sido elaborado en el marco del proyecto “Diálogo Sur: Promoviendo la Red Sudamericana de Diálogo en torno a la Minería y Desarrollo Sostenible” financiado por la Unión Europea. La publicación ha contado además con el apoyo del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Ministerio de Asuntos Exteriores, Comercio y Desarrollo de Canadá, en el marco del proyecto “Alianzas para el Diálogo: Prevención de conflictos sociales en el uso de recursos naturales”.

El Proyecto Diálogo Sur representa una propuesta de acción colectiva a nivel nacional y sudamericano que busca contribuir en la construcción del desarrollo sostenible y de la minería responsable a partir de procesos de diálogo entre diferentes actores, para lo que promueve cambios significativos (mayores y mejores actitudes y capacidades para el diálogo) tanto en los líderes y lideresas como en las instituciones, organizaciones y políticas públicas.

Las opiniones, análisis y recomendaciones no reflejan necesariamente el punto de vista de las instituciones mencionadas, como tampoco de sus juntas ejecutivas o directivas. Así mismo, la Unión Europea no se responsabiliza necesariamente con los contenidos vertidos en la presente publicación.





CONTENIDOS

Presentación..... 9

PARTE I: La facilitación y los facilitadores..... 11

1. Definiendo la facilitación	13
2. El enfoque ontológico de la facilitación.....	15
3. Definiendo las funciones del facilitador.....	15
4. Clasificación de la facilitación	16
5. Los tipos de facilitación del diálogo	17
6. La contribución de la facilitación de procesos sociales a la sostenibilidad	18
7. Los principios de la facilitación transformadora.....	19
8. El facilitador como gestor de la energía cultural	21
9. Ecología de la facilitación de eventos.....	24
10. La física cuántica, la neurociencia cognitiva y la facilitación de procesos sociales.....	26
11. Los facilitadores del diálogo.....	28
12. El valor agregado del facilitador (a) en las reuniones.....	29

PARTE II: El diálogo 31

13. Adoptando una definición de diálogo	33
14. Diferenciando conceptos	38
15. Las condiciones básicas del diálogo genuino.....	46
16. Los componentes del diálogo.....	48
17. Los indicadores del diálogo.....	50
18. Los propósitos del diálogo	54
19. El diálogo como herramienta de transformación	56
20. Los fundamentos de la perspectiva de prevención y transformación de conflictos	57
21. Los límites del diálogo	58
22. El tema del poder.....	58
23. El enfoque político del diálogo.....	58
24. El agotamiento del diálogo	59
25. Diálogo como proceso	59
26. Habilidades que facilitan el diálogo	59
27. El valor del silencio en la facilitación del diálogo.....	60



28. El desapego como fundamento del diálogo.....	61
29. La ecuanimidad durante el proceso de diálogo	61
30. Los conceptos como herramientas que liberan o encierran en los procesos de diálogo	61
31. El poder de las palabras.....	62
32. El fabuloso mundo de las ideas y el diálogo.....	66
33. La información en los procesos de diálogo.....	66
34. El impacto de las etiquetas.....	69
35. La gestión de los clichés.....	70
36. Dividiendo el mundo en nombre del diálogo	70
37. Por una cultura del diálogo.....	70
38. El diálogo intercultural	72
39. Para administrar los diálogos difíciles	74
40. ¿Qué significa que los acuerdos sociales sean de calidad?.....	74
PARTE III: Las herramientas del diálogo	75
41. Técnicas de comunicación en la facilitación.....	77
42. La definición de facilitación de espacios de diálogo	78
43. Los espacios de diálogo	80
Bibliografía revisada.....	87



PRÓLOGO

Quienes apostamos por un país democrático, participativo, inclusivo, equitativo y sostenible consideramos que el diálogo tiene un rol fundamental. En la vorágine de un mundo que se pretende altamente comunicado, a veces no nos percatamos que el diálogo es más que solo un proceso de intercambio de ideas y que también tiene un valor transformador porque busca que los interlocutores tengan la capacidad de recrear significados y sentidos para construir de manera conjunta un nuevo escenario que trasciende las miradas, perspectivas e intereses personales o de grupo. Es en verdad ser copartícipe de un proceso de construcción conjunta de realidades compartidas.

En CARE Perú buscamos un mundo lleno de esperanza, tolerancia y justicia social en el que la pobreza haya sido superada y en donde las personas vivan con dignidad y seguridad. En esta visión el diálogo cumple un rol fundamental para que todos los actores involucrados pongan lo mejor de cada uno en la generación de propuestas y desplieguen las acciones correspondientes orientadas a hacer realidad nuestros sueños de equidad y de sostenibilidad.

El Proyecto Diálogo Sur, durante estos años de implementación, ha ganado valiosas experiencias y conocimientos sobre la facilitación de procesos de diálogo socioambientales. El Programa de Fortalecimiento de Capacidades ha sido catalizador de este proceso a través de innumerables jornadas de reflexión, aprendizaje y propuesta sobre los alcances

del diálogo y la identificación de los retos pendientes. En este proceso han participado activamente todos los socios del proyecto y de gran manera han contribuido con sus aportes para que esta publicación desde una perspectiva de gestión del conocimiento en el proyecto, integre tanto las contribuciones de todos los socios como la reflexión del autor y los integrantes del equipo de CARE Perú. Por ello queremos señalar expresamente que los equipos de Labor, ProDiálogo y Red Social tienen un rol central en los contenidos de la presente publicación.

Reconocemos que se ha mejorado sustancialmente el entendimiento del diálogo pero sabemos que aún es insuficiente. Para avanzar hacia una cultura de paz en el que nuestras legítimas diferencias puedan ser resueltas a través del diálogo, se requieren mayores esfuerzos. Existe un gran reto pendiente para lograr que los liderazgos y el diálogo sean transformacionales. Los cambios que requiere el país pasan porque no veamos cada uno de los actores atrapados en trincheras ideológicas sino que tengamos la suficiente apertura, no solo para entender sino también para buscar la mutua comprensión. Eso requiere compromiso por el otro, por la equidad y la sostenibilidad. Es abandonar el pragmatismo del “tú” o “yo” para empezar a construir, sentir y expresarnos como un auténtico “nosotros”. En eso radica la filosofía del diálogo, en la posibilidad de encontrarnos con nosotros mismos y con los principios de una humanidad solidaria, creativa e innovadora. Esa es la ruta del diálogo que queremos transitar.

Milo Stanojevich
Director Nacional de CARE Perú





PRESENTACIÓN

La comunicación pone en juego todo el universo cultural y psicológico de la humanidad. En este contexto el diálogo, entre una diversidad de manifestaciones comunicacionales, constituye un tema fundamental. No en vano ha sido, y es, motivo de profunda reflexión desde la teoría de la comunicación, la filosofía, la antropología, la sociología, la política, la lingüística y la semántica social, entre otras disciplinas.

No obstante la categoría mayor del diálogo desde las ciencias humanas, el diálogo es aún poco comprendido en nuestra sociedad. La presente publicación trata de contribuir a su esclarecimiento y delimitación. En el lenguaje coloquial el diálogo es sinónimo de conversación, plática, charla e incluso se lo entiende como discusión o debate. Por ello es que debemos establecer convenciones mínimas sobre cómo estamos entendiendo los conceptos claves relativos al diálogo. Dependiendo del contexto el diálogo puede ser un medio o un fin. Puede ser una herramienta, una actitud, un valor democrático o una forma de resolver favorablemente la convivencia. No obstante este carácter polisémico (de varios significados) del diálogo, es importante conocer sus alcances, posibilidades, características, límites y atributos.

Múltiples son los temas que ameritan una mayor atención al diálogo: la necesidad de ponernos de acuerdo para hacer frente a los impactos del cambio climático, la expansión de las industrias extractivas y su impacto social y ambiental, las desigualdades e inequidades de género, las propuestas por una mayor igualdad respetando las diferencias, las propuestas y movilización de grupos por ser reconocidos en su rol de ciudadanos y ciudadanas, así como ser reconocidos como parte de comunidades políticas, entre otros. Todos estos temas pueden y deben ser abordados desde el diálogo genuino, fecundo y transformador.

En otros casos, como en el diálogo abierto, sus objetivos pueden ser el de encontrarnos, el de escucharnos, el de respetarnos, construir confianza, construir relaciones. En estos casos los diálogos no son ni estructurados, ni se buscan acuerdos vinculantes. Esta es la riqueza del diálogo que se mueve en varias dimensiones.

El diálogo es muy importante para profundizar la democracia y contribuir a la gobernabilidad y gobernanza en el país. Desde la perspectiva de la ONDS-PCM el diálogo es un capital social estratégico para el desarrollo sostenible.

El diálogo, conlleva por naturaleza un acto de reconocimiento que debe ser revalorado, teniendo en cuenta que la discriminación aún está presente en nuestro país. Es necesario precisar, no obstante, que el diálogo no puede resolverlo todo. Solo podemos exigir al diálogo lo que el diálogo puede dar. Existen otras manifestaciones paralelas, complementarias o sinérgicas al diálogo válidamente permitidas para la acción social siempre en el marco del respeto de los derechos humanos fundamentales y la convivencia democrática en una cultura de paz. Por ello los derechos humanos son consustanciales al diálogo pues ambos están orientados al alcance de la justicia social y la sostenibilidad. El diálogo debe facilitar el encuentro y la construcción de una cultura de paz.

El diálogo tiene múltiples dimensiones. Va desde el diálogo consigo mismo, la pareja, la familia, la comunidad, los ámbitos políticos y geográficos diversos. Por ello, trabajar el tema del diálogo significa poner atención a las dimensiones personales, relacionales, culturales y estructurales. También implica trabajar la intraculturalidad (intrasubjetividades) y la interculturalidad (intersubjetividades) para encontrar códigos comunicacionales y sentidos compartidos para



la búsqueda del entendimiento. Requerimos una visión sistémica para darle el sentido de responsabilidad y corresponsabilidad en el ejercicio de la palabra.

Los fundamentos y alcances del diálogo presentados en este documento pueden parecer para algunos como demasiados utópicos. Aluden que la naturaleza humana es más egoísta que altruista y que en las relaciones de poder siempre gana el más fuerte. Nosotros por el contrario, queremos tener profunda fe en la humanidad y es precisamente el diálogo una herramienta para encontrar juntos caminos sensatos. El diálogo es una valiosa herramienta complementaria a otras de las inmensas manifestaciones humanas, eso lo sabemos. Queremos que las utopías nos sirvan para caminar con paso firme, conscientes que en cada paso que damos, vamos contribuyendo con mucha esperanza a la construcción de una sociedad más orientada hacia la cultura del diálogo y la paz.

La presente publicación es producto de las reflexiones, los aprendizajes y las vivencias sobre el diálogo producidos durante la implementación del Proyecto Diálogo Sur. Así mismo, se incorporan reflexiones y aportes del

autor en su labor de responsable del fortalecimiento de capacidades del proyecto, los mismos que se han traducido en artículos y materiales de capacitación sobre los temas que trabaja el proyecto. Una primera versión de esta publicación se elaboró como material didáctico del Diplomado Internacional en Transformación de Conflictos Socioambientales para el Desarrollo Sostenible que el Proyecto Diálogo Sur, bajo liderazgo de ProDiálogo, implementó con la Universidad Antonio Ruiz de Montoya durante el 2014 y parte del 2015.

No quería dejar de expresar mi más profundo agradecimiento a las siguientes personas (en orden alfabético): Erika Collado, Jimena Cucho, Olinda Posadas, Karen Oba, Esteban Quevedo, Mariluz Romero, Omar Varillas, Zuider Zamalloa (CARE Perú); José Luis López, Alex Ramírez, Susana Cardich (GDMDS); César Bedoya, Javier Caravedo, Omar Elías, Iván Ormachea, Liz Puma (ProDiálogo); Karla Castillo, Edwin Guzmán (Labor); Guadalupe Eto, Olinda Orozco (Red Social) quienes contribuyen con aportes, reflexiones, propuestas e inspiración para las principales ideas que tenemos a bien compartir.

El autor
Lima, 2015

PARTE I

La facilitación y los facilitadores



Productivo

Social
(equidad e
inclusión)

Ambiental (cuidado RRNN)

PROMOVIENDO LA RED SUDAMERICANA DE DIÁLOGO
EN TORNO A MINERÍA Y DESARROLLO SOSTENIBLE





1. DEFINIENDO LA FACILITACIÓN:

Es indudable que en los últimos años ha habido un gran avance de la facilitación en Latinoamérica y especialmente en el Perú. No obstante este desarrollo, aún persiste una dispersión conceptual sobre lo que significa la facilitación. Así, podemos encontrar que diversos practicantes llaman a su trabajo “facilitación” y se consideran “facilitadores”. Incluso han aparecido ahora oportunidades laborales para facilitadores no quedando absolutamente claro si las funciones se ubican en lo que se entiende por facilitación. Por tanto es importante que precisemos qué estamos entendiendo por facilitación.

Debemos tomar en cuenta que la definición clásica de la facilitación partió del acompañamiento a grupos específicos en reuniones (o eventos) y especialmente en la aplicación de metodologías participativas. Es así como la facilitación era concebida como “procesos y funciones mediante los cuales se acompaña a grupos al logro de sus objetivos haciendo un uso eficiente del tiempo y los recursos en un clima agradable”. Note que en la mencionada definición hay una fuerte orientación hacia la efectividad en la dinámica de los grupos, traducido en el logro de los objetivos establecidos.

En la actualidad, el mundo de la facilitación se ha diversificado en gran medida y ya no se aplica únicamente en talleres participativos, ni necesariamente está orientado a alcanzar acuerdos. La facilitación se aplica dentro del campo de la psicología, la educación, la política, el desarrollo comunitario, el desarrollo social, la administración, entre otros tantos campos de la sociedad. La facilitación ahora es ubicua. Tampoco se refiere únicamente a eventos sino que también se refiere a procesos sociales en los que la diversidad de la interacción humana es muy grande. Sobre la base de estas consideraciones nuestra definición de facilitación es la siguiente:

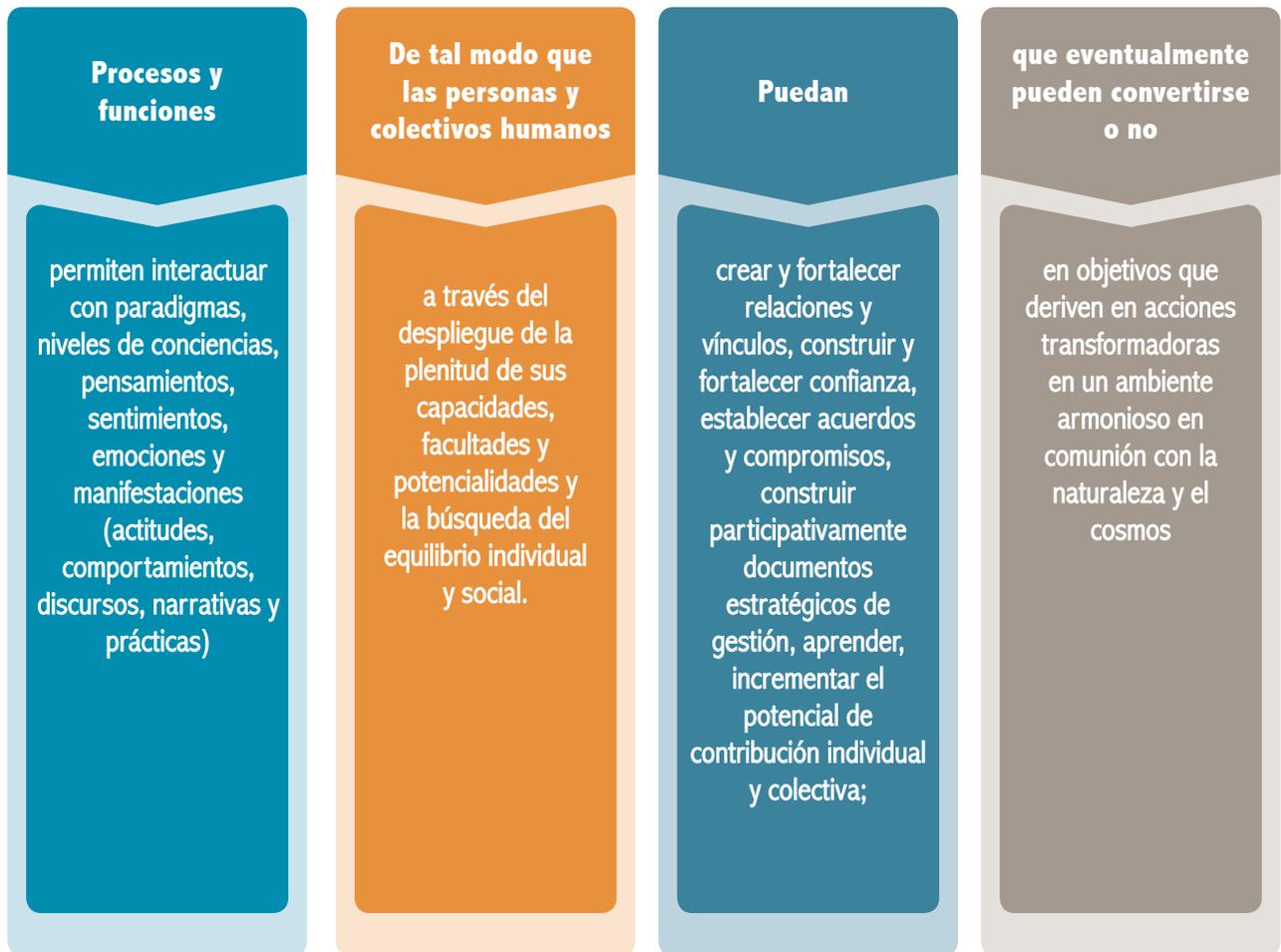
La facilitación se refiere a los procesos y funciones que permiten interactuar con paradigmas, niveles de conciencias, pensamientos, sentimientos, emociones y manifestaciones (actitudes, comportamientos, discursos, narrativas y prácticas) de tal modo que las personas y colectivos humanos - a través del despliegue de la plenitud de sus capacidades, facultades y potencialidades y la búsqueda del equilibrio individual y social –puedan crear y fortalecer relaciones y vínculos, construir y fortalecer confianza, establecer acuerdos y compromisos, construir participativamente documentos estratégicos de gestión, aprender, incrementar el potencial de contribución individual y colectiva; que eventualmente puedan convertirse o no en objetivos que deriven en acciones transformadoras en un ambiente armonioso en comunión con la naturaleza y el cosmos.

² Por cuestiones de edición cuando menciono a facilitadores estoy incluyendo también a facilitadoras.



La figura 1 esquematiza nuestra definición de facilitación.

Fig. 1: Definición de facilitación



Fuente: Elaboración propia



2. EL ENFOQUE ONTOLÓGICO DE LA FACILITACIÓN:

El enfoque ontológico de la facilitación toma en cuenta a la persona en su dimensión biopsicosocial por lo tanto considera las diversas interrelaciones entre el cuerpo y su fisiología, la mente (consciente, subconsciente e inconsciente), el corazón (sentimientos y emociones), el espíritu (trascendencia) y el lenguaje. Mediante esta perspectiva integradora la facilitación busca superar miradas parciales de las personas que privilegian solo alguna de las dimensiones de la rica complejidad humana. Ello conlleva, indudablemente, mayores retos para las y los practicantes de la facilitación. En auxilio de esta visión integradora acuden diversas disciplinas y técnicas tales como programación neurolingüística, neurociencia cognitiva, análisis de textos, análisis de discursos, análisis de imágenes, sistematización, entre otros.

3. DEFINIENDO LAS FUNCIONES DEL FACILITADOR

Un(a) facilitador(a) es una persona que:

- ▶ Hace las cosas más fáciles para las personas o grupos a los cuales sirve.
- ▶ Colabora para que las personas y grupos desplieguen el conjunto de capacidades, facultades y potencialidades.
- ▶ Colabora para que personas y grupos se pongan de acuerdo (si el grupo así lo considera conveniente), lo traduzcan en objetivos y se convierta en acción transformadora.
- ▶ Colabora para que personas y grupos puedan alcanzar sus objetivos.
- ▶ Convierte la palabra y la intencionalidad en acción transformadora.
- ▶ Colabora para que personas y grupos humanos desaten nudos para favorecer la efectividad y el alto rendimiento.
- ▶ Traduce e interpreta la diversidad de ideas y tiene capacidad integradora y de síntesis para facilitar el entendimiento y el establecimiento de acuerdos.
- ▶ Contribuye a la gestión del conocimiento de las personas y de los grupos.
- ▶ Colabora para que las personas o grupos pueden ver más allá de lo evidente y meterse en las profundidades de la (meta)comunicación (metalenguaje, paralenguaje, metatextos, etc.),
- ▶ Contribuye para que las personas y grupos puedan tomar decisiones consistentes y responsables.
- ▶ Hace que los grupos brillen.
- ▶ Participa activamente en el diseño y se compromete en la implementación y seguimiento de reuniones – y otras formas de interacción comunicativa – en procesos sociales y organizacionales.



- ▶ Maneja teorías, enfoques, conceptos, metodologías, técnicas y herramientas para hacer bien su trabajo.
- ▶ Es responsable de administrar bien el tiempo y los recursos en la dinámica a la que está inscrito.
- ▶ Favorece la creación de ambientes agradables, seguros y confiables para desplegar la libre fluidez de las ideas .

Por tanto, las funciones del facilitador tienen que ver con:

- ▶ Contribuir para que las personas y colectivos encuentren su propio equilibrio y armonía.
- ▶ Ayudar a que las personas y grupos liberen su potencial.
- ▶ Ayudar a que las personas y los grupos se aclaren.
- ▶ Identificar cuellos de botella, factores críticos y puntos ciegos.
- ▶ Generar condiciones básicas para que los participantes se predispongan a explorar y generar opciones, alternativas o posibilidades en un entorno de libertad, responsabilidad y seguridad.
- ▶ Contribuir a la construcción y establecimiento de acuerdos colaborativos equitativos y sostenibles.
- ▶ Desatar nudos.
- ▶ Tender puentes.
- ▶ Contribuir a estructurar redes.
- ▶ Generar sinergias, entre otras tantas posibilidades.

4. CLASIFICACIÓN DE LA FACILITACIÓN

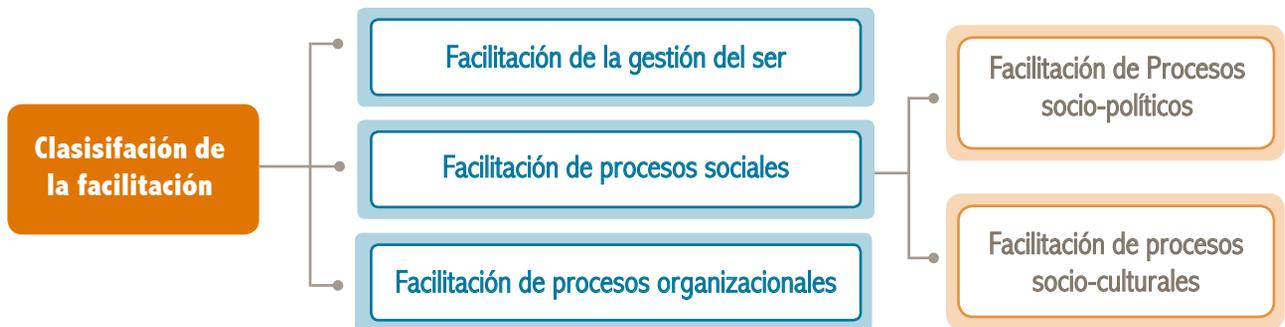
De la experiencia se desprende que:

- ▶ La facilitación puede aplicarse a reuniones (eventos) o a procesos sociales y procesos organizacionales (ligados a organizaciones públicas o privadas).
- ▶ Existe una diversidad de práctica de facilitación, sea que privilegien una dimensión humana o su totalidad (facilitadores del cuerpo, facilitadores de la mente, facilitadores del corazón y del espíritu; incluyendo algunas combinaciones).

La figura 2 muestra nuestra clasificación de la facilitación.



Fig. 2. Clasificación de la facilitación



Fuente: Elaboración propia

Aunque la clasificación pone énfasis en la orientación fundamental (personas o colectivos) estos tipos de facilitación están fuertemente interrelacionados porque existe una correspondencia individuo-sociedad propia de la caracterización fundamental del ser humano como ente biopsicosocial.

5. LOS TIPOS DE FACILITACIÓN DEL DIÁLOGO

La figura 3 muestra los tipos de facilitación del diálogo.

Fig. 3. Tipos de facilitación del diálogo





5.1. Facilitación de diálogos abiertos o conversaciones

En estos casos la facilitación no está motivada por alcanzar acuerdos sino fundamentalmente a generar vínculos y relaciones, a fortalecer la confianza, a explorar nuevas posibilidades, en un clima emocional de tranquilidad y respeto.

5.2. Facilitación de diálogos orientados a los acuerdos

Implica:

- ▶ La capacidad de ponerse de acuerdo (como capacidad de un grupo o incluso la capacidad de ponerse de acuerdo consigo mismo).
- ▶ Explicitar el acuerdo en uno o varios objetivos (sea que estemos hablando del cuerpo, la mente, el corazón, el espíritu o la combinación de éstos). Estamos hablando de objetivos superiores cualquiera sea el campo del que estemos haciendo referencia.
- ▶ La transformación de estos objetivos en acciones transformadoras (otra vez, sea que estemos hablando del cuerpo, la mente, el corazón, el espíritu o la combinación de éstos).

6. LA CONTRIBUCIÓN DE LA FACILITACIÓN DE PROCESOS SOCIALES A LA SOSTENIBILIDAD

Aunque la facilitación puede aplicarse a diferentes campos, practicarse desde diferentes perspectivas y motivaciones, nosotros estamos hablando de procesos con sentido positivo, que son aquellos donde priman los principios de sostenibilidad, equidad y justicia. Entendida así, la facilitación tiene una contribución a la construcción de sociedades sustentables.

La facilitación busca que las personas se encuentren con el sentido de la vida, con la naturaleza, con el cosmos. En tal sentido, la facilitación se ocupa tanto de aspectos físicos como metafísicos, de aspectos simples como de aspectos trascendentales. En tal sentido, la facilitación tiene que ver con enfoques sistémicos complejos en los cuales se valoran las diferentes interacciones y relaciones.



7. LOS PRINCIPIOS DE LA FACILITACIÓN TRANSFORMADORA

Hablar de una facilitación transformadora implica reconocer que el grupo está buscando un escenario diferente al de la situación inicial independientemente el grupo esté buscando explorar posibilidades, desatar nudos, o favorecer acuerdos orientados a la acción movilizadora. Implica reconocer que el grupo tiene toda la voluntad de avanzar, de dar pasos significativos hacia una situación mejor en la que producto de la gestión del conocimiento y gestión emocional se cuenta ahora con nuevos elementos que les permite reflexionar y tomar decisiones significativas y trascendentes.

En este contexto la función central del facilitador (facilitadora) es colaborar para que la energía cultural y emocional del grupo encuentre nuevos medios y mecanismos para expresarse y para hacerse tangible. Es la revolución a partir de la poesía, es el concierto a partir de diálogo, es la sinfonía a partir de la riqueza de la diversidad. Para ello el facilitador deberá generar condiciones para que ideas y emociones fluyan positivamente, se organicen, se estructuren, y se desestructuren en la búsqueda de nuevos equilibrios dinámicos que se van configurando y reconfigurando a la luz de la fuerza argumentativa y de la gestión de las emociones. No solo son palabras las que están presentes sino que se agolpan desbocadamente las historias, las preguntas, las inquietudes, las ausencias, los vacíos, los temores, las angustias, las esperanzas en una especie de redes y sistemas siempre dinámicos. Es así cómo se puede reconocer el rol de catalizador de procesos que cumplen los facilitadores de la transformación.

Visto desde esta perspectiva, los principios que rigen la facilitación transformadora son:

1. Principio de la comunicación total
2. Principio de sistemas dinámicos
3. Principio de la búsqueda de sinergias
4. Principio de equilibrios dinámicos
5. Principio del despliegue pleno del potencial humano
6. Principio de la sospecha filosófica
7. Principio de la responsabilidad de las decisiones
8. Principio de la acción transformadora
9. Principio de equidad
10. Principio de sostenibilidad

Desarrollemos cada uno de estos principios

1. Principio de la comunicación total: Reconocemos que todo comunica (“es imposible no comunicar”) y que la facilitación debe abordar todas las manifestaciones comunicacionales tanto verbales como no verbales; tanto el habla, como el tono de la voz, como las expresiones corporales; tanto los vacíos, los silencios, como las ausencias. Comunicación advertida como comunicación inadvertida.

2. Principio de sistemas dinámicos: Reconocemos que la realidad puede inscribirse en sistemas, en modelos, en patrones, en pautas pero que pueden modificarse a la luz de nuevos argumentos, nuevas emociones y sensaciones. Estos sistemas a veces pueden ser esquivos, diluidos, difuminados, cerrados



o abiertos pero siempre será necesario reconocerlo aún cuando su vigencia sea temporal o efímera. Reconocer estructuras y sus relaciones permite contextualizar, inscribir, entender relaciones con sus flujos y reflujos. Es la búsqueda angustiada de poner orden al caos, domesticar la incertidumbre para un mejor abordaje de la realidad siempre compleja.

- 3. Principio de la búsqueda de sinergias:** Implica reconocer que la suma total del sistema no es solo la suma aritmética de las partes, es lograr más con menos, es favorecer el espíritu colaborativo, la construcción y deconstrucción conjunta, es ser parte de las nuevas significaciones y nuevas emociones mutuamente desarrolladas.
- 4. Principio de equilibrios dinámicos:** Implica reconocer que se pueden reconfigurar nuevos escenarios, acuerdos, voluntades, nuevas pistas, alternativas y posibilidades pero que no se cierran a las nuevas energías que ingresan al sistema. Es la dialéctica eterna de buscar desesperadamente el equilibrio precario que aborrece el equilibrio y busca constituirse en una fuerza cuántica de cambio.
- 5. Principio del despliegue pleno del potencial humano:** La facilitación transformadora implica reconocer el carácter integral del ser humano en su naturaleza biopsicosocial. Por tanto no solo está en juego la palabra sino la totalidad del ser. La facilitación busca por tanto facilitar la liberación plena de las facultades y capacidades del ser humano. Es la esencia por la cual se busca generar compromiso y acción.
- 6. Principio de la sospecha filosófica:** No son suficientes las primeras expresiones, creencias o emociones. Es necesario la búsqueda incesante de la verdad que parte de sospechar de las verdades iniciales con las cuales los actores se acercan al proceso. Es una suerte de gestión de la inconformidad para superar las trampas de la historia, de la lógica, del libro, del manual, de la autoridad. Es una forma de llevar al éxtasis el proceso de construir juntos nuevas verdades legítimamente nuestras.
- 7. Principio de la responsabilidad de las decisiones:** No solo se trata de tomar decisiones sino que éstas tienen que ser responsables, ponderadas, de tal manera que contribuyan a la armonía, a la comunión humana, y la comunión con la naturaleza y el cosmos. Es otra forma de convocar a la ética de la palabra.
- 8. Principio de la acción transformadora:** No basta desplegar discursos o narrativas de concordancia. Hay que convertir esta energía potencial en energía activa a través de la acción transformadora. Es la gestión del cambio que se traduce en expresiones concretas de avance.
- 9. Principio de equidad:** Se busca equidad total entre los seres humanos, equidad presente y futura, equidad con la naturaleza, equidad en derechos y responsabilidades. Equidad implica respeto, la celebración de la diversidad y ello requiere empatía y escucha activa.
- 10. Principio de sostenibilidad:** Se busca que cada micro, meso o macro proceso de facilitación contribuya a la sostenibilidad. Es la búsqueda permanente y responsable de generar espacios, procesos y mecanismos respetuosos con la sociedad y el ambiente.

La importancia de contar con principios es que deben acompañarnos de principio a fin.



8. EL FACILITADOR COMO GESTOR DE LA ENERGÍA CULTURAL

Uno de los grandes objetivos de los facilitadores es el de contribuir al despliegue de las capacidades, facultades y potencialidades de las personas o del grupo que acompaña. Para hacer esto posible, su trabajo tiene que ver con la gestión de la energía cultural.

Una primera cuestión alude al hecho de reconocer que la primera gestión que debe hacer el facilitador es gestionarse a sí mismo, es decir autofacilitarse. Como cualquier ser humano, un facilitador tiene virtudes y defectos, así como diversos grados de inconsistencia e incoherencia. En una perspectiva de gestión de la energía, significa reconocer que eres tú con toda tu humanidad y que el tema no es en qué medida tienes caídas, errores, vacíos y carencias (así como fortalezas) sino la forma cómo lo procesas y canalizas para ser la persona que quieres ser. Tú eres tu primera escuela y tanto de tus virtudes como de tus defectos también puedes aprender; magnificando tus potencialidades y revirtiendo tus defectos, a fin de poder convertirlos en energía catalizadora de cambios transformadores. Con esta convicción muy clara ya puedes pasar a la facilitación de otras personas y grupos.

Ahora te corresponde la gestión de la energía de otras personas y de grupos. Cada persona y cada grupo también se mueven en un espectro de posibilidades y situaciones, como facilitador debes contribuir a que las personas y grupos sean conscientes de los paradigmas, pensamientos, sentimientos y manifestaciones (actitudes, discursos y prácticas) que dan cuenta de su accionar. Estas diversas expresiones humanas no se dan necesariamente en campos extremos sino que se verifican en una gradación que va de un lado hacia otro. Tampoco se dan en un solo plano, en categorías únicas o en un sentido lineal. Diría más bien que las diversas expresiones humanas se verifican en una espiral e incluso en una espiral de espirales. Visto así, es más consistente relacionar con las teorías de la complejidad y el caos donde las interrelaciones y flujos no se dan en un solo sentido sino que asocian el pasado, el presente y el futuro; lo pragmático con lo reflexivo, lo material con lo espiritual e ideológico, entre otros aspectos.

Las y los facilitadores se mueven en la dualidad de procesos emergentes, convergentes y divergentes. A través de conversaciones inspiradoras y preguntas poderosas contribuyen a que fluyan los procesos comunicacionales. En tal sentido no se quedan en los sustratos superficiales de lo perceptible sino que son capaces de poner en juego el mundo inadvertido. Por ello contribuyen a que personas y grupos puedan tomar decisiones responsables. De ahí que la facilitación tenga un gran sentido ético.

Las siguientes son algunas de las tensiones presentes en la facilitación:

- ▶ Convergencia-divergencia
- ▶ Apego-desapego
- ▶ Afirmación-pregunta
- ▶ Aprender-fluir
- ▶ Movimiento-quietud
- ▶ Ruido-silencio
- ▶ Ingeniería-poesía
- ▶ Protagonismo-ausencia
- ▶ Resultados-espontaneidad



Exploremos estas tensiones:

- ▶ **Convergencia-divergencia:** La facilitación se mueve entre el encuentro y el desencuentro, entre la estructuración y la desestructuración, entre la construcción y la deconstrucción, entre favorecer acuerdos y dejar que la conversación fluya sin ninguna pretensión más allá que gozar y disfrutar del intercambio comunicativo (en el que muchas veces ni siquiera hacen falta las palabras). A veces uno es primero el otro es después, a veces no hace falta que uno conduzca a lo primero.
- ▶ **Apego-desapego:** La facilitación busca en ocasiones lograr que las personas o grupos abracen un concepto, una idea, una práctica, un valor. En otras ocasiones busca que la persona no se quede atado a un elemento, que tenga la capacidad de desprendimiento, que busque otras alternativas y opciones que enriquezcan su vida.
- ▶ **Afirmación-pregunta:** En la facilitación no todo es afirmación. La pregunta también es liberadora. La pregunta es muy poderosa porque el cerebro no está tranquilo sino es que no responde. La pregunta “impertinente” es la que puede tener la capacidad de romper el pensamiento grupal y dogmático.
- ▶ **Aprender-fluir:** Uno de los grandes objetivos de la facilitación orientada al fortalecimiento de capacidades es el aprendizaje. Pero el ser humano no solo se mueve en la dimensión intelectual o cognitiva también es importante que despliegue sus emociones tanto positivas y negativas. Las emociones negativas son importantes instrumentos psicológicos que pueden ser canalizados apropiadamente. Fluir libremente es la capacidad de dejarse llevar por la espontaneidad y la naturalidad.
- ▶ **Movimiento-quietud:** La facilitación no se reduce al movimiento pero tampoco prescinde de él. Las dinámicas energéticas son importantes como importante es reconocer la necesidad de la quietud, el remanso, la tranquilidad y el recogimiento. Por ello es que la meditación también tiene espacio en la facilitación.
- ▶ **Ruido-silencio:** En ocasiones la facilitación puede ser bulliciosa pero en otras ocasiones es muy importante el silencio. El silencio, dependiendo de la situación, puede significar humildad, respeto, capacidad de escucha. Así como el silencio es un valioso recurso musical para completar la melodía, también lo es para la facilitación.
- ▶ **Ingeniería-poesía:** En ocasiones la facilitación necesita categorías, variables e indicadores para saber que estamos avanzando, que estamos siendo efectivos. En otras ocasiones necesitamos hacernos cómplices de las palabras para decir lo que queramos decir, aún más allá de la semántica. Aunque en ocasiones tenemos que ubicarnos en una estructura lógica cartesiana, a veces tenemos que hacerla permeable, en todo caso, una espiral de planos cartesianos para dar pie a la sensualidad del aprendizaje y la acción.
- ▶ **Protagonismo-ausencia:** La facilitación no es para el protagonismo del facilitador sino el protagonismo de la gente. Significa tener la capacidad para democratizar el poder e incluso entregar el poder. Eso significa dar pie a la gente a desplegar su capacidad de auto-organizarse, auto regularse y reconocer su capacidad de tomar decisiones. Por lo mismo, la ausencia puede ser un importante elemento de respeto, de fe y confianza en las capacidades de la gente.



- **Resultados-espontaneidad:** En la facilitación podemos estar inscritos en procesos en los que nos piden resultados y resultados hay que alcanzar. En otros casos debemos dejar que fluya la espontaneidad sin más propósito que disfrutar de las relaciones interpersonales. Curiosamente, mientras más dejamos que fluyan relaciones y vínculos pronto o a futuro se ponen de manifiesto incluso resultados insospechados.

Quiere decir entonces que estas tensiones no tienen que ser asumidas como ejes verticales con sus extremos, reconocemos más bien que se tratan de círculos en el que según las circunstancias nos vemos a determinado punto del dial. Todo depende de los objetivos que se busquen, del contexto, del clima grupal, de la ecología de la facilitación.

Los seres humanos modernos vamos acompañados de nuestro mono interior, de nuestro homínido interior. Somos una expresión del universo y es importante reconocernos y encontrarnos con nosotros mismos en una dimensión superior en el que nos guían objetivos trascendentales. Psicología evolutiva puesta a disposición de los objetivos superiores de armonía universal entre nosotros, la naturaleza y el cosmos, todas diversas manifestaciones de una misma energía.

Las metodologías y herramientas son fundamentales pero no nos debemos quedar en la dimensión instrumental. Las metodologías y herramientas no solo son proyecciones de nosotros mismos, de nuestras creencias, pensamientos o sentimientos sino que nos terminan modelando, configurando. Lo mismo que las palabras, depende de nosotros si liberamos aliados o liberamos ataduras y limitaciones.

Por todo ello podemos afirmar que la facilitación tiene que ver fundamentalmente con la gestión de la energía, y eso es una gran responsabilidad.

La creación de sinergias

Curiosamente la palabra sinergias alude a ponerle energía a una asociación, conjunción, integración o fusión entre dos o más partes para que, producto de una mayor efectividad se puedan obtener ganancias o logros superiores a los que se podría alcanzar a través de los esfuerzos individuales.

Las sinergias permiten poner en valor capacidades (conocimientos, habilidades, destrezas), recursos, relaciones de cada una de las partes y su integración equilibrada y armoniosa permite magnificar su impacto.

Crear sinergias es gestionar deliberadamente las fuerzas de un sistema para que la resultante implique un vector dominante de desarrollo. Por ello la creación de sinergias forma parte de la generación de capital social que termina fortaleciendo el capital humano.



9. ECOLOGÍA DE LA FACILITACIÓN DE EVENTOS

Denominamos ecología de la facilitación de eventos a todos los factores internos y del entorno que inciden en la dinámica del grupo humano interactuante en una reunión de facilitación más allá de las personas participantes. Estos factores pueden favorecer o perjudicar la dinámica de la facilitación. Por tanto no son temas menores y que todo diseño de facilitación debería tomar muy en cuenta.

Si decimos de manera genérica que la ecología se refiere a las interacciones que se dan entre los seres vivos y la totalidad del ambiente entonces por analogía podemos decir que en este caso la ecología se refiere a las interacciones que se dan entre los participantes de una dinámica de facilitación con la totalidad del ambiente. Tenemos que separar entonces las personas que participan en la dinámica de facilitación de la totalidad del entorno.

Las personas en la dinámica de facilitación - incluyendo el facilitador, facilitadora o facilitadores – constituyen entidades biopsicosociales que participan como seres integrales con sus paradigmas, pensamientos, sentimientos y manifestaciones (discursos, narrativas, prácticas, actitudes y comportamientos). Cada uno participa con su mochila propia constituida por sus historias, sus alegrías, sus preguntas, sus temores, sus angustias, sus intereses, sus agendas y todo el equipaje propio de las personas. Por su parte el facilitador participa con sus métodos, metodologías, técnicas, herramientas y materiales; eso también forma parte de la dinámica de facilitación.

Nos corresponde hablar ahora de los factores internos y del entorno que inciden en la dinámica de la facilitación. Estos factores pueden ser objetivos (materiales), subjetivos (inmateriales) y biofísicos. Anoten que estos factores – más allá de las personas como ya hemos indicado – pueden ser internos (es decir dentro del ambiente de la facilitación: sala, auditorio, campo) o externos (es decir todo lo que está fuera de las salas o auditorios).

Factores materiales:

Entre los factores materiales propios del lugar donde se realiza la facilitación podemos reconocer

- ▶ La infraestructura física (tipo de construcción)
- ▶ La estructura del ambiente (aula, salón o auditorio)
- ▶ El diseño del ambiente (aula, salón o auditorio)
- ▶ Los mobiliarios y su disposición o arreglo
- ▶ La iconografía propia de la reunión (carteles, banners, afiches)
- ▶ Los servicios básicos disponibles (agua y saneamiento, electricidad, internet)

Factores inmateriales:

Entre los factores inmateriales podemos reconocer los internos y los del entorno.

Entre los factores internos podemos señalar:

- ▶ El mensaje de la arquitectura
- ▶ El mensaje del diseño
- ▶ El mensaje de la iconografía
- ▶ El mensaje de la vestimenta



Entre los factores del entorno podemos mencionar:

- ▶ El contexto
- ▶ Factores culturales
- ▶ Factores políticos/ideológicos
- ▶ Factores psicológicos
- ▶ El mensaje de la presencia de las multitudes
- ▶ El mensaje de la presencia de las fuerzas del orden

Factores biofísicos:

Los factores biofísicos pueden verificarse tanto al interno como en el entorno. Pueden ser materiales, inmateriales o energéticos.

Entre los factores físicos enlistamos:

- ▶ La temperatura
- ▶ La humedad
- ▶ La precipitación (lluvias)
- ▶ Los vientos
- ▶ Los sonidos urbanos, industriales, sociales, transporte público

Entre los factores biológicos citamos:

- ▶ Animales silvestres y domésticos
- ▶ Flora y flores

El reconocimiento de todos estos factores nos remiten a la concepción que la facilitación debe inscribirse en un sistema en el cual hay energía y materia que se expresa en diferentes formas y que deben ser tomados en cuenta especialmente en el diseño de la facilitación aunque, se debe reconocer, no todos los factores son previsibles como por ejemplo cuando empieza una lluvia intempestiva y golpea el techo de calamina haciendo un ruido que imposibilita seguir escuchándonos.

Estos factores en muchas ocasiones deciden el éxito o fracaso de una jornada de facilitación más allá que hagamos realizado un excelente diseño. En un lugar demasiado caluroso la gente estará más preocupada en refrescarse que seguir el ritmo del diálogo. También puede influir para que exista un ánimo positivo o negativo que afecte la calidez del encuentro.

Así es que la próxima vez que tenga a su cargo el diseño de una jornada de facilitación tome en cuenta la “ecología de la facilitación”.



10. LA FÍSICA CUÁNTICA, LA NEUROCIENCIA COGNITIVA Y LA FACILITACIÓN DE PROCESOS SOCIALES

Uno de los grandes retos de la facilitación de procesos sociales (socioculturales o sociopolíticos) se refiere a la capacidad del facilitador o facilitadora (aunque se puede referir también a un equipo de facilitadores) de contribuir a que los grupos puedan ponerse de acuerdo como condición primaria para movilizarse a la acción transformadora en cualquier campo del desarrollo humano. Aunque se reconoce que un objetivo compartido es clave para todo proceso de gestión del cambio éste no puede alcanzarse si es que previamente no se ha alcanzado el acuerdo para que todas y todos puedan poner el empeño necesario para alcanzar el gran propósito.

En tal sentido el acuerdo hace las veces de un contrato emocional y cognitivo que hace las veces de catalizador para activar un proceso social. Ahora bien, se podría argüir que el hecho de lograr un acuerdo no significa que se va a poder desarrollar o cumplir. Esto es parcialmente cierto, porque en la facilitación de procesos sociales no hablamos de cualquier acuerdo o el acuerdo como fin supremo, sino como el paso absolutamente necesario para que el objetivo pueda convertirse en acción movilizadora y transformadora.

Toda sociedad es diversa y compleja y por lo tanto es absolutamente entendible que existan diferentes posiciones producto de intereses, necesidades, historias, perspectivas, percepciones, significados y sentires distintos. Sin embargo, desde una perspectiva del bienestar colectivo es de suprema necesidad que podamos establecer acuerdos mínimos, contratos, pactos de convivencia pacífica y fecunda. Esto se da en los diferentes niveles de organización humana y puede involucrar desde un acuerdo básico de pareja hasta relaciones más complejas que involucran toda una comunidad, una localidad, una región, un país y muchas veces un grupo de países. Si no, traigamos a la memoria el lento, intrincado y engorroso proceso de la humanidad de ponernos de acuerdo respecto a las limitaciones de gases de efecto invernadero y que hasta ahora ha sido tan elusivo. Confiamos que la madurez y sensatez permitan alcanzar un acuerdo común a favor de nuestro sistema atmosférico.

En los procesos sociopolíticos uno de los temas que no podemos evadir es la omnipresencia del tema del poder fuertemente asociado a los intereses de los actores; estos intereses pueden ser de diferente índole como materiales, subjetivos o simbólicos pero no cabe duda que los intereses económicos tienen una fuerte hegemonía. Esta situación es claramente entendida por las ciencias políticas y su contribución refiere a cómo lograr el bien común en medio de esta vorágine de tensiones de poder. La facilitación de procesos sociales también reconoce esta situación y su contribución se refiere al arte de lograr acuerdos claros, equitativos y sostenibles independientemente de la pesada carga que imprime el tema del poder.

Existen diferentes formas de definir la gobernanza, pero una corriente refiere, a la que nos suscribimos, a la capacidad de la sociedad (incluye a las autoridades y la sociedad civil en sentido lato) de organizarse para la toma de decisiones. Implica quiénes toman decisiones, cómo se toman estas decisiones, sobre qué se toman las decisiones y cuáles son las características o atributos de estas decisiones. En buena cuenta, cuando se habla de tomar decisiones en última instancia estamos haciendo alusión precisamente a la capacidad de ponernos de acuerdo, autoridades y sociedad civil, para proceder de determinada manera.



Si profundizamos un poco más, tomar decisiones, o lo que es lo mismo, ponernos de acuerdo para la acción, se refiere a manifestaciones de conducta, de discursos, de narrativas y de prácticas. Ahora bien, esto a su vez da cuenta, de manera secuencial, simultánea, azarosa o fragmentaria, de un proceso en el que se entremezclan los paradigmas o creencias, pensamientos (pautas mentales) y sentimientos (pautas emocionales). Esto significa que detrás de cada acuerdo o decisión, como no podía ser de otra manera, se pone en juego todo nuestro ser, toda nuestra humanidad. Decidimos, acordamos y hacemos en la medida de nuestra humanidad. Este tema es el corazón de la facilitación de procesos sociales.

Todo lo mencionado líneas arriba es fácil de decir aunque no tan fácil de lograr. De ahí la importancia del accionar de los facilitadores de procesos sociales cada vez con mayores exigencias de profesionalización. En gran medida las competencias de las y los facilitadores se refieren al entendimiento de la conducta humana, de su lenguaje, de su forma de razonar. Ello requiere conocimientos básicos de una gran diversidad de ciencias humanas y naturales, muchas de ellas en pleno proceso de desarrollo exponencial relativamente reciente como por ejemplo la neurociencia cognitiva y la física cuántica. El conocimiento básico de la estructura y el funcionamiento del cerebro y del mundo subatómico son fundamentales para el entendimiento de lo que hemos dado en llamar “la naturaleza humana” y que ahora resultan de vital importancia para el trabajo de los facilitadores de procesos sociales.

Desde la perspectiva de la física cuántica aparecen en escena ideas y situaciones no intuitivas que nos resultan difíciles de entender, creer o aceptar desde nuestro limitado mundo físico convencional. De ello resulta que una sonrisa, la nostalgia, la esperanza, la alegría, la ira, una palabra, el silencio imperativo, son manifestaciones de un origen común y por lo tanto comparten la hermandad energética de la luz cósmica.

La enigmática realidad de ser y no ser, de estar en dos momentos a la vez; la influencia del uno sobre el otro, independientemente de distancias, la insondable realidad de reconocer, en cada manifestación objetiva y subjetiva del cosmos, a la materia, la energía, o la condensación de la energía. La inescrutable realidad incierta de ser una posibilidad que se reduce finalmente a manifestaciones de información. Mundo virtual que se ve afectado por la simple observación o la vana intención de medir en un confuso espacio tiempo que se confunde en una realidad mágica. Onda o partícula o ambas a la vez, la luz va diciendo que en cada quark (constituyente fundamental de la materia) hay una esperanza energética de una devoción cósmica a punto de estallar.

De todo ello, se desprenden algunos elementos clave a reconocer en el trabajo del facilitador. El reconocimiento de vernos en una realidad compleja, incierta, azarosa, atemporal. En tal sentido, no hay determinismos que valgan. Realidad que es creada por la conciencia o la posibilidad de existir en tanto eres en función del otro. Es aquí donde ingresa la magia del trabajo profesional de un facilitador, ayudar a configurar una realidad creada conscientemente por el grupo que acompañamos.

El otro gran campo de infinitas posibilidades para la facilitación de procesos sociales alude a la neurociencia cognitiva. Por ejemplo el hecho de reconocer que el cerebro nos engaña y que su objetivo fundamental es sobrevivir, explica por qué muchas veces nos creemos una realidad que partiendo de una situación fragmentaria, el cerebro nos hace creer sobre una realidad con información que ha sido completada por el propio cerebro y que obedece a nuestras creencias, a nuestros estereotipos o nuestros prejuicios. Ya hace tiempo que se había dicho que vemos, oímos y sentimos lo que queremos ver, oír y sentir.

Reconocer por ejemplo los diversos niveles de la mente como el consciente, el subconsciente y el inconsciente en verdad nos permite reconocer que en nuestra unidad ontológica convivimos con una estructura mental que muchas veces no podemos controlar. Eso da pie además al reconocimiento de la inteligencia intuitiva a despecho de que pensábamos



que somos seres absolutamente racionales, cuando en realidad somos muy emocionales además de reconocer que no hay posiciones absolutamente racionales o emocionales pues ambos procesos están fuertemente unidos. En este momento cabe hacernos una pregunta: ¿Se ha agotado el modelo racionalista de nuestra civilización?

Así mismo, esta situación da un reconocimiento formal a la inteligencia intuitiva pues convivimos con diferentes etapas evolutivas del cerebro. Tenemos que actuar con un cerebro que ha sido estructurado y cableado para sobrevivir en la sabana y muchas veces tenemos que tomar decisiones antes de usar la mente consciente en estas selvas de cemento.

También tenemos que reconocer el cerebro social y el rol de las neuronas espejo (neuronas que imitan como “reflejando” la acción de otro ser) que nos han programado para la empatía y las relaciones. La civilización empática de la que nos habla Jeremy Rifkin. Todo este fascinante desarrollo científico nos brinda un marco teórico de extrema importancia para la facilitación de procesos sociales, para la facilitación de procesos de diálogo y para la facilitación de procesos de fortalecimiento de capacidades.

Grandes retos de las y los facilitadores de procesos sociales del nuevo tipo, para contribuir a la tan necesaria integración y armonía social y cósmica. Confiamos que con el estudio, la reflexión activa, la práctica responsable, el despliegue auténtico de sus emociones, las y los facilitadores darán su cuota en dirección de la equidad, la justicia y la sostenibilidad

11. LOS FACILITADORES DEL DIÁLOGO

Los facilitadores del diálogo son aquellas personas que:

- ▶ Promueven el acercamiento entre las partes.
- ▶ Generan puentes de comunicación.
- ▶ Promueven ambientes de confianza en el que se exprese respetuosamente la diversidad.
- ▶ Promueven el respeto entre las partes.
- ▶ Contribuyen a que se cuiden las relaciones.
- ▶ Contribuyen al acercamiento de las propuestas.
- ▶ Contribuyen al entendimiento mutuo.
- ▶ Contribuyen a fortalecer procesos de interaprendizaje.
- ▶ Generan condiciones para dar pie a la transformación.

En tal sentido, los facilitadores del diálogo:

- ▶ No reemplazan a las partes.
- ▶ No son jueces.
- ▶ No toman decisiones por las partes.
- ▶ No dan soluciones.



12. EL VALOR AGREGADO DEL FACILITADOR(A) EN LAS REUNIONES

Felizmente, atrás va quedando la imagen reduccionista en que el facilitador de reuniones era el encargado de presentar a las o los ponentes, dar el uso de las palabras, cuidar el tiempo, alcanzar el micrófono o clasificar las tarjetas para ordenar las ideas de las y los participantes. Aunque todo eso se sigue haciendo, el rol es mucho más importante y estratégico. Participa activamente con los promotores en el diseño de la reunión, ayuda a precisar los objetivos, colabora para que haya absoluta consistencia entre los objetivos, metodologías, actividades y resultados esperados. Durante la reunión tiene un papel fundamental para que exista fluidez de ideas, induce a las y los participantes para que no se queden en las explicaciones primarias, los invita a explorar las creencias más profundas, los supuestos, los paradigmas, la base de creencias; colabora para que las y los participantes precisen significados y sentidos; así mismo, no se queda en un rol pasivo de administrador de las palabras o los acuerdos, sino que invita a que las y los participantes sean responsables de sus decisiones por lo cual ayuda a que las y los participantes visualicen implicancias, alcances, escenarios, tendencias, riesgos. Todo esto lo debe hacer con efectividad y en un clima de seguridad y de confianza que favorezca la fluidez de las ideas.

En tal sentido el facilitador tiene un rol fundamental en la gestión del conocimiento con enfoques de creatividad e innovación. Lo interesante es que una facilitación orientada al conocimiento permite que el grupo aprenda y el facilitador aprenda. El facilitador se convierte así en una caja de resonancia de las mejores ideas del grupo que se comparten en otros procesos lo que en conjunto va enriqueciendo la riqueza del aprendizaje social. Para que esto suceda la competencia de sistematización es fundamental en los facilitadores efectivos.

El facilitador colabora para que el grupo se transforme pero también termina siendo transformado por el grupo. Es así como la facilitación también está contribuyendo al enriquecimiento de la energía social y cultural de la sociedad. He aquí la importancia del papel de catalizador social que ejerce el facilitador. Este rol catalizador se ejerce con humildad, de tal manera de no perder la perspectiva de que su trabajo no tiene nada que ver con el brillo particular de su desempeño, sino con su contribución efectiva para que el grupo sea el que brille.



PARTE II

El Diálogo







13. ADOPTANDO UNA DEFINICIÓN DE DIÁLOGO

Existen múltiples definiciones de diálogo. La Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad de la Presidencia del Consejo de Ministros adopta la siguiente definición de diálogo “es el espacio en el cual las personas se reúnen para construir un entendimiento mutuo más allá de sus diferencias, con el objetivo de generar resultados positivos a través de la conversación. Además, promueve valores de respeto y tolerancia, y requiere de habilidades para escuchar y comunicar efectivamente³”.

El PNUD y la OEA en la Guía práctica del diálogo consideran que “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”.

Nosotros, tomando en cuenta la definición de la ONDS-PCM y la revisión de otras definiciones, adoptaremos la siguiente definición:

El diálogo es un proceso horizontal de interacción constructiva a través del cual se busca alcanzar visiones, significados y entendimientos compartidos que implican una transformación positiva de los interlocutores y sus relaciones en un marco de profundo respeto.

Es importante considerar que el diálogo parte de algunos supuestos (López, 2013), éstos son:

- ▶ El primero sostiene que la verdad y el error están democráticamente repartidos y nadie puede reivindicar su monopolio.
- ▶ El segundo afirma que nadie posee tampoco el monopolio de las soluciones de los problemas y que todos, incluidos los pobres, pueden contribuir a resolverlos.

Esta forma solidaria de ser copartícipes de la modelación de la verdad compartida es lo que le da un profundo valor al diálogo.

³ Programa de Apoyo para una cultura de Paz y el Fortalecimiento de Capacidades Nacionales para la Prevención y el Manejo Constructivo de Conflictos PrevCon-PCM. Transformación democrática: una propuesta para el abordaje de los conflictos sociales. pp, 69.



El cuadro 1 muestra los atributos de un diálogo genuino y responsable.

Cuadro 1: Los atributos de un diálogo genuino y responsable

Los atributos de un diálogo genuino	Los atributos de un diálogo responsable
<ul style="list-style-type: none">▶ Integrador de experiencias, conocimientos y perspectivas.▶ Liberador para ambas partes.▶ Constructivo para ambas partes.▶ Constructor de relaciones y vínculos.▶ Proceso de mutuo enriquecimiento personal e institucional.▶ Inscrito en una perspectiva de sostenibilidad.	<ul style="list-style-type: none">▶ Incluye a todos los que deben estar.▶ El marco es solidario antes que competitivo.▶ Busca reducir las asimetrías con el mayor esfuerzo posible.▶ No busca solo el beneficio de los interlocutores sino que piensa en los impactos en la sociedad y el ambiente y actúa diligentemente.

Fuente: Adaptado de Bedoya, C.; Caravedo, J. y López, J. 2014.

El diálogo es deshonesto cuando sutil o abiertamente se trata de imponer una posición o interés previamente determinado, cuando sutil o abiertamente usa metodologías que reproducen y fortalecen las asimetrías, cuando no existe una voluntad real por llegar a un entendimiento en tanto el espacio es usado para otros fines distintos a los de la convocatoria, cuando refuerza la desigualdad, cuando es usado solo para ganar tiempo, cuando acuerda compromisos que se sabe no se podrán cumplir por cuestiones de competencias o recursos, cuando los acuerdos son logrados por presión y amenazas.

El diálogo no implica canjear derechos humanos por recursos económicos, comprar “la licencia social”, bajar las consideraciones ambientales en nombre de la celeridad y la eficiencia, descuidar la incidencia política y otros mecanismos democráticos de influencia.

El diálogo no implica quedarse solo en el significado inmediato de la palabra pues es importante explorar el mundo inadvertido. No todo se reduce al nivel consciente también hay planos del mundo inconsciente. No todo se puede explicar racionalmente también hay que dar pie para el mundo emocional.



Aprendizajes sobre el diálogo del Foro Internacional “Mecanismos de participación y consulta en minería: mejorando el diálogo en Latinoamérica

- ▶ *Existen diferentes percepciones del diálogo entre los actores. Por ello es importante aclarar los alcances del diálogo.*
- ▶ *El diálogo tiene diferentes dimensiones pues se da en las dimensiones personales, institucionales y sociales.*
- ▶ *El diálogo debe ser expresión de conducta, de una actitud de vida.*
- ▶ *Para que el diálogo sea fluido es necesario que se base en la igualdad, en la confianza y en la transparencia.*
- ▶ *El diálogo no puede validar asimetrías o injusticias. El diálogo tiene que favorecer la transformación positiva.*
- ▶ *En la minería el diálogo no se reduce a la empresa y a las comunidades, en este proceso también es muy importante que se involucre el Estado.*
- ▶ *La representación y la legitimidad deben ser aspectos claves a considerar en los procesos de diálogo. Esto es válido para todos los actores y no solo para las comunidades.*
- ▶ *Ninguno de los actores constituye una categoría fija, compacta. Existe mucha diversidad al interior de cada grupo. Por ello, se requieren procesos de diálogo al interior de cada uno de los actores para mejorar la coordinación interna.*
- ▶ *El Estado debe garantizar que los acuerdos se cumplan, debe ser promotor de las buenas prácticas por parte de las empresas, debe darle confianza a las comunidades que las cosas se están haciendo bien.*
- ▶ *Por su parte la empresa necesita convencer a toda la organización que el tema del diálogo no es un asunto solo de relaciones comunitarias. Debe ser un articulador con los gobiernos regionales y locales para favorecer procesos de desarrollo. De favorecer procesos sinérgicos de fortalecimiento de capacidades.*
- ▶ *Los pueblos indígenas deben ser transformadores, deben fortalecer sus procesos de identidad y revitalización cultural. Requieren asegurar representantes legítimos ante los procesos de diálogo como también gestionar la información y el conocimiento.*
- ▶ *Las ONG pueden cumplir un rol fundamental para reducir las asimetrías, pueden ayudar a transparentar la información, a traducir pedagógicamente la información, a hacer que la información sea más asimilable, ayudar a visibilizar el cumplimiento de los estándares, entre otras funciones.*
- ▶ *En el proceso minero los actores se acercan con temores: temor que se bloqueen los proyectos, temor que se impongan los poderes, temor que sean procesos infructuosos o estériles, temor que el diálogo sea utilizado como un mecanismo dilatorio, entre otros. Sin embargo, no mostrar los temores conducen a un autoengaño.*



- ▶ *Para superar estos temores es necesario la buena fe de todas las partes, se requiere que el diálogo sea genuino y no un diálogo impostado o nominal. El diálogo no puede ser una escenificación.*
- ▶ *El diálogo debe ser entendido como un proceso permanente y sistemático, debe ser un proceso temprano y que pueda seguir incluso aún después de los acuerdos. Lo que está en juego es la construcción de relaciones de calidad.*
- ▶ *El diálogo no es sinónimo de debilidad o de vulnerabilidad, por el contrario es un acto muy valiente porque representa la capacidad que tienes de controlar tu indignación, disconformidad o descontento frente a algo que tal vez consideres injusto. Es valiente porque tienes que hacerlo con alguien que tal vez no quieres ver y tienes que respirar su mismo aire.*
- ▶ *Lo más común es que nos acerquemos a un proceso de diálogo con una actitud de confrontación, levantando la voz, defendiendo mis derechos. Muchas veces parto de la premisa que el otro quiere perjudicarme. Todo este conjunto de elementos son totalmente legítimos pero en un proceso de diálogo el propósito no es qué tanto me impongo sino qué tanto buscamos el entendimiento conjunto poniendo en ejercicio mutuamente nuestra empatía. El diálogo te enseña a mirar sin juicios y prejuicios, sin calificaciones o descalificaciones, lo que te orienta es la búsqueda del equilibrio. El diálogo te da la posibilidad de construir un nosotros para construir soluciones en conjunto.*
- ▶ *El diálogo representa la transformación de la persona que tiene la capacidad de escuchar, de ponerse en el lugar del otro, de reconocer que existe la posibilidad de estar equivocado. Por ello el diálogo nos enseña a ser pacientes, tolerantes, humildes sin que ello implique que nos convirtamos en sumisos.*
- ▶ *La participación y el diálogo van mucho más allá de la licencia social, son elementos que están orientados a construir y fortalecer alianzas, vínculos, capital social; equidad y justicia.*
- ▶ *El diálogo no se reduce a situaciones transaccionales sino a generar valor compartido para las partes involucradas.*
- ▶ *No es suficiente generar canales de participación temporales y acotados, es necesario que las comunidades sean parte del proyecto.*
- ▶ *El diálogo representa la fuerza del desarrollo. El diálogo permite gestionar la diversidad y la complejidad. El diálogo es el camino virtuoso para la consecución de objetivos compartidos. El diálogo nos permite ser más pertinentes con nuestras acciones sobre los territorios.*
- ▶ *Para favorecer los procesos de participación en los procesos de diálogo es necesario fortalecer sus organizaciones, sus capacidades de interlocución y liderazgo, así como el ejercicio activo de su ciudadanía. El fortalecimiento de las organizaciones es un buen negocio para todos porque a la larga fortalece el capital social.*
- ▶ *Es importante reconocer que las comunidades tienen tiempos, ritmos, dinámicas y significados que no necesariamente coinciden con los de las empresas o con los del Estado. El reconocimiento explícito, la valoración y consideración de estas diferencias representa la construcción del diálogo intercultural. Por tanto, es necesario reconocer que existen múltiples formas de concebir, entender y vivir el desarrollo y no una única posibilidad. Ello implica reconocer que bajo determinados contextos se va a tener que aceptar la inviabilidad de un proyecto.*



- ▶ *Los espacios de diálogo más cercanos a las localidades ayudan a tener un mejor contexto del diálogo.*
- ▶ *Los diálogos pueden o no estar orientados a acuerdos. Cuando estén orientado a acuerdos éstos deben respetarse y cumplirse. Para ello es importante contar con mecanismos de seguimiento.*
- ▶ *Hay ocasiones en las que se busca que el diálogo sea efectivo, tenga resultados. Para ello es necesario que tenga metodología, reglas básicas de participación. Es importante que el proceso lo podamos construir juntos. Es necesario considerar en contextos de interculturalidad los procesos de ajuste metodológico.*
- ▶ *Es necesario contribuir a la institucionalización del diálogo, el Estado puede favorecer con la provisión de metodologías.*
- ▶ *Hay que reconocer que el consenso no es conseguir lo óptimo, es lo que todos aceptamos para convivir juntos.*
- ▶ *La información sesgada o no confiable es un nudo del diálogo que hay que superar. El acceso, generación y transferencia de información para favorecer la igualdad de condiciones son factores claves a considerar en los procesos de diálogo. Las comunidades deben asumir que necesitan mecanismos propios para generar y compartir información.*
- ▶ *En espacios de diálogo se han verificado éxitos cuando se han tomado medidas que van más allá de las exigencias legales.*
- ▶ *Es necesario considerar el financiamiento para los procesos de preparación de las comunidades. Es importante asegurar que las comunidades cuenten con asesoría y asistencia para sus procesos de deliberación interna. Esto debe avanzar hacia políticas públicas que van en esta orientación*
- ▶ *Superar las asimetrías es preparar mejores condiciones para un diálogo justo y democrático.*
- ▶ *Los procesos de fortalecimiento de capacidades dialógicas deben estar dirigidos a todos los actores y no solo a las comunidades.*
- ▶ *Es importante considerar que los procesos de fortalecimiento de competencias dialógicas se de en tiempos de paz*

Fuente: Foro Internacional "Mecanismos de participación y consulta en minería: mejorando el diálogo en Latinoamérica. Santiago de Chile, los días 26 y 27 de noviembre. El evento fue convocado por la Plataforma de Diálogo Minería y Desarrollo Sostenible y el Grupo de Diálogo Latinoamericano. El evento contó con el apoyo de la Fundación Casa de la Paz y AVINA.



14. DIFERENCIANDO CONCEPTOS

Aunque en el lenguaje cotidiano intercambiamos diálogo, conversación, discusión y debate, en sentido estricto hay diferencias relativas que pueden cambiar espacial o temporalmente. La figura 4 muestra el campo del diálogo y sus diferentes modalidades o momentos.

Entendemos como el campo del diálogo como aquel espacio en el que se verifican diversas modalidades comunicacionales cuyo dinamismo está influido por el grado de estructuración, la premura por alcanzar acuerdos, la pugna por imponer posiciones o hacer valer los intereses, el cuidado de las relaciones, la perspectiva temporal de las relaciones, entre otros factores. Todos estos elementos determinan un complejo escenario de mayor o menor intensidad según qué perspectiva es la que predomine en un momento y contexto dado.

Para poder entender las diversas manifestaciones del diálogo es menester considerar dos factores claves: i) el grado de estructuración y ii) el grado de orientación hacia el entendimiento mutuo y/o el establecimiento de acuerdos.

Por ejemplo, podemos disfrutar de una conversación libre intercambiando ideas, experiencias, historias, pareceres, sentires sin mayor pretensión de entendimiento o de alcanzar acuerdos. Lo que se trata es simplemente de expresarnos, de ser escuchados, de ser reconocidos, de sentirse parte de algo común, de disfrutar por el intercambio. Esta conversación es una forma de diálogo y por ello lo podemos reconocer como diálogo libre o directo. Este tipo de diálogo fortalece los vínculos y relaciones porque están cargados de fraternidad y de diversos grados de afectividad. Estos tipo de diálogos pueden o no estar estructurados.

Cuando en determinado momento del diálogo entramos en una situación en la que uno trata de imponer su posición sobre el otro estamos entrando al plano de la discusión. Existen también espacios estructurados específicamente para demostrar quién tiene las mejores propuestas o argumentos en una suerte de contienda oral, en este caso estamos en el campo del debate.

Existen espacios de diálogo, como por ejemplo las Mesas de Diálogo y Desarrollo, o mecanismos como la consulta previa donde metodológicamente existen espacios para la negociación. Estos espacios generalmente son más estructurados e incorporan la necesidad de alcanzar entendimientos que se traducen en acuerdos.

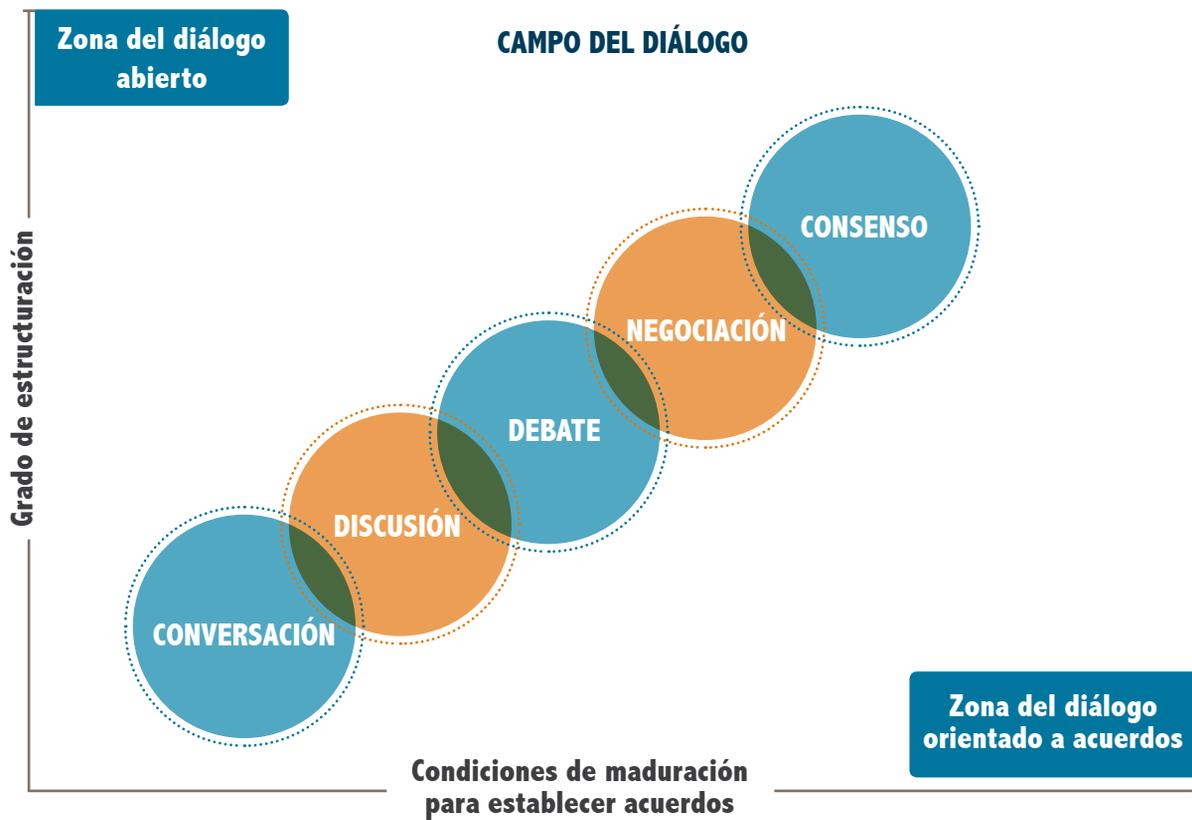
Como podemos apreciar, el diálogo tiene múltiples manifestaciones, por tanto, no es apropiado hablar de mejores formas de diálogo sino simplemente destacar su diversidad. A mayor grado de complejidad del diálogo surge la necesidad de mayor desarrollo metodológico por lo tanto de mayor estructuración.

Debemos tener presente que un proceso de diálogo está orientado por los contenidos, por el proceso y por las relaciones. En una conversación o diálogo libre se privilegia más las relaciones y se deja que fluyan los contenidos. En un diálogo urgido por alcanzar entendimiento y acuerdos es importante hacer un buen balance entre contenidos, proceso y relaciones.



La negociación y consenso también pueden ser reconocidos como métodos de interacción social o técnicas para establecer acuerdos.

Fig. 4: El campo del diálogo y sus diferentes modalidades y momentos



Fuente: Elaboración propia



En una perspectiva similar Isaacs (1999) ha reconocido 4 campos del diálogo que se muestran en el cuadro 2.

Cuadro 2: Los campos del diálogo de Isaacs (1999)

TIPO DE CAMPO	DESCRIPCIÓN
Campo 1 “Polite” (refinamiento, pulido)	Este campo se caracteriza por una conversación amable, en tanto priman el respeto, la educación, los modales, la intención de agradar y cierto grado de inhibición de las conductas espontáneas.
Campo 2 “Controversia”.	Este campo se caracteriza por la inestabilidad del continente. Los miembros del grupo están desorientados, tal vez inhibidos por los demás. Esto conduce a una “crisis de suspensión”, donde se adoptan y defienden puntos de vista extremos, asomando la fragmentación que hasta ahora permanecía oculta.
Campo 3 “Reflexivo / Explorativo”	Se caracteriza por la indagación en el continente, es decir trabaja sobre las condiciones necesarias para generar el clima del campo conversacional. Si las partes persisten dentro de este proceso reflexivo, la conversación comienza a fluir de un nuevo modo, generándose un dialogo reflexivo.
Campo 4, “Diálogo”	El grupo “pierde sentido” en su conversación, el grupo es el sentido. Esto es lo que conduce a que los miembros del grupo generen nuevos niveles de inteligencia y creatividad y vivencien la “belleza estética del hablar compartido”.

Fuente: ISAACS, W. (1999) Dialogue and the art of thinking together. Random House. USA.

Dos aspectos importantes a tener en cuenta se refieren al establecimiento de relaciones y al elemento deliberación. Estos aspectos son transversales y pueden estar o no presentes en los diversos momentos del diálogo. Lo ideal es que mientras más presentes estén, entonces mejores posibilidades existen de avanzar hacia un diálogo transformador.

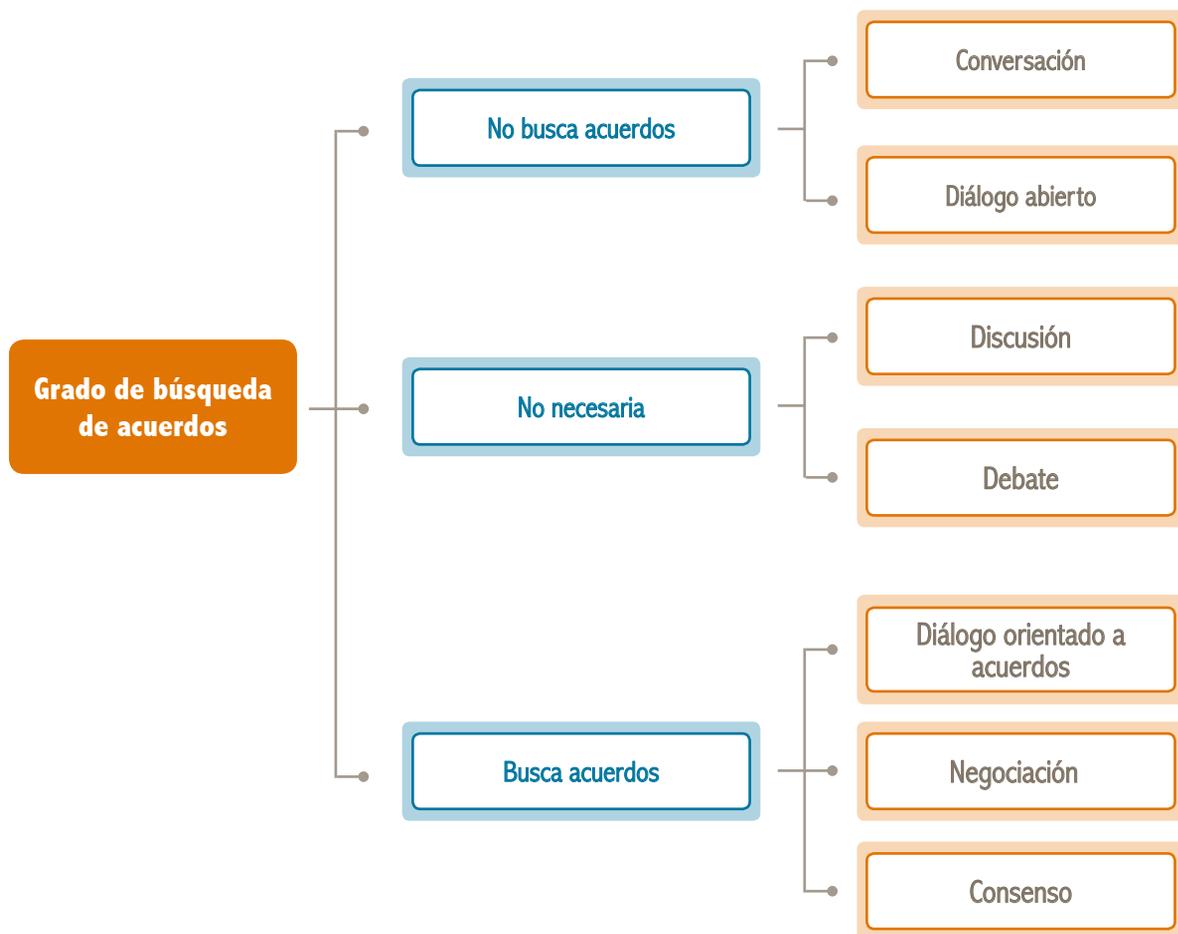
Entendiendo los alcances de la deliberación:

Existen diferentes procesos de interacción humana como son, entre otras, la discusión, la deliberación y el debate. La discusión se refiere a tratar de imponer una posición o idea, el debate tiene el mismo espíritu pero con una mayor intensidad argumentativa y frecuentemente con un formato más estructurado. En tal sentido tanto la discusión como el debate se inscriben en un campo de la confrontación, sin que esto signifique necesariamente belicosidad. Por ello las discusiones y los debates pueden ser usados convenientemente como herramientas pedagógicas. La deliberación implica un proceso dialógico en el que se analizan los pros y los contras de una posición que ayuda a escoger la mejor decisión y se da generalmente en un ambiente mucho más fraterno. Por tal razón, la deliberación puede estar presente en las diversas modalidades dialógicas. Significa entonces que todas estas categorías de interacción se dan en el amplio campo del diálogo. Por ello podemos afirmar que existen diálogos libres que no necesariamente buscan acuerdos y diálogos que están motivados expresamente para alcanzar acuerdos.



La figura 5 grafica los diferentes conceptos según el grado de búsqueda de acuerdos.

Fig. 5. Diferencia de conceptos según el grado de búsqueda de acuerdos



Fuente: Elaboración propia



La figura 6 muestra una tipología del diálogo desde la perspectiva de gestión del conflicto.

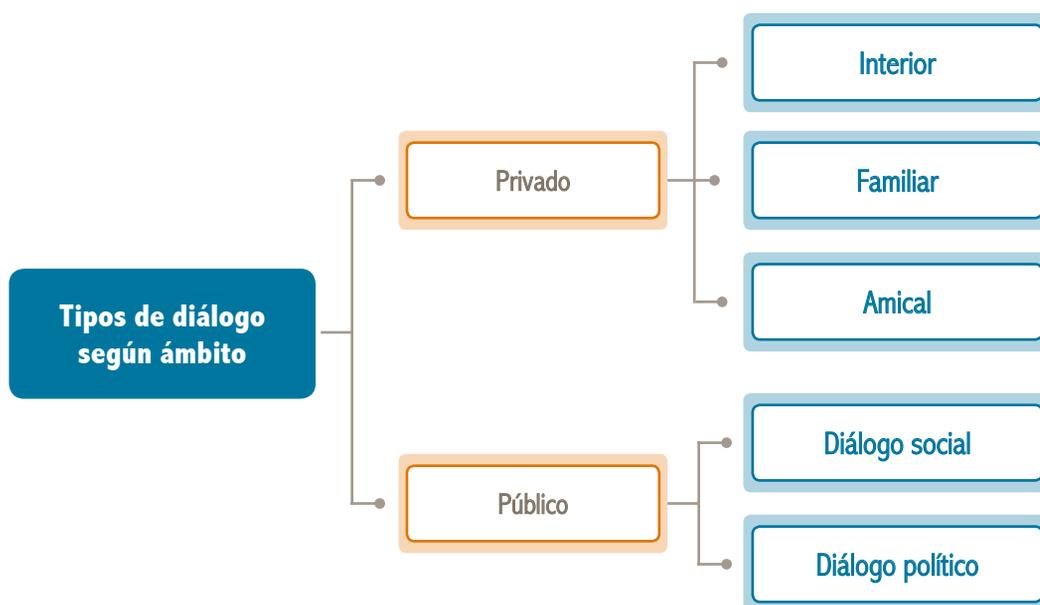
Fig. 6: Tipología del diálogo desde la perspectiva de gestión del conflicto



Fuente: Luque, Rolando. 2013. Presentado en el Encuentro sobre Prevención y Manejo de Conflictos en el Sector Minero: El diálogo y su relación con los procesos regulatorios. Lima, 20 de noviembre del 2013.

Otra forma de clasificar el diálogo es respecto al ámbito en el que se desenvuelve.

Fig. 7: Tipología del diálogo según ámbito



Fuente: Elaboración propia



De otro lado, los términos convencer, seducir, persuadir tienen sus matices semánticos que es importante precisar. Una cosa es usar artimañas para convencer, otra cosa es poner elementos que ayuden a que se ponga atención en la propuesta que estoy alcanzando.

12.1. Diferencia entre diálogo y conversación

En los diccionarios los términos diálogo y conversación son intercambiables. Así se presentan los siguientes sinónimos: plática, coloquio, conferencia, tertulia, parlamento, entre otros. Aunque la conversación forma parte fundamental del diálogo, en sentido estricto la conversación no es lo mismo que el diálogo. Algunas diferencias entre diálogo y conversación se muestran en el cuadro 3.

Cuadro 3: Diferencias entre diálogo y conversación.

Diálogo	Conversación
En el diálogo todos los participantes deben hablar, hacer sus aportaciones al asunto tratado; se considera descortés no participar y la participación debe contribuir a construir un mundo de conocimientos comunes. Si se incumple esta premisa se cae en lo que denominamos “diálogo de sordos”.	La conversación admite la participación desigual, incluso el silencio.
Los turnos en el diálogo se rigen en función de lo ya dicho y se trata de argumentar con orden y siempre con vinculación al asunto tratado.	En la conversación no siempre se aportan contenidos nuevos, no es necesaria la progresión temática, incluso, con frecuencia, no está claro el asunto tratado y se salta de uno a otro sin orden.
En el diálogo se busca el acuerdo respecto al tema tratado –así, hablamos de personas “dialogantes”–.	En la conversación no hay una meta concreta, aunque cada participante puede tener sus finalidades.
El diálogo es un discurso más cerrado ya que debe buscar la unidad de tema y el consenso.	La conversación tiene una estructura abierta, avanza por la suma de las intervenciones, independientemente de los argumentos que se expliciten.

Fuente: <http://contenidos.educarex.es/mci/2003/18/bachillerato/t3.htm>



Conversemos

Conversemos, tenemos el espacio y todo el tiempo del mundo. Dejemos que fluyan las creencias, las ideas, los pensamientos, los sentimientos y las actitudes sin mayor convicción que disfrutar de este intercambio comunicacional. Dejemos que afloren las afirmaciones, las dudas, los silencios y vacíos sin mayor propósito que compartir sueños, ilusiones, proyectos y perspectivas sin que necesariamente estemos buscando llegar a un acuerdo o a un entendimiento. La magia de la conversación es dejar ser a cada interlocutor y celebrar el hecho de escuchar y ser escuchado. Dejemos que la espontaneidad marque el compás de las palabras y en complicidad con los silencios se escriba la canción de la conversación y que se reafirmen las relaciones y vínculos de sabernos parte de una misma humanidad y una misma historia. Al final te habré conocido un poco más y me habrás conocido un poco más.

12.2. Diferencia entre discusión y diálogo

El cuadro 4 muestra la diferencia entre discusión y diálogo:

Cuadro 4: Diferencia entre discusión y diálogo:

Discusión	Diálogo
La discusión es la oposición: dos partes antagonizan y tratan de persuadirse mutuamente de que la parte contraria está equivocada.	El diálogo comprende la colaboración: dos o más partes colaboran para obtener una comprensión mutua.
En la discusión el fin es vencer.	En el diálogo, el fin es encontrar el compromiso.
En la discusión, se escucha para encontrar un error y contrarrestar los argumentos contrarios.	En el diálogo unos escuchan a otros para comprender el sentido y llegar a un acuerdo.
La discusión afirma sus propios puntos de vista.	El diálogo extiende y puede cambiar el punto de vista de los participantes.
La discusión protege las suposiciones como la verdad.	El diálogo revela suposiciones para su reevaluación.
La discusión provoca la crítica de otra posición.	El diálogo produce la introspección de su propia posición.
La discusión defiende solamente su propia opinión como la mejor y excluye otras soluciones.	El diálogo abre la posibilidad de encontrar una mejor solución, diferente a las soluciones originales.



Discusión	Diálogo
La discusión crea una actitud cerrada, la determinación de siempre tener razón.	El diálogo crea una actitud abierta: apertura a la posibilidad de equivocarse y a la posibilidad del cambio.
En discusión uno presenta una idea buena, la defiende contra los cambios y la asume como la única correcta.	En el diálogo uno presenta una idea buena porque sabe que la gente puede mejorarla.
La discusión llama a creer solamente en sus ideas.	El diálogo llama a una suspensión temporal de las creencias.
En la discusión uno busca diferencias deslumbrantes	En el diálogo uno busca acuerdos básicos.
En la discusión se busca las debilidades de otras opiniones	En el diálogo se busca la fuerza de otras opiniones.
Discusión implica el ataque a otra posición sin tomar en cuenta los sentimientos o relaciones, y a menudo rebaja o desprecia al contrincante.	El diálogo considera los sentimientos de otras personas, y se trata de no ofender o alejar.
La discusión asume que solamente una persona posee la solución correcta.	El diálogo asume que mucha gente posee fragmentos de una respuesta, que al ser unidos pueden crear una solución eficaz.
La discusión exige una conclusión.	El diálogo no termina.
En ocasiones podemos aceptar parte del punto de vista de otra persona para fortalecer el nuestro, pero fundamentalmente deseamos que prevalezca el nuestro. El énfasis en el acto de ganar, sin embargo, no es compatible con la prioridad de la coherencia y la verdad.	En el diálogo, un grupo explora asuntos complejos y difíciles desde muchos puntos de vista. Los individuos ponen entre paréntesis sus supuestos pero los comunican libremente. El resultado es una exploración libre que permite aflorar la plena profundidad de la experiencia y el pensamiento de las personas, y sin embargo puede trascender esas perspectivas individuales.

Fuente: David Bohm⁴.

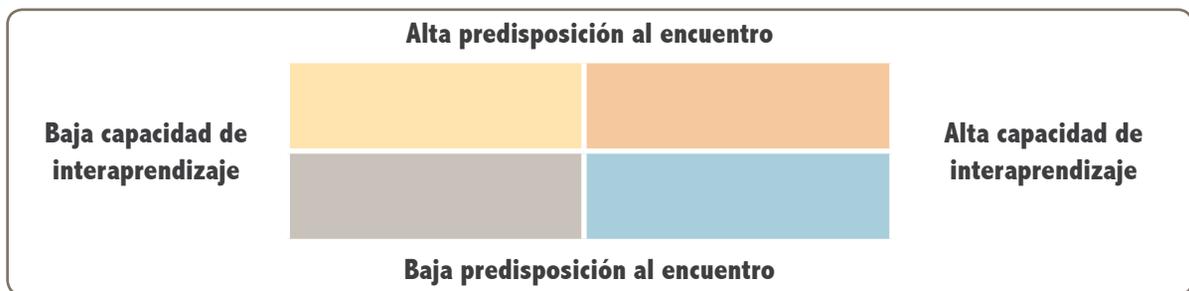
⁴ Disponible en: <http://www.inteligencia-emocional.org/trabajoyempresa/dialogoydiscusion.htm> Adaptado de la hoja preparada por Shelly Berman, basada en "Dialogue Group of the Boston Chapter of Educators for Social Responsibility (ESR)". Otros miembros son Lucile Burt, Dick Mayo-Smith, Lally Stowell, y Gene Thompson. Del Centro de recursos para círculos de estudios, Una guía de preparación para los lectores de los círculos de estudios. Tomado de Dialogue is Collaborative. Disponible en: <http://paulmx.diaryland.com/dialogue.html>



15. LAS CONDICIONES BÁSICAS DEL DIÁLOGO GENUINO

La predisposición al encuentro y la predisposición al interaprendizaje son aspectos claves a tomar en cuenta en la definición del diálogo. La figura 9 muestra la interacción entre estos dos factores y nos permite reconocer la calidad del diálogo.

Fig. 8: Las predisposiciones necesarias para el diálogo



Fuente: Elaboración propia

Partiendo de estos factores se reconocen las predisposiciones necesarias para el diálogo genuino que se muestra en la figura 9.

Fig. 9: Las predisposiciones necesarias para el diálogo





Las predisposiciones previas para el diálogo, se relacionan y refuerzan entre sí y no son categorías excluyentes sino relacionales e interdependientes. El cuadro 5 muestra las consideraciones a tener presente en un proceso de diálogo:

Cuadro 5: Consideraciones a tener presente en un proceso de diálogo:

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

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



El cuadro 6 muestra los elementos del diálogo a partir de las predisposiciones previas.

Cuadro 6: Elementos del diálogo en función a las predisposiciones

	Elementos
Predisposición al encuentro	<ul style="list-style-type: none">▶ Acepto la valía de la otra persona.▶ Estoy dispuesto a participar respetuosamente en la búsqueda conjunta de la verdad.▶ Participo activamente en la creación de ambientes seguros y confiables.
Predisposición al interaprendizaje	<ul style="list-style-type: none">▶ Búsqueda conjunta de campos compartidos de significación.▶ Búsqueda conjunta de la verdad.▶ Interés general sobre los intereses particulares.
Predisposición de remoción de ideas, discursos y prácticas	<ul style="list-style-type: none">▶ Capacidad de cuestionamiento.▶ Apertura a la transformación.▶ Reestructuración de relaciones entre personas y culturas.

Fuente: Elaboración propia.

16. LOS COMPONENTES DEL DIÁLOGO

Los componentes de los espacios de interactividad de la palabra son:

- ▶ La participación.
- ▶ La administración del tiempo o turnos.
- ▶ El propósito.
- ▶ La estructura.



Fig. 12: Componentes de los espacios de interactividad de la palabra



En un espacio de diálogo podemos reconocer atributos, resultados, condiciones del diálogo, la oportunidad y la pertinencia del diálogo que se muestran en el cuadro 7.

Cuadro 7: Elementos de un espacio de diálogo

Elementos de un espacio de diálogo	Descripción/contenidos
Atributos	Buena fe Respeto Inclusividad Humanidad
Resultados	Definido por la naturaleza de cada espacio. En algunos casos puede ser el encuentro, en otro construir confianza, en otro fortalecer relaciones y vínculos y en otro llegar a acuerdos.
Condiciones	Relaciones de poder Relaciones de género Interculturalidad Intraculturalidad
Oportunidad/pertinencia	Momento Contexto Escenario

Adaptado en base a Varillas, Omar. 2013.



17. LOS INDICADORES DEL DIÁLOGO

Es necesario conjugar la poesía e ingeniería del diálogo. La ingeniería del diálogo alude al hecho de caracterizar apropiadamente el diálogo a través de variables, atributos e indicadores para saber si estamos o no estamos avanzando. El diálogo pierde legitimidad cuando las personas sienten que es algo muy gaseoso y no es posible medirlo.

Los indicadores del diálogo dan cuenta del grado de reconocimiento de la necesidad de dialogar, la apertura de revisar posiciones, el grado de construcción de confianza, el grado de desprendimiento para buscar la verdad, la capacidad de ser empáticos, la capacidad de escucha, el grado de apertura de tus posiciones e intereses y el grado de búsqueda de relacionamiento. El cuadro 8 muestra una propuesta de indicadores del diálogo.

Cuadro 8: Indicadores del diálogo

Predisposición	Antes	Después
Predisposición para encontrarse	Los actores no quieren sentarse a dialogar.	Los actores muestran su mejor disposición para sentarse a dialogar. Los actores se han sentado a dialogar
	Cada uno manifiesta sus posiciones por separado.	Los actores están dispuestos a analizar de manera conjunta sus posiciones.
	Prima la desconfianza del uno hacia el otro.	Los actores realizan esfuerzos deliberados para construir y fortalecer la confianza. Los actores realizan una comunicación asertiva en base a la confianza.
Predisposición para el interaprendizaje	Cada uno se cree dueño de la verdad.	Cada actor cree honestamente que puede aprender del otro.
	Baja capacidad de empatía.	Alta capacidad de empatía.
	Baja capacidad de escucha.	Alta capacidad de escucha.
Predisposición para la remoción de ideas, actitudes y discurso	Cada actor se mantiene en su posición (actitudes y discurso) y no está dispuesto a cambiar a pesar de los argumentos que se desarrollen en la deliberación.	Cada actor está dispuesto a cambiar de posición (actitudes y discurso) en función a los nuevos elementos que aparecen en la deliberación.
	Cada actor mantiene su posición (actitudes y discurso) pensando y actuando únicamente en función a sus propios intereses.	Cada actor está dispuesto a cambiar de posición (actitudes y discurso) en función a los intereses conjuntos de los interlocutores.
	Al actor no le interesa las relaciones.	Cada actor está interesado en que se construyan y fortalezcan relaciones sostenibles.

Fuente: Elaboración propia.



Predisposición al encuentro como primera condición del diálogo: Reconociéndonos mutuamente

Una primera condición para que se produzca el diálogo se refiere a tener la predisposición al encuentro. Esto suena obvio pero no necesariamente se practica en todos los casos. Cuando uno de los interlocutores, o a veces ambos, simplemente no quieren ni verse y menos escucharse, entonces no se puede dar el diálogo. Predisponerse al encuentro significa que reconoces y aceptas al otro, que reconoces su valía, su dignidad como persona humana independientemente de la posición que pudiera tener. Implica que eres capaz de interactuar con los distintos y los distantes, especialmente con ellos que no piensan como tú. Significa que depones toda actitud de arrogancia y subestimación y aceptas que todas las personas son merecedoras del respeto. Implica también que estás dispuesto a participar de manera conjunta en la búsqueda de nuevas verdades más allá de las verdades particulares. Significa que estás dispuesto a participar solidaria y responsablemente en la generación de ambientes seguros y de confianza para intercambiar las ideas, valorarlas, integrarlas y recrearlas si fuera el caso. Por ello no exageran los filósofos del diálogo cuando afirman que la capacidad de encuentro es una de las expresiones de amor por la humanidad. La benevolencia, la misericordia, la humildad forman parte del ejercicio del diálogo transformador.

Motivación genuina, madurez de las partes y confianza en la posibilidad de buenos resultados, son condiciones de partida para un proceso de diálogo fructífero⁵.

Fig.13: Aspectos fundamentales de la predisposición al encuentro en un proceso de diálogo



⁵ Aporte de Walter Herz



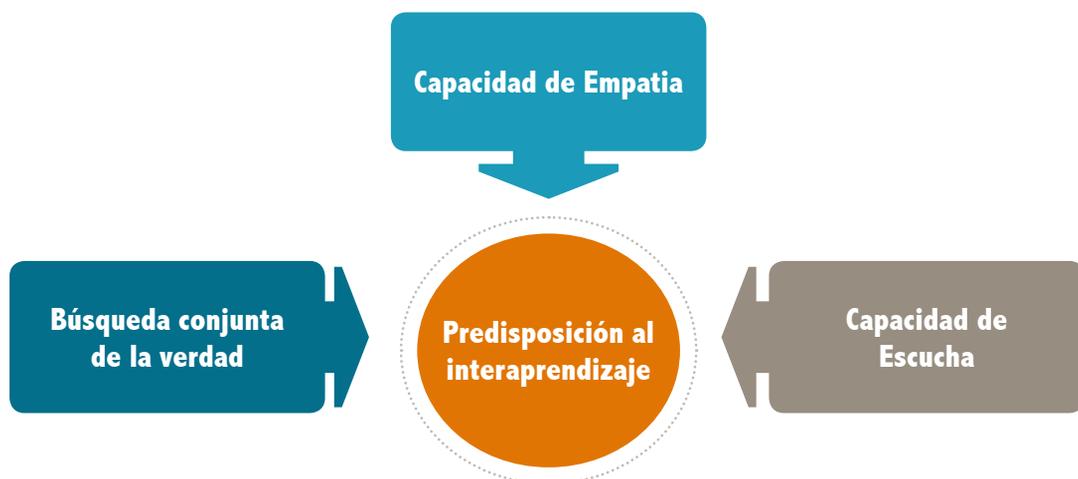
Sensibilidad al diálogo

Sensibilidad tiene como sinónimos dos grupos de significados; uno referido a propensión, tendencia e inclinación y otro referido a atracción, preferencia o vocación. Por su parte propensión tiene como sinónimos apego, afecto, amor, simpatía e interés. Consecuentemente tener sensibilidad al diálogo implica orientación, valoración y respeto por lo que realmente implica el diálogo. Aunque pareciera natural que todos somos sensibles al diálogo, esto no es necesariamente así. Cuando asumimos posiciones cerradas, polarizadas, confrontacionales no estamos siendo precisamente sensibles al diálogo. Ser sensibles al diálogo implica que confiamos que nuestras diferencias pueden ser allanadas a través de la deliberación, la búsqueda conjunta de significados y sentires compartidos. Ser sensibles al diálogo implica reciclar nuestros legítimos temores y desconfianzas para reconvertirlos en caminos de entendimiento y comprensión. La sensibilidad al diálogo es una mezcla de apertura, humildad y grandeza. Cerrarte en “tu verdad” puede afectar la legítima verdad que está distribuida de alguna manera en cada una de las partes y corresponde al diálogo armonizar.

Predisposición al interaprendizaje como segunda condición del diálogo: Ambos tenemos mucho que aprender.

La capacidad de intercognición y de interaprendizaje significa tener la humildad y valentía de reconocer que no necesariamente eres el dueño de la verdad y que aceptas que puedes aprender del otro, que estás dispuesto a participar creativamente en la búsqueda conjunta de campos compartidos de significación y de verdad buscando el interés general sobre los intereses particulares. Es atreverse a la indagación de nuevas opciones, ampliar el campo mental o nuestro espectro, ser permeable a nuevas perspectivas coherentes y sensatas que van recreando nuevos sentidos a la búsqueda conjunta. Es predisponerse a administrar la energía social y cultural de la mejor manera posible. Es comprender que cada posición es producto de la historia, las percepciones, conocimientos y experiencias previas y que estas diferencias pueden ser más un aporte que un obstáculo para el entendimiento mutuo.

Fig. 14: Aspectos fundamentales de la predisposición al interaprendizaje en un proceso de diálogo





Mirar en perspectiva

La capacidad de mirar en perspectiva se refiere al saludable ejercicio intelectual de buscar entender la realidad desde múltiples ángulos y enfoques tanto a nivel espacial como temporal. Es tratar de superar las visiones parciales, fragmentadas o interesadas de la realidad; es tratar de evaluar objetivamente la realidad para descubrir con honestidad lo bueno y lo malo, lo positivo y lo negativo, las posibilidades y las limitaciones, ventajas o desventajas que representa cualquier situación. Es salir de las trincheras, es desprenderse del pensamiento dogmático, del pensamiento polarizador que todo lo convierte en blanco y negro, es reconocer los diversos matices del espectro. Mirar en perspectiva es la búsqueda de la ponderación y el equilibrio para tratar de descubrir la realidad tal como es, o al menos aproximarse lo máximo posible a ella.

Predisposición para la remoción de ideas, discursos y prácticas como tercera condición del diálogo: Muchas veces cambiando de perspectiva se avizoran muchas soluciones

La actitud de apertura al diálogo significa que estoy dispuesto a cambiar de idea a la luz de las nuevas perspectivas y argumentos que me indican que hay opciones más enriquecedoras que mis opciones particulares. Implica que tengo la capacidad de cuestionamiento y de autocritica y que puedo sospechar sin temor a ningún remordimiento de mis ideas iniciales. Significa que tengo la suficiente valentía para salir de mi zona de comodidad sin que tenga que desarmarse mi mundo, implica una apertura amplia para la transformación. Significa que estoy dispuesto a participar proactivamente en la reestructuración de relaciones entre personas y culturas para pasar de la confrontación al encuentro fecundo de nuevos sentidos y significados compartidos. Para ello se requiere desarrollar una inmensa capacidad de análisis, que debería estimularse desde temprana edad⁶. En verdad, se requiere mucho coraje para enfrentar tus propias creencias y estar dispuesto a revisarlas.

Fig. 15: Aspectos fundamentales de la predisposición a la transformación en un proceso



6 Aporte de Jimena Cucho



¿Cuán libres son nuestras opiniones?

La libertad es un principio y un derecho fundamental. La pregunta de fondo es qué tanto somos libres en nuestras opiniones cuando tenemos que lidiar con la cultura que nos moldea, con la sociedad que nos condiciona a seguir ciertos caminos convencionales, con los medios de comunicación que consciente o inconscientemente están tratando de instalar ideas fuerza en nuestros cerebros y en nuestro subconsciente, cuando las campañas nos machacan con mensajes subliminales, cuando tenemos que lidiar con nuestros propios miedos, dudas, temores e inseguridades, cuando nuestros líderes, lideresas, políticos y demás líderes de opinión proyectan sus propios intereses con disfraz de bienestar común. Cuando irresponsables siembran el odio, la destrucción y la desunión, cuando las emociones negativas son más grandes que las razones. De ahí la importancia de apelar a la autenticidad y no dejarse llevar por los agoreros de la destrucción y de los que alegre e irresponsablemente van descalificando a las personas.

18. LOS PROPÓSITOS DEL DIÁLOGO

El diálogo puede ser entendido como un medio para resolver una controversia o conflicto, un medio para alcanzar un entendimiento mutuo, una herramienta para reconocer significados comunes, un medio para reconocer que formamos parte de un mismo sistema. En una primera etapa el diálogo puede ser visto como una forma de dejar fluir libremente las ideas sin la presión de llegar a un acuerdo (entonces recibe el nombre específico de conversación) o un medio para tratar de llegar a acuerdos.

Es necesario entender al Diálogo en dos dimensiones:

- a. El Diálogo como medio: herramienta principal para abordar situaciones de controversia o conflicto.
- b. El Diálogo como fin: En el sentido de fortalecer una Cultura del Diálogo, o hacer del Diálogo una práctica que permita contribuir a pasar de una “Cultura Profunda” (Galtun, 2003) a una Cultura de Paz, donde los medios de acción no violenta sean legitimadas cultural y políticamente.

¿Cuál es tu motivación del diálogo?

En los procesos de diálogo podemos identificar personas con diferentes motivaciones. Unos ponen énfasis en los contenidos, otros en el proceso y hay quienes ponen el foco de su atención en las relaciones. Los que se preocupan en los contenidos, en los resultados, en el programa, pueden descuidar todo el camino recorrido y subestimar las relaciones; quienes acentúan el proceso, pueden perder de vista la calidad de los resultados, del contenido y las relaciones; quienes privilegian las relaciones, eventualmente podrían subestimar los logros y celebraciones del camino y descuidar los contenidos. La calidad del diálogo está en función del equilibrio y ponderación que se debe alcanzar entre los tres factores. Este equilibrio no es igual para todas las personas y circunstancias. Lo importante es no perder de vista la correcta administración de estos factores.



Los alcances del diálogo

El diálogo no es solo un proceso comunicacional que se remite al intercambio acústico y la búsqueda de escenarios y climas de entendimiento común, también implica poner a prueba la capacidad de reconocerte como miembro solidario de la comunidad humana, la capacidad inmensa de reconocer la valía del interlocutor (y por tanto superar la cosificación del otro), la oportunidad de expandir el conocimiento, el entendimiento y hacer de la gestión de la energía un ejercicio compartido en beneficio conjunto. Significa también la posibilidad de búsqueda, indagación y es campo fértil para la innovación y la creatividad producto de la explosión de alternativas. Incrementa la experiencia vital al permitirnos recrear relaciones y fortalecer vínculos. Hemos dialogado, nos hemos dado la inmensa oportunidad de transformarnos.

Los alcances del diálogo genuino

El diálogo genuino es tan importante como el valor de la palabra. ¡Cuánta irresponsabilidad en quienes han contribuido a la devaluación del diálogo al convocarlo sin la firme convicción de respetar los acuerdos establecidos!

¡Cuánta ligereza en quienes confunden antojadizamente la predisposición al diálogo como claudicación de principios! ¡Como si ser cerrados y dogmáticos signifique necesariamente ser consecuentes! El diálogo genuino y transformador no es funcional con los poderes de turno.

El diálogo genuino no descalifica, no deslegitima, no subestima al otro. Por el contrario, reconoce, valora y celebra al otro con su diversidad.

El diálogo no es sumisión como tampoco arrogancia. Encierra más bien la grandeza de la humildad porque acepto que puedo aprender del otro. Reconoce que las diferencias significan energía social y cultural por gestionar.

El diálogo es indagación conjunta. Es la oportunidad para que recrear nuestras relaciones y construir solidariamente campos comunes de entendimiento. Es dar pie a la innovación y la creatividad para buscar nuevas alternativas, nuevos caminos y sentidos.

Hemos dialogado, hemos recuperado la ética de la palabra.

Cuadro 9: Orientaciones del diálogo transformador

De	A
De la confrontación	Al diálogo
De la cosificación de las personas.	Al reconocimiento de la valía y la dignidad propia de todos los seres humanos.
Del interés personal.	A la colaboración.
Del discurso anti.	Al discurso, actitud y acciones a favor del desarrollo sostenible, justo y equitativo.
De la suspicacia.	A la construcción de la confianza.



De	A
De los malos entendidos.	A esclarecimiento.
De la resistencia.	A la proactividad.
De la cólera.	A la serenidad.
De la desinformación.	A procesos informados de toma de decisiones.
De la relación asimétrica.	A la relación horizontal y empoderada.
De la exclusión.	A la construcción y fortalecimiento de la ciudadanía.

Fuente: Elaboración propia

19. EL DIÁLOGO COMO HERRAMIENTA DE TRANSFORMACIÓN

Si nosotros ubicamos al diálogo en su papel transformador entonces estamos apelando a trabajar la dimensión personal, relacional, estructural y cultural. Esto significa que el diálogo no se queda únicamente en los interlocutores y que hay consecuencias que escapan a los interlocutores. Esto significa reconocer el carácter sistémico del diálogo y la necesaria capacidad de asumir la responsabilidad de la toma de decisiones.

El diálogo transformador es en el fondo un acto de fe, una hermosa utopía que sirve para caminar más allá de la historia, más allá de los desencuentros, de la rabia, la indignación o el desencanto. Más allá de percepciones, creencias, ideologías, coincidencias o malos entendidos. El diálogo nos da la oportunidad para reconocer un espacio común, un universo común de significados y voluntades que nos permite alcanzar un entendimiento a pesar o con nuestras diferencias. Dialoguemos.

Fig. 16: Sobre el diálogo transformador



Fuente: Elaboración propia



20. LOS FUNDAMENTOS DE LA PERSPECTIVA DE PREVENCIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS

Transformar alude a cambio, evolución, perfeccionamiento. Implica pasar de una situación dada a otra situación en la que se verifican mejoras cualitativas significativas. Lo importante de la transformación es que es un proceso bidireccional en el que los interlocutores terminan transformados, esto es, sus paradigmas, creencias, valores, sus discursos, sus significados, sus perspectivas, sus sentires.

Para que se produzca la transformación se parte de la premisa que los interlocutores no están conformes con la situación actual y buscan ubicarse en una condición en la que puedan desplegar el conjunto de sus capacidades, facultades y potencialidades sin que ello signifique aplastar u oprimir al interlocutor. Por el contrario, lo que se busca es que bajo los principios de humanidad e inclusión, todos puedan disfrutar de los beneficios de la paz y la concordia.

Para ello tienen la voluntad política y la predisposición cognitiva y emocional para disponerse a explorar e indagar creativamente nuevas opciones y vías para resolver las diferencias, de aprender uno del otro, de aprovechar la energía cultural que existe en el sistema (es decir los conocimientos y experiencias de todos los interlocutores), de considerar la importancia de mantener buenas relaciones entre las partes, de valorar la importancia del respeto mutuo, de tomar en cuenta caminos más sensatos y sostenibles.

Ello se diferencia de una perspectiva dominada solo por el corto plazo, de encerrarse únicamente en los contenidos, de pretender imponer la razón a toda costa, de presionar para que se tomen decisiones de difícil viabilidad, de dilatar el abordaje de temas sustanciales. Escapa entonces de una mirada reactiva frente a los conflictos o de soluciones rápidas de cuestionable consistencia.

Un enfoque transformador de conflictos tiene una mirada sistémica, implica tener en cuenta a la persona y todo su entorno. Por ello alude a las dimensiones personales, relacionales, culturales y estructurales. Como tal el abordaje del conflicto aborda una perspectiva democrática, de gobernanza, de gobernabilidad. Por ello no es exagerado mencionar que una perspectiva transformadora de conflictos tiene una concepción articulada al desarrollo sostenible. De una perspectiva dimensional de abordaje al conflicto se pasa a una perspectiva pluridimensional en el que todas las fuerzas del sistema son tomadas en cuenta. En tal enfoque los problemas no constituyen el deterioro del sistema sino de llamadas de atención para su reestructuración, una oportunidad para catalizar cambios positivos.



21. LOS LÍMITES DEL DIÁLOGO

El diálogo es una poderosa herramienta de profundización de la democracia. No obstante, hay que reconocer que los procesos de diálogo (y participación) no son aplicables ni necesarios absolutamente en todos los casos. Como sociedad nos hemos inventado un “contrato social” en el que las y los ciudadanos elegimos a nuestras autoridades para gobernar. La gobernanza precisamente tiene que ver con la calidad de los acuerdos sociales: quiénes toman las decisiones, cómo se toman las decisiones, sobre qué se toman las decisiones y cuáles son las características o atributos de esas decisiones. Desde una perspectiva más conservadora la gobernanza tiene que ver fuertemente con el ejercicio del poder, desde una perspectiva más democrática tiene que ver cómo se desarrollan espacios, mecanismos y procedimientos para que la ciudadanía pueda participar en los procesos de deliberación y lleve a que las autoridades tomen decisiones en sintonía con las aspiraciones y propuestas de la ciudadanía.

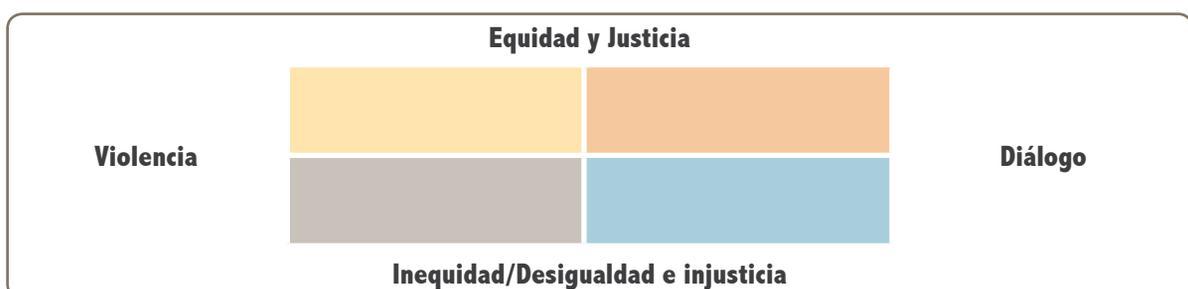
22. EL TEMA DEL PODER

El poder, tema fundamental de las ciencias políticas, está presente en los procesos de diálogo. En las ciencias políticas se reconoce que existen asimetrías en el acceso y ejercicio del poder y por tanto se requiere definir una institucionalidad, espacios, mecanismos, procedimientos que hagan los balances y contrapesos. En ese mismo sentido se requiere generar, desarrollar, fortalecer los esquemas de control social. Por ello es que existen herramientas al interior de la democracia como por ejemplo la incidencia política, la presentación de iniciativas legislativas ciudadanas, entre otros. Los actores disconformes tienen el legítimo derecho de expresar su indignación en el marco del respeto a los derechos humanos fundamentales. Muchas veces se utiliza la criminalización de la protesta para controlar a los disidentes independientemente de la legitimidad de sus propuestas.

23. EL ENFOQUE POLÍTICO DEL DIÁLOGO

El diálogo es un concepto fuertemente interrelacionado con la democracia, la gobernabilidad y gobernanza por lo tanto es un concepto fuertemente político. Desde esta perspectiva no hay diálogos gratis o diálogos ingenuos, lo que quiere decir es que no debe ser funcional al status quo o utilitarista para los grupos de poder. Nosotros apostamos por un diálogo profundamente transformador en sus diferentes niveles: personal, relacional, estructural y cultural. No nos quedamos únicamente en el diálogo transaccional entre dos actores sino que buscamos que el proceso de diálogo se inscriba en un marco mayor de desarrollo, concepto además que mutuamente debe ser acordado por los interlocutores con responsabilidad sobre la toma de decisiones respecto al ambiente y la sociedad en todas sus escalas.

Fig. 17: El diálogo como herramienta política:



Fuente: Elaboración propia



24. EL AGOTAMIENTO DEL DIÁLOGO

Es importante que el diálogo pueda ser efectivo para que la gente sienta que su inversión en tiempo y recursos pueda hacerse tangible con elementos que contribuyan a su bienestar. Cuando pasa demasiado tiempo y la gente siente que no está logrando nada entonces el diálogo empieza a agotarse. La violencia silenciosa, las cartas sin respuestas, las promesas incumplidas nos van pasando la factura que contribuyen a la deslegitimación del diálogo.

Por eso es importante que exista una buena organización del proceso del diálogo, una buena estructura metodológica, un apropiado proceso de facilitación para que se pueda manejar la tensión entre tiempos, ritmos y dinámicas que existen entre los diversos actores involucrados. Este es un proceso de negociación intra e intercultural, ni tan lento que no produzca resultados tangibles ni todo el tiempo del mundo para resolver una situación que ha generado la situación de conflictividad.

En otros casos no existen condiciones mínimas para desarrollar procesos de diálogo por lo que en tales situaciones hay que reconocer que se deben apelar a otras herramientas permitidas por el sistema democrático y que tiene que ver con la exigibilidad e incluso con la protesta dentro de los cánones de los Estados de Derecho.

25. DIÁLOGO COMO PROCESO

El diálogo puede ser aplicado en la vida cotidiana, en la vida social y política o en torno a mesas de diálogo. Lo importante es que debe ser concebido como un proceso. Existe el sesgo de pensar que los procesos de diálogo solo son necesarios en situaciones de crisis cuando en realidad necesitamos que el proceso de diálogo se verifique en todo el ciclo del conflicto. Es más, requerimos espacios institucionalizados para el diálogo permanente. Por ello la importancia del diálogo como herramienta de prevención y transformación de conflictos. Así mismo son necesarios los mecanismos de seguimiento de diálogo y seguimiento a los acuerdos establecidos en el proceso de diálogo.

26. HABILIDADES QUE FACILITAN EL DIÁLOGO

Dialogar no significa subestimar mis ideas sino tener el coraje de ponerlas a prueba a la luz de los enfoques, las perspectivas, los intereses y deseos que tiene mi interlocutor. Para que mi propuesta pueda ser tomada en cuenta tengo que desarrollar mis capacidades argumentativas y persuasivas para que se considere mi punto de vista. Ello no impide que pueda disentir, solo que tengo que hacerlo apropiadamente. Debo aclarar oportuna y honestamente todas las dudas que pudieran surgir. En el intercambio debo ser capaz de percibir las barreras y fuentes de tensiones que no nos ayudan a encontrar los campos comunes de entendimiento y debo colaborar, en la medida de lo humanamente posible, para tratar de eliminar dichas barreras y puntos de tensiones. Enriquecer la capacidad de tener argumentos claros para sustentar una posición es difícil pero es un proceso que vale la pena. Puede permitir la comprensión de uno mismo⁷.

⁷ Aporte de Esteban Quevedo.



La escucha en la facilitación del diálogo:

Si el diálogo es fundamental en la facilitación, la capacidad de escucha también lo es. Mucho se ha dicho sobre la importancia de la capacidad de escucha en el diálogo, que generalmente no la tenemos, que debemos desarrollarla (lo que explica porqué existen diálogos de sordos). Pero ahí no se agota el tema porque la escucha es un fenómeno que se remite a los participantes y a los planos.

Cuando hablamos de escucha entre participantes podemos distinguir tres modalidades: i) la que se da en el mismo facilitador (autoescucha), ii) la que se da entre los participantes y el facilitador y iii) la que se da entre participantes.

Cuando hablamos de los planos de la escucha nos referimos a: i) a lo audible, ii) a lo perceptible (que incluye a lo audible) y iii) a lo subsumido.

La escucha no se remite únicamente al campo de la acústica, además de la semántica, también se explica por la psicología (incluyendo al psicoanálisis) y la antropología.

La autoescucha del facilitador es una capacidad que debe ser más desarrollada. No se trata solo de fingir que se escucha sino implicarse genuinamente para diferenciar significados y significantes. No es solo lo que dicen sino también los que están tratando de decir aún cuando las palabras precisas no sean convocadas. Significa también la capacidad de procesar tus propias emociones para desplegar tu verdadera capacidad intercultural e intersemántica.

La dimensión subsumida de la escucha es aquella que no es perceptible con los sentidos inmediatos pero sí por el inconsciente y la intuición. Es la dimensión que va más allá de la palabra y se inscribe en el campo de la metacomunicación y el metalenguaje.

Finalmente, la escucha no se remite al momento comunicativo sino a la confluencia de los diversos tiempos y modalidades de la escucha. Ahí es cuando los espacios formales e informales confluyen. De todo ello se desprende que no solo se escucha con los oídos sino con todo el cuerpo, con el alma y el corazón.

27. EL VALOR DEL SILENCIO EN LA FACILITACIÓN DEL DIÁLOGO

La riqueza de la comunicación es tal que no todo tiene que ser expresado con palabras orales. No solo comunican los gestos, si no también comunican los silencios y las ausencias. El silencio puede significar capacidad sincera de escucha, respeto, devoción o timidez. También puede significar gélida indiferencia, lejanía, sosiego o esperanza. Así mismo el silencio puede implicar concedernos un permiso para meditar, para reflexionar y escucharnos a nosotros mismos. El silencio puede ser un desgarrador grito de humanidad o un despliegue de profunda admiración y respeto. No necesariamente nos escuchamos porque gritamos más alto si no porque hemos aprendido a escuchar con el espíritu.



28. EL DESAPEGO COMO FUNDAMENTO DEL DIÁLOGO

Desapego es la capacidad de tomar distancia de aquello que más te gusta o crees o incluso sientes, sin que te afecte, sin que te desestructure psicológicamente. Lo contrario es el apego que tiene que ver con el afecto, con el cariño, con la predilección que tienes a las cosas o aspectos intangibles como tus creencias y convicciones. Entrar a un proceso de diálogo con desapego significa que no vas amarrado con tus conceptos, categorías, planos, ideas o afectos. Estás dispuesto a someterlos al escrutinio de la deliberación, al ejercicio compartido del análisis equilibrado. Estás dispuesto a enriquecerte en el proceso y no aferrarte primariamente con el mundo objetivo y subjetivo con el que entraste al diálogo.

Estás dispuesto a entrar en el respetuoso ejercicio de comulgar intersubjetividades. De ahí la importancia del diálogo como herramienta de liberación y transformación.

29. LA ECUANIMIDAD DURANTE EL PROCESO DE DIÁLOGO

Si partimos de la premisa que la capacidad de escucha es central en un proceso dialógico entonces es importante que sepamos mantener la ecuanimidad. Ello implica dos aspectos: i) sostener la imparcialidad de juicio mientras el interlocutor habla y ii) guardar una actitud equilibrada y constante. Se reconoce que lograr la ecuanimidad no es algo simple, exige mucha paciencia, capacidad para resistir probables arremetidas verbales y psicológicas de la otra parte que impactan en diverso grado en nuestro propio universo emocional. El autocontrol es clave para salvaguardar la ecuanimidad. Por ello podemos afirmar que las competencias personales son fundamentales para desplegar las competencias sociales que se ponen de manifiesto durante un proceso de diálogo.

30. LOS CONCEPTOS COMO HERRAMIENTAS QUE LIBERAN O ENCARCELAN EN LOS PROCESOS DE DIÁLOGO

Cuando ingreso a un proceso de diálogo debo estar consciente del alcance que tienen las palabras clave. En algunos casos estos conceptos necesitan cierta rigidez pero en otros casos deben ser entendidos con la flexibilidad del caso. Esto no significa que juegue antojadamente con los alcances de los significados, porque podría fácilmente derivar en manipulación, sino implica ser responsable con el uso. Ello nos lleva a apelar a la ética de la palabra. Hemos visto fundamentalismos en nombre de los principios y el resultado ha sido tan o más perjudicial que la posición más retrógrada.



Cuando en nombre de los principios asumo que tengo una ética superior inmediatamente estoy dividiendo el mundo en dos: el mundo de los buenos (a los que me sumo con mis principios) y el de los malos (aquellos que piensan lo contrario). De esta manera consciente o inconscientemente estoy bloqueando el diálogo fecundo que requiere de humildad, de reconocer la valía que hay en toda persona y la legitimidad de su posición. No es únicamente lo que yo traigo (que también es importante), sino lo que construyo colectivamente. No es que abandone los principios sino que entienda el contexto de los principios. Todo absolutismo es contrario a la apertura necesaria que requiere el diálogo.

31. EL PODER DE LAS PALABRAS

La palabra, con su magia energética, construye, anima, adula, entenece, te libera o por el contrario destruye, desmotiva, agrede, enfurece, oprime, encasilla. Porque las palabras no se quedan en el cerebro sino que atraviesan e inundan todo el cuerpo y agitan el alma.

Las palabras representan relaciones de poder y de control social. Las palabras no solo representan la historia sino que también configuran el presente y el futuro.

Las palabras no son neutras o están matemáticamente empaquetadas. Las palabras no tienen significados fijos y dependen de la condición del hablante y los contextos. En esta fiesta de significados y significantes a veces representan concesiones abiertas, veladas o forzadas.

¡Retruécano! Qué potencial tiene la semántica.

Fig. 18: La acción comunicativa



Fuente: Elaboración propia



No son solo palabras

Aunque nos resulta fácil deslumbrarnos por las maravillas de la biodiversidad también deberíamos encandilarnos por la diversidad de las culturas y sus lenguajes. Solo por mencionar un elemento de la riqueza del lenguaje hablaré de la humilde y a la vez grandiosa “palabra”.

Las palabras sorprenden porque pueden moverse entre la ingeniería y la poesía. En ocasiones las palabras tienen significados precisos y acotados (lo que debería ser así porque su uso implica responsabilidad) en otras ocasiones tienen una alta plasticidad y juguetonamente se mueven en un gran espectro de significados (lo que explica la versatilidad de la poesía y el gran potencial de las metáforas).

Pero no son los significados los que cuentan sino también el tono con el que es pronunciado en la expresión oral (y que requiere de instrumentos auxiliares en la expresión escrita ¡!; ¿?; . . .;,,). La palabra no tiene vida propia sino que está estrechamente interrelacionada al sujeto que lo pronuncia o escribe.

Una palabra puede tener diferentes significados según la historia y sensibilidad de cada persona (de ahí la necesidad de estandarización de la Academia de la Lengua). Lo que para mí significa una cosa para ti puede significar lo contrario o simplemente no significar nada.

La palabra es la relacionista pública de la cultura. Tú eres tu palabra, tu palabra es tu cultura. De ahí la pertinencia del diálogo intercultural para que a pesar de diferentes historias, percepciones, imaginarios, representaciones sociales, emociones y sentires podamos encontrar nuestro campo común de significaciones aunque usemos diferentes palabras, idiomas o incluso los silencios o palabras aún no inventadas. Porque la palabra persigue al sentir y el sentir crea la palabra.

Fig. 19: Diferentes campos de la realidad en función a la expresión oral y el pensamiento



Fuente: Elaboración propia



El lenguaje en la facilitación de procesos sociales

El lenguaje constituye uno de los factores centrales en la facilitación de procesos sociales pues es a través de esta herramienta que los grupos pueden alcanzar comprensión, alcanzar acuerdos, lograr la armonización y el establecimiento de equilibrios.

A través del lenguaje es posible que las personas puedan:

- ▶ Enunciar, declarar, exponer, expresar
- ▶ Describir, detallar, puntualizar
- ▶ Afirmar, aseverar
- ▶ Confirmar, asegurar
- ▶ Explicar, argumentar, argüir
- ▶ Revelar, develar
- ▶ Interpretar, descifrar, aclarar, desentrañar
- ▶ Preguntar, examinar
- ▶ Solicitar, pedir, requerir
- ▶ Juzgar, calificar
- ▶ Prometer
- ▶ Alabar, ensalzar, enaltecer, exaltar
- ▶ Acariciar, agasajar, halagar
- ▶ Atacar, agredir, entre otros actos del lenguaje.

El listado arriba señalado, que no es exhaustivo, ha sido categorizado por Echevarría (2005) como los siguientes actos lingüísticos: afirmaciones, juicios, peticiones, promesas y declaraciones. Toda esta riqueza expresiva del lenguaje se pone en acción al facilitar un proceso social en el que discurren manifestaciones orales, escritas y audiovisuales.

En la facilitación de un proceso social podemos encontrar reuniones grupales, reuniones bipersonales, pronunciamientos, informes, declaraciones, comunicaciones vía telefónica, comunicaciones usando correo electrónico y redes sociales, entre otros medios en tanto no se reduce solo a encuentros entre cuatro paredes sino que fluye toda multiplicidad de expresiones comunicativas.

Ahora bien, hay que tener presente que la comunicación humana no se reduce al lenguaje verbal sino que también alude al lenguaje no verbal (lenguaje emocional, expresiones corporales, gestos). También está presente la comunicación escrita y la comunicación gráfica. En un plano superior podríamos reconocer la dimensión de la metacomunicación con sus diversas manifestaciones como metalenguajes, metatextos, metadiscursos, entre otros.

Si reconocemos todas estas dimensiones en el lenguaje podríamos reconocer los siguientes elementos:

- ▶ Lo que se dice (la posición, el discurso, la narrativa, la afirmación).
- ▶ Lo que se quiere decir (el propósito, la orientación, lo que se busca, la motivación, el interés).
- ▶ Lo que no se dice pero se puede deducir (lo que se calla, lo que se deja entrever).



Expresado en forma de preguntas podríamos tener las siguientes expresiones:

- ▶ ¿Quién lo dice?
- ▶ ¿Qué es lo que está diciendo?
- ▶ ¿Por qué lo dice?
- ▶ ¿Para qué lo dice?
- ▶ ¿Cómo lo dice? ¿Con qué sentimientos? ¿Con qué emociones? ¿Con qué gestos?
- ▶ ¿Dónde lo dice?
- ▶ ¿En qué contexto?

Además debemos tener en cuenta que lo que se dice está estrechamente interrelacionado con lo que se siente, con lo que se piensa y con los paradigmas que posee la persona o el grupo. Entonces, si queremos comprender de mejor manera los contenidos del discurso y su causalidad debemos explorar esas diversas dimensiones hasta llegar al fondo del asunto. El valor agregado de la facilitación transformadora alude a entender a la persona en su ser integral. Como sabemos la ontología del lenguaje alude a la concepción del ser en su totalidad y entiende claramente las estrechas interrelaciones que existe entre la palabra, el cuerpo/la fisiología, el corazón y el espíritu. En este contexto, es importante reconocer el papel central que tiene la palabra pues tiene un inmenso poder transformador.

Desde la perspectiva de la ontología del lenguaje, como lo señala Echevarría (2005) somos seres sociales y seres eminentemente lingüísticos. El lenguaje es generativo porque crea realidades y los seres humanos nos creamos a nosotros mismos a través del lenguaje. Consecuentemente, el tratamiento del factor lenguaje es clave en la facilitación de procesos sociales.

Para una perspectiva integral de la gestión del lenguaje, además del discurso, tenemos que explorar las siguientes dimensiones:

- ▶ Paradigmas
- ▶ Pensamientos
- ▶ Sentimientos

Con la finalidad de explorar los paradigmas, creencias, estereotipos, valores, lentes, perspectivas, conceptos matrices podemos usar las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Por qué está diciendo eso?
- ▶ ¿Con qué lente está mirando la realidad?
- ▶ ¿Cuál es el concepto subyacente que está detrás de lo que dice?
- ▶ Los 5 por qué (¿Por qué?, ¿Por qué?, ¿Por qué?, ¿Por qué?, ¿Por qué?)

Ayudar a las personas o grupos a identificar los paradigmas detrás de los discursos, contribuye a que no nos quedemos en la superficie del iceberg comunicacional sino que podamos entender las realidades ocultas, los intereses, las grandes motivaciones. Una técnica específica alude a hacer explícitas las posiciones, los intereses y las necesidades.



En tanto el lenguaje es transformador, los facilitadores de procesos sociales, tenemos la gran responsabilidad de contribuir para que las personas y grupos, usen la fuerza transformadora de la palabra para crear nuevas realidades de sentido positivo. Ello implica motivar para que las personas y grupos se comprometan a la transformación mediante el aprendizaje y se predispongan a transformar el mundo dejando huella, haciendo la diferencia (Echevarría, 2005). Si el verbo es acción entonces nuestro rol es ser catalizadores de la acción transformadora.

32. EL FABULOSO MUNDO DE LAS IDEAS Y EL DIÁLOGO

Las ideas son, a manera de la masa para hacer pan, son moldeables. Así podemos tener ideas exploratorias, ideas en proceso de maduración e ideas acabadas independientemente de su grado de certidumbre.

Cuando un interlocutor o interlocutora entra en un proceso de diálogo también ingresa con una actitud sobre sus ideas o lo piensa defender a toda costa, lo pone como contribución para generar nuevas ideas o para hacer sinergias o simplemente lo suelta para ver qué destino le depara el diálogo. Así podemos apreciar actitudes que buscan atrincherar las ideas o actitudes que con humildad se aprestan a participar de un acto creativo dialógico.

Así mismo, podemos reconocer los siguientes patrones: i) holístico, ii) perspectiva fragmentaria, sectorial a ultranza, e iii) integración creativa. No es cuestión privilegiar únicamente una sola perspectiva sino poner en valor, legitimado por el grupo, la energía cultural existente en el grupo dialógico.

Las ideas en un proceso de diálogo tienen diferentes patrones. Si concebimos al proceso dialógico como un sistema y a las ideas como vectores entonces éstas pueden tener los siguientes patrones: i) caóticas (sin orden), ii) convergentes, iii) divergentes, iv) en colisión (choque de vectores), v) en polarización extrema (una idea apunta al norte y la otra exactamente al sur). Por supuesto que estos son modelos hipotéticos e ideales puesto que en la práctica o bien se mezclan los patrones o bien podemos reconocer una tendencia. No obstante, este ordenamiento nos permite a las y los facilitadores tener herramientas para facilitar el proceso de diálogo.

33. LA INFORMACIÓN EN LOS PROCESOS DE DIÁLOGO

La calidad de la información es fundamental para procesos de diálogo efectivos. Un proceso de diálogo se mueve entre creencias, percepciones, representaciones sociales, imaginarios. Para reducir el grado de incertidumbre es necesario mejorar el flujo de información culturalmente pertinente.



Fig. 20: El papel de la información en la capacidad propositiva



Fuente: Elaboración propia

Toma de decisiones y calidad de la información:

En una situación ideal necesitamos tener toda la información necesaria para poder tomar decisiones. El problema en la vida real es que no siempre contamos con toda la información y hay que tomar decisiones en base a la información que se dispone. Si queremos tomar decisiones ponderadas o tomar una posición sensata sobre la base de información limitada entonces tenemos que estar seguros que la información proviene de fuentes fidedignas o tiene altas probabilidades de consistencia. Esto incluye tus propias fuentes de información o conocimiento. Tomar decisiones en base a información no comprobada o sesgada por tus propios lentes o paradigmas podría derivar en situaciones injustas, que te hagan daño o que hagas daño a los implicados. Hay una cadena de racionalidad o casuística que no necesariamente resulta evidente y por lo tanto no podemos tomar decisiones a la ligera. No vaya a ser que nos estemos dejando llevar solo por lo que leímos o por lo que escuchamos.

Fig. 21: Los diversos tipos de conocimiento en procesos de diálogo



Fuente: Elaboración propia



La información en los procesos de diálogo

Se reconoce que en los procesos de diálogo y negociación entre comunidades y empresas mineras partimos de una relación asimétrica de información. Para mejorar la calidad del diálogo y la negociación es importante asegurar que las comunidades cuenten con mayor y mejor información. Esta información debe ser preparada por la empresa en formatos apropiados y entregados oportunamente para su respectivo análisis.

Actor	Descripción
Desde la responsabilidad de las empresas:	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La información existente es voluminosa y no siempre fácil de entender por las comunidades. ▶ En las presentaciones/sustentaciones el personal técnico a veces usa lenguaje, siglas, palabras en inglés que no son entendibles por las comunidades. ▶ Poca pertinencia cultural.
Desde la responsabilidad de las comunidades, sus autoridades y sus asesores:	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Los receptores de la información de la empresa no lo ponen a disposición de los delegados y menos generan mecanismos para difundir o para explicar a los delegados (as). ▶ Durante las jornadas de diálogo/negociación muchas opiniones se vierten sin previamente estar debidamente informados. ▶ Los asesores a veces no explican previamente a las comunidades .

Cuadro 10: Problemas de información en espacios de diálogo

Desde la perspectiva de la metodología reconocemos que los procesos de diálogo/negociación se ubican en un marco temporal lo que da límites a la debida profundización de cada uno de los temas a analizar. La eficiencia en el uso del tiempo puede afectar el proceso de entendimiento del tema a analizar y el déficit de información de las comunidades puede afectar su proceso de toma de decisiones.

Es importante entender que hay temas de alta complejidad técnica que no pueden ser resueltos durante la jornada de diálogo/negociación y existe la necesidad de que pasen a ser analizados en Grupos Técnicos de Trabajo. Es importante que el facilitador no permita que por exigencias de una de las partes se tomen decisiones bajo el condicionamiento del tiempo.



Los principios sobre el acceso a la información previa al proceso de diálogo/negociación:

- ▶ Acceso equitativo a la información.
- ▶ Análisis y entendimiento previo a las jornadas de diálogo/negociación.
- ▶ La calidad de la información prima sobre la eficiencia del tiempo durante las jornadas de diálogo/negociación.
- ▶ Responsabilidad colectiva sobre la calidad de la información para la toma de decisiones.

Sugerencias para mejorar la equidad en la información:

- ▶ Es necesario que se preparen documentos previos donde se encuentre los fundamentos, la lógica y los principios sobre lo que se quiere explicar para facilitar su comprensión en formatos adecuados y con pertinencia cultural y entregarlos oportunamente.
- ▶ Es necesario que se organicen reuniones previas entre asesores y representantes comunales para entender mejor la información existente y favorecer la definición de mejores argumentos.
- ▶ Todos los actores involucrados en el proceso de diálogo/negociación deben garantizar en la medida de lo posible que exista mejor calidad de información.

34. EL IMPACTO DE LAS ETIQUETAS

Cuando hablamos de etiquetas en sentido social estamos hablando de descripciones simplificadas de una persona o colectivo. Las etiquetas pueden reducirse a una palabra, frase o descripción con la tendencia a ser muy breves (justamente por eso se llaman etiquetas). Las etiquetas nacen con diversas finalidades, algunas veces positivas, otras tremendamente negativas. Las etiquetas pueden ser usadas para construir o para destruir. Como por ejemplo cuando se usan las expresiones: "miente, miente, algo queda" o aquella que dice "cinco mil repeticiones construyen una verdad". Las etiquetas pueden hacer justicia o pueden ser atterradoramente injustas. Las etiquetas pueden generar inútiles y desgastantes polarizaciones.

El problema de las etiquetas usadas negativamente es que tienen un efecto devastador pues encierran significados sin lugar a matices lo que simplifica tremendamente la realidad. Las personas somos seres extremadamente complejas y frecuentemente las etiquetas obvian esta realidad. Ni ángeles ni demonios, solo personas, barros pensativos que sienten.

La base de las etiquetas (estereotipos, prejuicios) radica en la economía cognitiva o dicho de otra manera la necesidad de tener modelos o arquetipos que permitan interpretar e interactuar con la realidad. En estos días asistimos a una guerra de etiquetas. Me resisto a ser presa fácil de las etiquetas interesadas, prejuiciadas e injustas. Me resisto a que mi cerebro no se dé el trabajito de pensar objetivamente y se deje llevar por la presión social, de los medios masivos de comunicación o de las redes sociales. Pienso y luego no me quedo en las etiquetas.



35. LA GESTIÓN DE LOS CLICHÉS

Un cliché es una afirmación con aparente verdad que sustenta posiciones y explica sentimientos, actitudes, discursos y acciones. El problema con los clichés es que sobregeneraliza y simplifica la realidad. Los clichés buscan siempre estar al lado del discurso políticamente correcto aunque en ocasiones la subestimación de la complejidad de la realidad puede llevar a desviaciones de la objetividad, lo que puede derivar a su vez en manipulación. Los clichés forman parte de la tendencia humana de contar con modelos, patrones, arquetipos que simplifican los procesos de toma de decisión para no estar empezando permanentemente. Gestionar los clichés implica la capacidad de poder atreverse a cuestionar los paradigmas o creencias que están detrás de ellos, ser capaz de desestructurar para estructurar y ser capaz de ejercer hasta donde sea posible la máxima objetividad. Los clichés no ayudan a moverse en entornos de alta complejidad e incertidumbre.

36. DIVIDIENDO EL MUNDO EN NOMBRE DEL DIÁLOGO

Ahora que conoces y entiendes los principios y alcances del diálogo cuida de ser coherente con tu propuesta. No vaya a ser que resultes con la tentación de dividir el mundo entre los dialogantes (entre los que te incluyes) y los no dialogantes. Si eso sucediera estás cometiendo el error de predicar el diálogo y bloquearlo en la práctica. Las personas no definen una posición simplemente porque se les antoja sino quees producto de su historia y de la forma cómo han percibido y sentido al mundo. En tal sentido todas las posiciones son legítimas y valederas. Hasta la posición más fuerte, más indignada, más confrontacional tienen su razón de ser.

El tema no es convencerlo desde tu nueva trinchera dialogante sino invitarlo a que abra el corazón y la mente para que todos podamos escucharnos, a que todos podamos vivir el milagro de la empatía que no es algo solo sensitivo sino también sensacional. La grandeza democrática del diálogo es que empieza con la humildad. No podemos dar aquello que no tenemos, si queremos que el otro nos escuche y queremos que abra el corazón, no solo es importante ser, sino también parecer. “Es imposible no comunicar”, todo lo que hagamos y dejemos de hacer emite un mensaje, así las semillas para promover el diálogo, están en cada una de nuestras acciones y se manifiestan en nuestra interacción cotidiana, así que empieza a predicar con el ejemplo.

37. POR UNA CULTURA DEL DIÁLOGO

Avanzar hacia una cultura del diálogo en una determinada sociedad significa lograr que instituciones, colectivos y personas hayan desarrollado paradigmas, pensamientos, sentimientos y manifestaciones (actitudes, discursos y prácticas) que valoren el ejercicio pleno del diálogo genuino y transformador como forma cotidiana de vida independientemente de la gran diversidad existente. Implica generar condiciones para que en los imaginarios, representaciones sociales, narrativas, comportamientos, sean práctica común de reconocimiento, valoración y convivencia democrática. Significa además que existe una semiótica social que celebra el diálogo como herramienta para el entendimiento mutuo. Así mismo, podemos decir que hay una cultura de diálogo cuando existen mecanismos, procedimientos y canales institucionalizados para el diálogo fecundo entre todos los actores involucrados. Por eso podemos afirmar que construir una cultura de diálogo es en el fondo un gran reto para contribuir a la gobernabilidad democrática intercultural.



Aclarando conceptos sobre institucionalidad, institucionalización, cultura de diálogo e infraestructura para la paz.

Actualmente se viene hablando en el Perú de la necesidad de institucionalización del diálogo y se ha puesto en evidencia que no hay uniformidad de lo que significa institucionalización. El propósito de este artículo es contribuir a su esclarecimiento y establecer diferencias y similitudes con otros conceptos cercanos como cultura de diálogo e infraestructura para la paz.

De la revisión de la literatura especializada se constata que el concepto de institución tiene varios entendimientos. Para nuestro propósito identificamos dos formas de entendimiento una referida a “edificio” y otra referida a “comportamiento”. La acepción orientada a “edificio” es muy común popularmente y hace referencia a la organización pública o privada que ha sido establecida para desarrollar una determinada labor social, política, cultural o científica. La acepción orientada a “comportamiento” nos dice que institución se refiere a pautas, reglas y prácticas aceptadas colectivamente que definen ciertas conductas mediante las cuales las personas desarrollan a cabo sus actividades con el propósito de satisfacer y responder a las necesidades básicas de una sociedad (Searle, 2006).

Esta segunda acepción nos lleva al concepto ampliado de “institucionalidad” que incluye el conjunto de creencias, ideas, valores, principios, representaciones colectivas, estructuras y relaciones que condicionan las conductas de los integrantes de una sociedad, caracterizándola y estructurándola (Correa, 1999; citado por Feliz, 2012).

Arnoletto (2007) define la institucionalización como el proceso de transformación de un grupo, práctica o servicio, desde una situación informal e inorgánica hacia una situación altamente organizada, con una práctica estable, cuya actuación puede predecirse con cierta confianza, e interpretarse como la labor de una entidad dotada de personalidad jurídica propia, con continuidad y proyección en el tiempo. La institucionalización supone procesos de adquisición de vida propia y construcción de identidad y legitimación social.

Significa entonces que el proceso de institucionalización comprende los siguientes factores:

- Finalidad y objetivos
- Políticas, normas, reglas, acuerdos y pautas
- Creencias, valores y principios
- Estructuras y funciones
- Capacidades
- Mecanismos reguladores

Cuando hablamos de institucionalización del diálogo hacemos alusión a la movilización de estos factores con el propósito que la sociedad tenga mecanismos, canales y procedimientos para hacer del diálogo una herramienta fundamental de la convivencia democrática.



Visto así, la institucionalización del diálogo tiene como finalidad contribuir a la generación y fortalecimiento de una cultura del diálogo. Esto significa la integración y transversalización del valor del diálogo en los paradigmas, pensamientos, sentimientos y actitudes de una comunidad social y política. Esto debe traducirse en diversas manifestaciones como prácticas, discursos y narrativas que inscriben al diálogo como fundamento de la democracia, gobernanza y gobernabilidad de una comunidad social y política.

Infraestructura de paz es un término - introducido por John Paul Lederach - que hace referencia al desarrollo de mecanismos incluyentes e institucionalizados para la cooperación entre diferentes actores de todos los niveles de la sociedad, para la construcción de paz y la prevención de nuevos conflictos mediante el enfoque de solución de problemas (GPPAC, 2010).

El diálogo es un elemento central en la prevención y transformación de conflictos. Es aquí donde se entrelazan los conceptos de institucionalización, cultura del diálogo e infraestructura de paz. Se busca entonces que la comunidad incorpore en su ADN social (concepto promovido por Baltazar Caravedo) el valor y la práctica del diálogo. Consecuentemente, todos aquellos esfuerzos públicos y privados orientados a la institucionalización del diálogo van en la dirección de la consolidación de la democracia y de la paz social y es un proceso al que todos estamos llamados a contribuir.

38. EL DIÁLOGO INTERCULTURAL

La interculturalidad tiene –fundamentalmente –los siguientes componentes:

Fig. 22: Componentes de la interculturalidad.



Fuente: Elaboración propia



Son estos componentes los que tienen que traducirse en el diálogo intercultural en sus diferentes manifestaciones.

Fig. 23: Elementos a tomar en cuenta en el diálogo intercultural



Fuente: Elaboración propia

El diálogo intercultural, que no solo se da entre etnias y encierra en sí aprender a reconocer, valorar y convivir con la diversidad, entendamos que no siempre lo que es bueno para mí, es bueno para el otro y viceversa. El diálogo intercultural implica entonces encontrar puntos de equilibrio entre los factores tangibles e intangibles de cada cultura para encontrar significados y motivaciones comunes que favorezcan el entendimiento.

Hay que entender que las culturas no son estáticas y no están petrificadas en un museo, muy por el contrario son muy dinámicas y se verifican procesos de transculturación y aculturación. Incluso al interior de cada cultura hay diferencias y tensiones que son necesarias tener en cuenta. El reduccionismo de categorías puede estar escondiendo la complejidad que existe tanto al interior como entre culturas.



39. PARA ADMINISTRAR LOS DIÁLOGOS DIFÍCILES

Un diálogo difícil es aquel que se verifica cuando entramos en una situación de encerramiento de posiciones y se agudiza la contradicción. Eventualmente podemos apreciar levantamiento de la voz, exacerbación de ánimos, incremento de la temperatura corporal, coloración de los rostros, entre otras manifestaciones.

Cuando reconocemos que estamos entrando en un diálogo difícil lo primero que tenemos que hacer es tratar de gobernar nuestras emociones, que no trata de desconocer nuestra subjetividad sino saber controlarla y regularla. Una vez logrado el autocontrol hay que definir rápidamente qué es lo que estamos buscando, definir qué es lo que nos estamos proponiendo alcanzar en este diálogo, no en todo el proceso del diálogo sino en este momento del diálogo.

Una vez que hemos logrado nuestro autodominio y aclarada nuestra motivación nos queda el reto de trabajar con la otra parte. La sabiduría popular nos dice que tenemos que tratar de “calmar las aguas” de nuestro interlocutor. Existen varias formas de hacer esto: no insistir en posiciones confrontacionales, tratar de reducir la polarización, abrir caminos de entendimiento, hacer preguntas más que afirmaciones, generar un clima de confianza para que el interlocutor pueda expresarse sin temores, aceptar que hay campos de duda o de incertidumbre, reconocer que hay informaciones, conocimientos, prácticas y evidencias que no necesariamente conocíamos, generar un clima constructivo de búsqueda de la verdad, entre otras posibilidades. Recuerda que no solo cuenta lo que se dice sino también cómo se dice. Así mismo, no olvidar el valor del lenguaje corporal y los gestos. Todo ello contribuye a manejar estos diálogos difíciles.

[A propósito de una valiosa reflexión dirigida por José Luis López, promotor del diálogo]

40. ¿QUÉ SIGNIFICA QUE LOS ACUERDOS SOCIALES SEAN DE CALIDAD?

La calidad de los acuerdos sociales se verifica cuando son consistentes, se ha logrado satisfacción de las partes y tienen todas las condiciones para que se puedan cumplir y respetar. Esto es lo que llamamos acuerdos sostenibles que apelan al equilibrio y a la vigencia en el tiempo. Aunque en un extremo hay acuerdos de alto grado de exigibilidad (como por ejemplo los acuerdos políticos o los acuerdos normativos que adquieren fuerza de ley) hay otro tipo de acuerdos que son mucho más versátiles. Todo depende de la naturaleza del acuerdo y del dinamismo del contexto.

Ahora bien, esta flexibilidad no quiere decir improvisación o caos y mucho menos obedecer al capricho de una de las partes. Esta capacidad de adaptación está en función a que los principios de sostenibilidad, equidad y justicia se mantengan vigentes. Si nuevas reflexiones, perspectivas o contextos dan nueva información y nuevos conocimientos que no se tuvieron en cuenta antes, es posible que ambas partes puedan convenir en revisar los acuerdos y adecuarlos al ritmo de los tiempos. Para ello es importante que se tome en cuenta la buena fe de las partes, los procesos de mejora continua, la búsqueda sincera de dar saltos cualitativos.

Los acuerdos no se cambian únicamente porque me convienen unilateralmente sino porque ha llegado el tiempo de maduración y es hora de capitalizar experiencias y propuestas en beneficio de las personas y el ambiente.

PARTE III

Las herramientas del diálogo







41. TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN EN LA FACILITACIÓN⁸

39.1. La escucha activa

Escuchar activamente implica poner toda la atención a lo que el interlocutor está hablando como señal de respeto y que sinceramente estoy poniendo todo de mi parte para entender su perspectiva, sus razones, sus emociones. Esto es demostrar empatía. Es importante guardar coherencia entre el lenguaje verbal y no verbal para dar señales claras de interés.

39.2. Paráfrasis o parafraseo

El parafraseo se usa para dar cuenta al interlocutor que estoy tratando de entender su perspectiva y por tanto soy capaz de expresar la idea central de lo que me está tratando de decir el interlocutor.

39.3. Pretender no haber entendido

Esta es una técnica que usamos ocasionalmente para dar oportunidad al interlocutor que pueda sustentar mejor su posición. Partiendo de la inconsistencia de nuestra expresión buscamos precisamente que exista una mayor consistencia y claridad. Es obvio que no se puede abusar de esta técnica.

39.4. Las preguntas

Las preguntas en la facilitación son muy poderosas por cuanto nos permiten obtener información y esclarecimiento así como da la oportunidad al interlocutor de poder sustentar mejor su posición. Existen diversos tipos de preguntas: abiertas, cerradas, circulares, directivas, reflexivas, estratégicas, de opción múltiple, de confrontación, de situación, sobre problemas, de implicación, entre otras. Tener presente que en la facilitación no es recomendable usar preguntas que sugieren o inducen una forma de respuesta.

39.5. El replanteo

Se usa cuando existen expresiones que generan un ambiente negativo y que es necesario revertir para poder seguir en un clima de concordia. Para ello es necesario captar lo central de la preocupación del interlocutor y demostrar que se tiene conciencia de su verdadera preocupación. De esta manera se favorece que el interlocutor se sienta escuchado y atendido, lo que hace posible que sigamos con el diálogo en un tono mucho más propositivo.

⁸ En este apartado se recogen los conocimientos y aprendizajes vertidos en el Taller de Diálogo impartido por el equipo de ProDiálogo (César Bedoya, Javier Caravedo, Omar Elias, Gustavo Moreno e Iván Ormachea, Liz Puma) a los integrantes del Proyecto de Diálogo Sur.



39.6. Abogado del diablo

Esta técnica puede ser empleada de diversos modos: ser asumido coyunturalmente por el facilitador o facilitadora o encargar que alguien del grupo haga el mencionado papel. Ponerse a propósito en el papel de negativo, pesimista u obstaculizador ayuda a poner en consistencia lo que los interlocutores están afirmando.

39.7. Hacer consistencia

No es suficiente que los interlocutores hagan un intercambio de ideas y que generen una propuesta concordada. Es necesario ayudar a que el grupo evalúe la viabilidad y sostenibilidad de su posición o acuerdo. ¿Están ustedes seguros?, ¿Cuál sería el impacto de su decisión? Son algunas de las preguntas que ayudan a realizar esta evaluación.

39.8. Mensajes en primer persona

Como facilitadores estamos expuestos a situaciones difíciles que en ocasiones hay que afrontar con asertividad. Para ello es necesario que digamos cómo nos sentimos, el hecho en cuestión y cómo nos gustaría poder avanzar.

39.9. La síntesis

Una de las competencias claves del facilitador o facilitadora refiere a la capacidad de poder realizar una síntesis de lo que se ha mencionado en el taller, sea hasta ese momento o en un momento determinado. Las síntesis intermedias nos ayudan a capitalizar los aportes dando cuenta de las ideas fundamentales que se han vertido en ese bloque y es una manera de devolver al grupo los aportes sistemáticamente organizados de tal modo que facilita la continuidad y el progreso del diálogo. La síntesis final de la jornada recoge los elementos centrales de toda la jornada. Una buena síntesis final genera un clima favorable por cuanto todos los interlocutores sienten que han invertido positivamente su tiempo y da la sensación de avance.

42. LA DEFINICIÓN DE FACILITACIÓN DE ESPACIOS DE DIÁLOGO

La facilitación de espacios de diálogo en contextos de diálogo/negociación implica organizar y gestionar el diálogo de tal manera que se lleve a cabo de manera ordenada y respetuosa y contribuir a que los interlocutores puedan eventualmente alcanzar acuerdos de mutua aceptación.

En la facilitación de espacios de diálogo hay que tomar en cuenta algunos de estos aspectos:

- ▶ Las comunidades andinas discuten sus temas en asambleas que no tienen formatos rígidos de uso del tiempo.
- ▶ Existen pocos espacios donde las comunidades puedan hacer llegar sus inquietudes y propuestas al Estado por ello cuando se aparece un espacio se produce un “desembalse de participación”.
- ▶ Las comunidades andinas en espacios de diálogo y concertación exigen que se respete su derecho a la libre expresión.



- ▶ Culturalmente tienen una desconfianza hacia las instituciones y hacia documentación externa.
- ▶ Con frecuencia existe una cultura machista que minimiza la participación de las mujeres.
- ▶ En contextos de diálogo entre comunidades y empresas extractivas lo frecuente es que se parta de relaciones asimétricas (relaciones, recursos, información, aspectos técnicos, legales).
- ▶ Comunidades campesinas con valores, instituciones y prácticas culturales tradicionales aplican a los derechos de los pueblos indígenas aunque estas mismas comunidades no se reconozcan como tales.

Sobre la legitimidad de actuación del facilitador

Para que sea legítima la participación del facilitador tiene que haber sido invitado por aceptación de ambas partes. Así mismo, es importante considerar que la definición de la agenda lo determinan mutuamente los interlocutores y que la metodología haya sido previamente concordada por los interlocutores.

Por una facilitación más efectiva

Para una facilitación más efectiva: i) Debe fijarse claramente el rol del facilitador y sus funciones, ii) Se debe presentar al principio la metodología del diálogo que ha sido previamente concordada por (o con) los interlocutores, y iii) Se debe recordar frecuentemente los principios del diálogo que guían el proceso y que han sido previamente concordados por (o con) los interlocutores.

Por el buen clima de la facilitación

Para que la facilitación sea positiva, se debe de cuidar en todo momento que prime un clima positivo en el diálogo en base a la cordialidad y el respeto. Ello significa cuidar que no haya insultos, descalificaciones o amenazas. Si se producen estos casos hay que solicitar al emisor que se retracte. En lo posible hay que celebrar los avances que se van alcanzando.

Para lograr que el diálogo fluya positivamente es importante que el facilitador sea imparcial en el proceso. La imparcialidad no implica que pueda negarse a realizar interpretaciones de la posición de los actores y animarse a presentar una propuesta integrada a los interlocutores. Lo que debe quedar muy claro es que la posición final la determinan los propios interlocutores y nunca el moderador. La imparcialidad no se remite únicamente al propio proceso del diálogo sino incluye los signos exteriores que eventualmente pudiera mal interpretarse como favoritismo.

Sobre la gestión de los tiempos

Es importante que en la metodología se haya definido previamente un marco común de uso del tiempo. Es deber del facilitador hacer que se respete el uso del tiempo con fines de invitar a que las y los interlocutores puedan administrar apropiadamente su tiempo. Lo puede hacer directamente o puede apoyarse en un externo. El hecho de administrar efectivamente el tiempo no significa un margen de flexibilidad si en el balance final del tiempo se mantiene en esencia el tiempo programado para la reunión. Debe quedar muy claro que si hay un tiempo máximo acordado el interlocutor puede usar o no su tiempo máximo. Si por a o por b motivos un grupo no usó todo el tiempo convenido se le pregunta si va a usar su tiempo disponible. Tampoco es necesario que se use todo el tiempo disponible solo para completar su tiempo. Lo importante es la pertinencia del uso del tiempo. Equidad no es lo mismo que igualdad.



43. LOS ESPACIOS DE DIÁLOGO

Definimos un espacio de diálogo como un lugar determinado en el que diversos actores buscan entendimiento mutuo con la finalidad de poder alcanzar sus objetivos. Estos espacios pueden ser formales o informales y pueden o no buscar acuerdos.

Cuadro 11. Delimitando un espacio de diálogo

Lo que es un espacio de diálogo	Lo que no es un espacio de diálogo:
<ul style="list-style-type: none">▶ Un lugar para encontrarse.▶ Un lugar para compartir conocimientos.▶ Un lugar para compartir experiencias.▶ Un lugar para construir relaciones.▶ Un lugar para tender puentes.▶ Un lugar para generar y fortalecer confianza.▶ Un lugar para expresar libremente mis ideas sin tener la presión de llegar a un acuerdo determinado..	<ul style="list-style-type: none">▶ Un lugar en el que obligatoriamente hay que llegar a acuerdos vinculantes.▶ Un lugar para firmar necesariamente actas de compromiso.▶ Un lugar para resolver problemas.▶ Un lugar para presentar quejas.▶ Un lugar para presentar pliegos de reclamos.▶ Un lugar para linchar a uno de los actores.

En el lenguaje de los espacios dialógicos también se habla de plataformas. En el proyecto Diálogo Sur entendemos como plataforma al proceso y espacio, nacional, regional o local, formales o no, con participación de diversos actores y sectores, en el que se verifican variadas dinámicas dialógicas con el propósito intencionado o no de alcanzar acuerdos y agendas en torno a objetivos de desarrollo sostenible. Producto de estas interacciones se desarrollan vínculos (energías movilizadoras) que fortalecen las capacidades dialógicas personales y relacionales que genera condiciones de cambio. Plataforma también es entendida como la agenda con puntos consensuados con participación de una o varias organizaciones.



Cuadro 12: Ventajas y desventajas sobre el tipo de representación de actores en espacios de diálogo

	Ventajas	Desventajas
A título personal	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Libertad para opinar libremente sin comprometer a la institución de procedencia. ▶ Los aprendizajes eventualmente pueden incorporarse parcial o totalmente en los espacios institucionales a los que los y las participantes pertenecen . 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ No necesariamente genera compromisos institucionales. ▶ Dificultades de participación si es que se cruza con horarios laborales.
En representación institucional	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Representa la posición institucional. ▶ Eventualmente puede comprometer recursos o capacidades institucionales para la operatividad del grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Las opiniones deben ajustarse estrictamente al mandato institucional lo que limita sus perspectivas. ▶ Eventualmente puede exponerse a presiones de grupos.

Fuente: Elaboración propia



Facilitando el establecimiento de acuerdos en grupos con posiciones encontradas

Una propuesta metodológica

Hay situaciones en las que los grupos se encuentran en una situación de entrapamiento porque las posiciones son muy cerradas y cada cual quiere imponerse al otro y considera legítima su posición. En estos casos surge la necesidad de pasar de un debate destructivo a un diálogo transformador. De ahí la importancia de contar con actitudes y métodos que ayuden a destrabar el proceso.

Partimos de la premisa fundamental que para facilitar el acuerdo entre grupos con posiciones encontradas es necesario quebrar el pensamiento dogmático tanto a nivel individual como colectivo, por tanto proponemos que la clave es “estructurar, desestructurar y volver a reestructurar”. Esta es la base para poder abrir la mente, el corazón y el espíritu.

La propuesta metodológica radica en los siguientes principios:

- ▶ Diálogo consigo mismo
- ▶ Escucha activa y empática
- ▶ Búsqueda de la tercera alternativa

Se busca el acuerdo a través de aproximaciones sucesivas reconociendo los temas en lo que los grupos están de acuerdo y tratando los desacuerdos según el grado de complejidad. Así los últimos desacuerdos se tratan al final.

La metodología consta de tres etapas:

- ▶ Etapa preparatoria
- ▶ Etapa de autoreconocimiento
- ▶ Etapa de búsqueda de encuentros.

(I) Etapa preparatoria

Busca generar condiciones para la apertura actitudinal de todas y todos los integrantes.

Para facilitar el encuentro dialógico es necesario que superemos el “tú” y “yo” para pasar al “nosotros” esto significa abrirse a la posibilidad de ver juntos, pensar juntos, sentir juntos y de compartir juntos un espacio físico y psicológico.

Para facilitar este proceso el facilitador (a):

- ▶ Hacer ver a los grupos que las diferencias son consustanciales a la sociedad humana.
- ▶ Hacer ver que las diferencias constituyen una valiosa oportunidad de encontrar nuevos caminos aprovechando la energía cultural que hay en el grupo.



- ▶ Hacer ver que más allá de los temas en cuestión nos une una relación de pertenencia a la misma humanidad y que todos nos merecemos respeto.
- ▶ Invocar a los grupos la importancia de abrir la mente y el corazón para ejercer a plenitud la capacidad de escucha activa.
- ▶ Invocar a los grupos la importancia de encontrar nuevas formas de resolver las cosas que impliquen beneficios para todos.

Adicionalmente si fuera el caso se puede favorecer momentos de catarsis controlada o un ambiente fraterno en el que se hablen de las personas no de las diferencias. Con estas dinámicas buscamos fortalecer vínculos y relaciones para humanizar el proceso.

(II) Etapa de autoreconocimiento

Consiste en favorecer el análisis interno de la posición

Para el efecto se alcanzan las siguientes recomendaciones a cada grupo por separado:

- ▶ Aclaren bien su posición.
- ▶ Que justifiquen las razones por las que defienden su posición.
- ▶ Que desarrollen la línea argumentativa para defender su posición.
- ▶ Que exploren las consecuencias de su decisión sobre los otros grupos tratando al máximo de ser empáticos y objetivos.
- ▶ Que desarrollen una línea argumentativa para atacar su propia posición.
- ▶ Que realicen un balance de las ventajas y desventajas, alcances, oportunidades riesgos, y amenazas para el sistema respecto a la posición inicial del grupo.
- ▶ Que realicen un ajuste de su posición luego de integrar las diversas perspectivas analizadas.
- ▶ Que más allá de la posición traten de reconocer cuáles son los verdaderos intereses del grupo y reconocer qué necesidades se quieren satisfacer.

(III) Etapa de encuentro

Consiste en favorecer el encuentro de posiciones e intereses.

Para el efecto se trabaja en plenaria.

- ▶ Cada grupo presenta su posición uno después de otro.
- ▶ Reconocer en qué existen coincidencias o acuerdos y en qué nos falta poco para poder llegar a un acuerdo.



- ▶ Reconocer los puntos o temas en los que todavía no tenemos un acuerdo.
- ▶ Trabajar los temas en los que falta poco para poder llegar a un acuerdo. Si después de agotar el diálogo no hemos alcanzado un acuerdo reconocerlo como tal y pasarlo a la sección de temas por acordar.
- ▶ Una vez que ya tenemos la lista de temas en los que todavía no tenemos un acuerdo entonces pasamos a la dinámica de juego de roles.

Variantes de juego de roles

Intercambiar roles y solicitar que defiendan la posición del grupo que les ha tocado defender. En base a los tipos de actores solicitar que los participantes asuman el papel asignado y defiendan su posición como tal (por ejemplo primero se les pide que todos asuman el rol del Estado, luego de la empresa y finalmente el rol de la comunidad).

- ▶ Después de la dinámica volvemos a los temas en los que no teníamos acuerdo y vemos cuáles se han allanado y cuáles todavía están pendientes por revisar.
- ▶ Con la lista reducida de temas pendientes a revisar aplicamos la siguiente dinámica:

Preguntamos al plenario: ¿Más allá de nuestras posiciones cuáles son los intereses que tenemos respecto al tema en cuestión?

Con ello se busca superar la etapa de posiciones y pasar a la etapa de negociación de intereses lo que permite un salto cualitativo al tratar de reconocer mutuamente las auténticas motivaciones de cada grupo y ver en qué medida estamos compartiendo o no los mismos objetivos.

Finalmente señalar que existen casos en los cuales es imposible llegar a acuerdos. En estos casos simplemente hay que reconocer tal situación y dejar que el proceso pueda seguir su propia dinámica y que el tiempo, nuevos elementos, mayor nivel de reflexión, puedan, eventualmente, ayudar a que se pueda retomar el diálogo.



Mesas de diálogo, Mesas de desarrollo y gestión territorial sostenible

Las mesas de diálogo han surgido como una forma de disminuir conflictos sociales, entre los que se pueden mencionar a los conflictos socioambientales. Otra modalidad que puede o no estar originada por un conflicto se refiere a las mesas de desarrollo. El origen de este tipo de mesas puede ser diverso: por iniciativa o presión de la población local, por iniciativa de entes estatales o por intermediación de organismos de cooperación internacional.

Diferenciamos lo que implica cada tipo de mesa. Según la ONDS (2013) las mesas de diálogo son aquellas que suelen conformarse a partir de un conflicto social que ha escalado y ha hecho crisis. Se trata de un espacio político donde acuden los protagonistas del mismo en busca de soluciones al problema que lo motivó. En teoría, se trataría de un espacio donde los actores se conocen, intercambian e incorporan las reivindicaciones de uno en las del otro, tratando de establecer un clima previo de confianza que facilite las ulteriores negociaciones y acuerdos. Así mismo, la ONDS señala que las mesas de desarrollo aluden a una modalidad relativamente novedosa impulsada fundamentalmente a partir de las limitaciones evidenciadas por las mesas de diálogo para dar sostenibilidad a los acuerdos, particularmente en el monitoreo de su cumplimiento. Según esta perspectiva, las mesas de desarrollo serían una etapa superior de las mesas de diálogo.

Si bien es cierto las palabras clave “diálogo”, “desarrollo” pueden marcar la diferencia de mirada y énfasis; es importante reconocer las interrelaciones. El diálogo enfocado solo sobre un caso especial de conflictividad puede hacer que se pierda la perspectiva mayor de discusión sobre el desarrollo. Ahora bien, para que una mesa de desarrollo funcione es imprescindible el diálogo. Para resolver esta disyuntiva en algunos casos se está hablando de mesas de diálogo y desarrollo. Este aparente juego de palabras nos permite reconocer el deficiente entendimiento de lo que implica un genuino diálogo.

Un diálogo genuino no se reduce a una relación de transacción en el que los actores pugnan por conseguir algo, arrancar algo, mantener algo. Un diálogo genuino tiene que ver con encuentro, con apertura para aprender del otro y con capacidad para remover actitudes, posiciones o discursos a la luz de la fuerza argumentativa, en la que confluyen tanto elementos racionales como emocionales. El diálogo genuino tiene que ver con transformación. En la interacción no solo se transforma una parte sino que ambos son transformados. El problema está cuando se hace procesos de diálogo bajo presión o amenaza, cuando se cuida solo los intereses de una parte y no se lo circunscribe en una lógica de reconocimiento de la interdependencia de derechos de los múltiples actores.

A ello se añade el hecho de una serie de problemas reconocidos en procesos de diálogo: acuerdos que se establecen con autoridades que no tienen funciones y competencias sobre las materias acordadas, falta de correlato entre acuerdos y bases presupuestarias e incumplimiento de acuerdos, entre otros. El problema central radica cuando una mesa de diálogo surge como una propuesta coyuntural, que frente a la crisis y a la emergencia está presionada para llegar a acuerdos que resuelvan la situación conflictiva. Más que un enfoque de resolución (que puede ser coyuntural) lo que se busca es un proceso de transformación.

Esto nos permite reconocer otra situación: la falta de políticas y espacios institucionalizados que permitan procesar las diferencias a través del diálogo democrático. Como señala Meléndez (2013) las mesas de diálogo son insuficientes sino se cuenta con un respaldo institucional que le dé viabilidad al procesamiento de las demandas en cuestión. Aunque las mesas son importantes, es necesario avanzar hacia una infraestructura del diálogo que conjuga tanto elementos de institucionalidad (instituciones, políticas, normas, acuerdos) con elementos de una cultura de diálogo.



Mientras logremos la comprensión de lo que significa construir la aludida infraestructura del diálogo las mesas de diálogo y/o desarrollo seguirán cumpliendo un importante rol para el abordaje y transformación de conflictos. Tal vez se haya dado mucho énfasis en el conflicto como tal y se ha perdido la necesaria perspectiva de desarrollo que debe tener todo proceso dialógico. Como se mencionaba anteriormente, necesitamos pasar de una relación transaccional a una relación transformacional, aunque hay una situación de conflictividad que necesitamos abordar, el marco del diálogo debe estar enmarcado en una perspectiva de desarrollo. También tenemos que reconocer de qué tipo de desarrollo estamos hablando, pues no todos los actores tienen ni la misma narrativa, ni el mismo entendimiento, ni las mismas escalas valorativas o indicadores para medir ese desarrollo, bienestar, buen vivir, vida plena o como quiera llamárselo.

Esta situación nos obliga a asumir que cada proceso de diálogo, aún cuando surja de una situación conflictiva o un conflicto declarado, debe necesariamente remitirse a la planificación del desarrollo territorial sostenible. Esta es una forma de darle un marco sistémico al diálogo. Muchas de las situaciones conflictivas o conflictos tienen coordenadas geográficas determinadas pero las implicancias no pueden desconectarse de la gestión de cuenca, de la gestión integral de recursos hídricos, de enfoques de ecología de paisajes e incluso de la concepción local del territorio que no necesariamente se agota con los límites políticos de las circunscripciones territoriales.

Lo mismo es válido para las herramientas de planificación como planes comunales, planes concertados de desarrollo local, regional o incluso planes nacionales de desarrollo. Lo más frecuente es que encontremos una falta de articulación de estas herramientas e incluso debilidades en su formulación. Planes de desarrollo local que repiten acríticamente modelos de desarrollo de fuerte articulación a los mercados externos, énfasis en economías extractivistas y descuido de valores culturales y ambientales (como por ejemplo servicios ecosistémicos). Ni que decir de debilidades en cuanto a aspectos de seguridad energética, seguridad hídrica y conectividad, solo por resaltar los más comunes. El reto entonces es cómo articular las legítimas perspectivas de desarrollo local con el enfoque estratégico de planificación regional y nacional en el marco de un proceso de globalización.

Esta mirada sistémica le da otra dimensión al diálogo e inscribe el desarrollo en su real dimensión de sostenibilidad. El diálogo no se queda entonces en los actores primarios y secundarios involucrados sino también debe considerar a personas que no estando en el ámbito directo o de influencia del caso, terminan siendo afectadas por las decisiones de los interlocutores del diálogo. Esto también es aplicable a las futuras generaciones. Aunque la flora y la fauna no participen del diálogo también terminan siendo afectadas por los resultados de los procesos de diálogo. Por ello antes que entrar en una relación antagónica entre antropocentrismo y biocentrismo el tema es cómo se incorpora el cosmocentrismo en que todos los elementos vivos o inertes cuentan y forman parte de una misma realidad.

Lograr los necesarios puntos de equilibrio, ponderación y sensatez constituyen los principales retos de las mesas de diálogo y/o desarrollo pero es importante avanzar hacia la infraestructura del diálogo y de paso contribuimos a fortalecer nuestra gobernanza ambiental a partir de la energía transformadora del diálogo.



BIBLIOGRAFÍA REVISADA

- ▶ Arnoletto, E.J.: Glosario de Conceptos Políticos Usuales, Ed. EUMEDNET 2007, texto completo en <http://www.eumed.net/dices/listado.php?dic=3> Acceso el 7 de junio del 2014.
- ▶ Echeverría, Rafael. 2005. Ontología del lenguaje. Lom Ediciones. Chile, 245 p.
- ▶ Feliz, G. 2012. La institucionalidad en el Estado. Disponible en: <http://eldia.com.do/la-institucionalidad-en-el-estado/> Acceso el 7 de junio del 2014.
- ▶ Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict (GPPAC), 2010. Infrastructures for Peace. Working Paper, July 2010. Pp.1
- ▶ Freire, Paulo. S.f. Pedagogía del oprimido. Disponible en: <http://www.servicioskoinonia.org/biblioteca/general/FreirePedagogiadelOprimido.pdf> Acceso el 6 de noviembre del 2013.
- ▶ Isaacs, W. (1999) Dialogue and the art of thinking together. Random House. USA.
- ▶ López, Sinesio. 2013. El diálogo y la izquierda. En: Diario La República. Jueves 29 de agosto del 2013. Disponible en: <http://politicaypolitologia.blogspot.com/2013/08/teoria-del-dialogo-politico-la.html>
- ▶ Meléndez, Carlos. 2013. Mesas sin patas. Intermediación de la conflictividad sin institucionalización. Disponible en: <http://cies.org.pe/analisis/65/mesas-sin-patas-carlos-melendez>. Acceso el 20 de agosto del 2013.
- ▶ Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad – ONDS / Presidencia del Consejo de Ministros de la República del Perú – PCM. 2013. Mesas de Diálogo, Mesas de Desarrollo y Conflictos Sociales en el Perú. Willaqniki 5. Lima, 58 p.
- ▶ Searle, J. 2006. ¿Qué es una institución? En: Revista de Derecho Político, núm. 66, pág: 89-120.





Av. General Santa Cruz 659, Jesús María, Lima 11 | Telf: +511 4171100 | www.care.org.pe