The background is a light green color with several overlapping, curved, brushstroke-like shapes in a slightly darker shade of green. These shapes are positioned in the lower half of the page, creating a sense of movement and depth.

# Viviendo el diálogo..

un aporte a la construcción de paz

# Presentación

*¡Tenemos que ponernos todos en pie de paz! Ha llegado el momento de facilitar la transición desde la fuerza a la palabra, desde una cultura de imposición y violencia a una cultura de diálogo, alianza, mutuo conocimiento, paz.*

*¡Otro mundo es posible!*

Federico Mayor Zaragoza

Promover el diálogo en Bolivia como una ruta para la construcción de la cultura de paz fue una iniciativa de Ana María Romero de Campero, fundadora de nuestra institución. La reflexión profunda que realizó sobre la realidad del país denotó su gran preocupación sobre el distanciamiento, el desencuentro y, principalmente, sobre las maneras de relacionarse de las bolivianas y los bolivianos y sus formas de encarar y manejar sus conflictos. Así también, reflejó su gran compromiso con el fortalecimiento de un país democrático, unido, intercultural y equitativo, donde se reconozca la diversidad, se respete la diferencia, se disienta sin necesidad de enfrentarse y se construya en la perspectiva del bien común.

Con este propósito, la primera acción asumida fue la de recoger experiencias y buenas prácticas desarrolladas en otras partes del mundo en torno al diálogo. A partir de ellas, se elaboraron documentos que buscaban una aproximación a la temática, entre éstos se destaca la investigación realizada por Sofia Clark (2006). Sin duda, estos acercamientos –sobre todo conceptuales y teóricos– se constituyeron en avances significativos, pero no suficientes. De esta manera, la Fundación asume el reto y la tarea de adecuar este cúmulo de aportes e insumos a la realidad boliviana y llevarlos a la práctica. Estas importantes tareas fueron ejecutadas en los primeros meses del 2007, desarrollándose una experiencia piloto a través de tres procesos de diálogo con diferentes grupos de personas. Con los resultados de esta experiencia, se diseñó el proceso de implementación de una propuesta de diálogo, con el propósito de promover su práctica y vivencia.

Desde un inicio se sabía que sería una propuesta en permanente construcción, por la misma naturaleza del diálogo, y que ello nos desafiaría a recrearla constantemente, con creatividad, responsabilidad y compromiso.

A medida que esta propuesta se fue implementando, también se fue enriqueciendo y fortaleciendo con los aprendizajes recogidos en los distintos procesos, espacios y eventos realizados hasta la fecha.

Desarrollada esta experiencia, uno de los principales aprendizajes para la Fundación UNIR Bolivia es que el diálogo es una oportunidad de encuentro, de construcción y de reconocimiento profundo del otro. Más que una herramienta, instrumento o técnica, es una experiencia y práctica de vida esencial para llevar adelante procesos de construcción de paz en la realidad boliviana. Es en esencia transformativo, en tanto provoca en las personas reflexiones profundas sobre sus prejuicios, estereotipos, formas de pensar, actuar, comunicarse, relacionarse, ser, vivir e incluso en la forma en la que manejan sus conflictos, generando cambios conductuales y relacionales.

La constatación de los resultados esperados de la implementación de la propuesta de diálogo nos han permitido reafirmar que las transformaciones significativas se pueden alcanzar a partir de la transformación individual, lo cual nos ha llevado a reflexionar y profundizar sobre la transformación y a proyectarla en la propuesta educativa de construcción de paz, sostenida por los ejes de la educación para la paz y la teoría de cambio.

Si bien los resultados alcanzados en la implementación de nuestra propuesta de diálogo se concentran en las dimensiones individual y conductual - relacional, el desafío consiste en trascender a las otras dos dimensiones de cambio: cultural y estructural; bajo esta mirada se está enriquecido la propuesta educativa de UNIR.

Así también, los espacios de diálogo se constituyen en espacios de aprendizaje, en ellos los participantes fortalecen y desarrollan capacidades, habilidades, destrezas, conocimientos y sensibilidades que les permiten practicarlo.

La experiencia acumulada por la Fundación durante estos últimos años, a través de las diferentes líneas de acción, nos ha llevado a plantear una propuesta integral para la construcción de paz, en la cual se asume el diálogo como enfoque y proceso, vinculado con la gestión constructiva de conflictos, la equidad de género, la interculturalidad y el bien común.

Otro significativo aprendizaje se relaciona con la aplicación del modelo integral de Kent Wilber en los procesos de diálogo; el mismo nos permite reflexionar sobre las distintas tendencias de gravitación, las cuales varían en función a las características de los grupos y a las temáticas abordadas. Si bien profundizar en el primer cuadrante facilita el encuentro, el reconocimiento, la comunicación, el relacionamiento y propicia condiciones para la transformación, es importante trabajar los otros cuadrantes a fin de que las transformaciones que se generen sean integrales y sostenibles.

Para lograr mayores efectos e impactos en el accionar institucional y fortalecer la articulación y complementariedad entre los procesos educativos en cultura de paz y la intervención en conflictos, se plantea el desafío de recrear, a partir de la experiencia, las modalidades de diálogo ciudadano y de visiones compartidas y diseñar nuevas propuestas de diálogo que incidan en procesos de deliberación, de construcción de consensos y de reconciliación.



A través de la presente carpeta queremos compartir el proceso de construcción e implementación de la propuesta inicial de diálogo de la Fundación UNIR Bolivia, resaltando que esta experiencia es una iniciativa para la construcción de paz, que puede ser practicada y recreada en atención a diversos contextos y necesidades.

El diseño de la carpeta, estructurado en cinco partes, permite ir incorporando en ella nuevos insumos y aportes. La primera busca compartir con ustedes los aspectos que motivan a la Fundación UNIR Bolivia a promover el diálogo; la segunda plantea un acercamiento teórico-conceptual a la temática cuyo objetivo es motivar la reflexión; la tercera está referida a la implementación de la propuesta de diálogo, muestra sus etapas y los resultados alcanzados hasta la fecha; la cuarta presenta las modalidades de diálogo desarrolladas hasta el momento, y la quinta es la guía construida para apoyar la labor de facilitación en los procesos de diálogo.

Este material es un aporte para la promoción, práctica y vivencia del diálogo en el marco de la construcción de una cultura de paz en nuestro país. Esperamos que pueda inspirarlos, motivarlos y comprometerlos con la idea de que un mundo en paz es posible.

Antonio Aramayo Tejada  
DIRECTOR EJECUTIVO





# La Fundación UNIR Bolivia y el diálogo

- 1.** Referencias del contexto que nos motivan a promover el diálogo
- 2.** Consideraciones de partida
- 3.** Propósitos



# 1.

## Referencias del contexto que nos motivan a promover el diálogo

- Una de las características centrales de la Bolivia de ayer y hoy es la elevada complejidad, la coexistencia en paralelo de distintos horizontes, y aún cuando esto genera desconcierto, quizás ésta sea la secreta magia de nuestro país, pues la diversidad ha logrado sobrevivir, pese a tendencias por construir unidades monolíticas y afirmar identidades, comportamientos, percepciones, creencias y sensibilidades uniformes.

Lo nuevo, sin embargo, no está en el hecho mismo de la diversidad, que siempre ha existido, sino en que la dinámica social del país nos impulsa a asumirla como componente de nuestro marco interpretativo y perceptivo, e incluso a entenderla como parte central de nuestra construcción axiológica. En otras palabras, lo que está en cuestión no es únicamente la comprensión de identidades diferentes, sino la búsqueda de una **convivencia** basada en el reconocimiento y el respeto de esa diversidad.

- Para decirlo de otra manera, la realidad de nuestro país nos plantea el desafío de tender puentes y acercar horizontes en la perspectiva de construir una noción compartida del **bien común** como principio básico de la convivencia.
- La construcción de un nuevo país –con sus contradicciones sociales, económicas, políticas y culturales– refleja un proceso complejo y multifacético donde se cruzan y confluyen diferentes factores, como las distintas cosmovisiones, culturas, nociones de clase, lo urbano-rural, el regionalismo, la migración, la globalización, entre otros; los cuales requieren un proceso de **acercamiento** que promueva transformaciones actitudinales, el fortalecimiento de habilidades y canales transparentes de comunicación y el desarrollo de un intercambio comprometido y sostenible.
- En Bolivia hay un reconocimiento de la **multiculturalidad** que trasciende todas las clases, los grupos étnicos y los sectores organizados del país, cuyas identidades culturales desencadenaron un deseo simultáneo de reconocimiento y valoración. Sin embargo, hace falta promover la comprensión y vivencia de la **interculturalidad**.
- Al interior de la mayor parte de los sectores sociales hay desconfianza en el diálogo, puesto que éste se ha asociado con negociaciones que no han resuelto sus problemas o demandas. Existe una percepción generalizada de que el diálogo suele derivar en un diálogo entre sordos, donde cada actor o sector sabe o cree saber de antemano lo que los otros dirán y va con la disposición de no aceptar las propuestas contrarias y hacer prevalecer a toda costa la propia, utilizando todos los medios posibles, incluida la violencia. Así, resulta necesario y urgente efectuar acciones que busquen disminuir las percepciones negativas del diálogo en el país y promuevan la redefinición y el redimensionamiento del mismo.
- En Bolivia se hace necesario desarrollar iniciativas de diálogo donde ciudadanas y ciudadanos incidan en otras y otros, generando procesos de encuentro y acercamiento que permitan construir visiones compartidas en la perspectiva de **un país de todos**, aportando de esa manera a la construcción de una cultura de paz, entendida ésta no como sinónimo de cultura homogénea ni de la

desaparición de las diferencias y los conflictos, sino como una cultura en la que el desarrollo está centrado en el ser humano y en su inalienable dignidad en condiciones de igualdad. Es decir, entendiendo a la cultura de paz como una forma de convivencia social y cultural que se caracteriza por la vigencia de los derechos humanos, el desarrollo humano y sostenible, la justicia, el respeto a las diferencias, la democracia, la relación con la naturaleza, la solidaridad y la superación de la pobreza.

- La misión de la Fundación UNIR Bolivia es contribuir a la construcción de un país unido, intercultural y equitativo, guiado por valores que posibiliten el diálogo, el encuentro y una convivencia pacífica entre las y los bolivianos.

## Consideraciones de partida

La reflexión de por qué la Fundación UNIR Bolivia promueve el **diálogo** ha estado guiada por las siguientes consideraciones:

- Bolivia se reconoce como una sociedad multiétnica y pluricultural, pero este reconocimiento no es suficiente; las y los bolivianos necesitamos **vivir y compartir un proceso intercultural**.
- Las situaciones de fragmentación social, que ocurrieron y ocurren en el país, dificultan o impiden el encuentro y reconocimiento con el otro, lo que nos plantea el desafío de **reconstruir el tejido social**.
- Vivimos en una sociedad donde casi todos los actores suponen saber lo que piensan los otros, lo que incide en relaciones estereotipadas basadas en el prejuicio.
- Existe una tendencia a menospreciar iniciativas de encuentro o acercamiento. No se valoran estas iniciativas como parte intrínseca de un proceso que permita **construir una cultura de paz**. Mientras las personas viven realidades distintas y permanecen relativamente distanciadas unas de otras, difícilmente se puede generar el intercambio, la empatía y la solidaridad, cualidades necesarias para construir sociedades más justas y estables.
- Promover la práctica del diálogo contribuye a establecer maneras diferentes de reconocimiento, relacionamiento y encuentro entre personas.
- Un proceso de diálogo es un espacio de encuentro que propicia el **reconocimiento del otro**, el **respeto a la diferencia** y la **identificación del bien común**; de ahí que las personas que participan en ellos tienen la posibilidad de reflexionar sobre sus modelos mentales, estereotipos y paradigmas de relación interpersonal.
- En un proceso de diálogo las personas pueden reconocer actitudes, pensamientos y comportamientos coherentes con los principios dialógicos y aplicarlos en distintos ámbitos o circunstancias de sus vidas.

- El diálogo ayuda a comprender que las identidades se construyen de manera compleja, a menudo de forma conflictiva y contradictoria, y que las culturas son dinámicas e interdependientes.
- El conformar **redes** de personas, instituciones u organizaciones contribuye a la revalorización y promoción del diálogo como una ruta para la construcción de una cultura de paz sostenible.

## Propósitos

La Fundación UNIR Bolivia plantea trabajar el **diálogo** con la finalidad de:

- Revalorizar el diálogo en la vida de las personas, promoviendo a través del mismo maneras diferentes de reconocimiento, relacionamiento y encuentro consigo mismas y con otras.
- Generar procesos de reflexión interna en las personas sobre la transformación individual, como punto de partida para promover la transformación colectiva.
- Aportar a la gestión constructiva de conflictos con un enfoque de transformación.
- Contribuir a la construcción de una sociedad más participativa y equitativa, donde los diferentes se encuentren, reconozcan, compartan, disientan sin enfrentarse y convivan de manera pacífica.
- Acercar las distancias de pensamiento o concepción en temas específicos entre las y los bolivianos, y obtener así pautas para iniciar procesos de reflexión y transformación en los patrones de comportamiento a nivel cognitivo, emocional y conductual.
- Analizar crítica y constructivamente hábitos, estereotipos, prejuicios y actitudes preponderantes en la sociedad boliviana.
- Promover el reconocimiento, el respeto y la convivencia entre las distintas identidades étnicas, religiosas, culturales, generacionales, sexuales, etc., en un plano de igualdad, como requisito para que se desarrollen de manera individual y colectiva.
- Reflexionar y entender la forma en la cual las personas construyen sus identidades y su sentido de pertenencia a un grupo, con el fin de despertar mayor interés para comprender cómo otros han venido construyendo las suyas.
- Promover la noción de identidad como algo fluido, mutable y en constante construcción. La identidad depende y parte de aspectos objetivos y subjetivos propios al entorno de uno (familia, cultura, región, etc.), así como de una serie de influencias externas.

- Promover la interculturalidad, propiciando la interacción equitativa entre un conjunto de diversas prácticas sociales, económicas, políticas y culturales, de manera que se constituya en un proyecto transformador que busca articular a los diferentes, impidiendo que uno de ellos se convierta en un centro dominante.

Desde la Fundación Unir Bolivia comprendemos que los **resultados** de promover el diálogo se medirán a través de la cantidad y calidad de procesos, espacios, actividades o eventos que se desarrollen, de la periodicidad con la que se ejecuten, de la posibilidad de que se multipliquen y de su sistematización. Así también, consideramos que los **efectos** se alcanzarán a partir de la resonancia que se genere en las personas, grupos o sectores que vivan la experiencia. Finalmente, entendemos que los **impactos** se medirán en tanto se aporte en la construcción de una sociedad más justa, equitativa, intercultural y que viva en paz.

# Un acercamiento al diálogo

- 1.** El diálogo
- 2.** El diálogo como enfoque y proceso
- 3.** Principios que guían los procesos de diálogo
- 4.** Tipos de procesos de diálogo
- 5.** El modelo integral de Ken Wilber y los procesos de diálogo



# 1. El diálogo

Planteado el desafío de encarar el diálogo como una línea de acción, la Fundación UNIR Bolivia estableció la necesidad de analizar y reflexionar qué entenderíamos por diálogo, qué características y alcances tendría dentro de las acciones institucionales.

Para comenzar, recurrimos al significado etimológico del término diálogo, el cual proviene de los vocablos griegos logos, que significa palabra, y del prefijo die, que quiere decir a través de, es decir, a través de la palabra. Por otro lado, revisamos el significado de diálogo como verbo o como acción de dialogar; el mismo implica, como dirían Becker y otros,<sup>1</sup> un intercambio de perspectivas, experiencias y creencias en el cual las personas hablan y escuchan con una actitud abierta y respetuosa.

Más adelante, nos abocamos a buscar propuestas, miradas, definiciones, enfoques y experiencias sobre el diálogo, las cuales fueron enriqueciendo nuestro análisis y reflexión al respecto. Resultando así que todo este conjunto de insumos –provenientes de personas con distintos bagajes teóricos y desarrollados en distintos ámbitos– aportaron a la comprensión integral que fuimos construyendo sobre el diálogo e inspiraron el diseño de la propuesta que elaboramos; la cual se encuentra en recreación constante, pues el diálogo es en sí mismo apertura, reflexión, curiosidad, creatividad, indagación y reconstrucción permanente. En este sentido y puesto que no existe una única comprensión al respecto, compartimos el abanico de posibilidades, contextos, propuestas y experiencias de diálogo que encontramos, esperando que motive en ustedes la inquietud de pensarlo y repensarlo.

**David Bohm** es considerado uno de los físicos más importantes e influyentes de su generación; su pensamiento fue influenciado por la espiritualidad del filósofo hindú Krishnamurti y los planteamientos de Einstein. Bohm desafió la comprensión convencional de la teoría cuántica y la descripción de la realidad; propuso una nueva teoría sobre el funcionamiento del cerebro y una innovadora comprensión de la comunicación y del diálogo.

Respecto al tema que nos ocupa, Bohm, en su libro *On dialogue (Sobre el diálogo)*,<sup>2</sup> describe el proceso de diálogo como un sistema de comunicación que tiene el potencial para lograr una nueva visión del mundo. Sostiene que “la comunicación sólo puede crear algo nuevo si las personas son capaces de escucharse sin prejuicios y sin tratar de imponerse a nada” (1996) y que “si la única intención de los implicados es la de transmitir determinadas ideas o puntos de vista, como si se tratara de ítems de información, estarán invariablemente condenados a fracasar porque, en tal caso, escucharán a los demás a través del filtro de sus propios pensamientos y tenderán a mantenerlos y defenderlos independientemente de su verdad y coherencia. Así pues, para que las personas lleguen a co-operar (lo cual significa literalmente trabajar juntos) deben ser capaces de ir más allá de la mera transmisión de datos de una persona y crear algo en común, algo que vaya tomando forma a lo largo de sus discusiones y sus acciones maduras” (ibídem).

1 C. Becker, L. Chasin, R. Chasin, M. Herzig Y S. Roth, “Del debate estancado a una nueva conversación sobre los temas públicos: El Proyecto de Conversaciones Públicas”, 1995. En Fried Schinitman y Jorge Schinitman, *Resolución de conflictos: nuevos diseños, nuevos desafíos*, Buenos Aires, 2000.

2 David Bohm, *On Dialogue*, edición a cargo de Lee Nichol, 1996.

En ese entendido, se podría señalar que el diálogo es un proceso de generación de sentido y de construcción de significados comunes entre actores individuales y colectivos,<sup>3</sup> en palabras de Bohm, “una corriente de significado que fluye entre, dentro y a través de los implicados, corriente de la que puede emerger algo creativo que no se hallaba en el momento de partida, convirtiéndose el significado compartido o lo que emerge, en el aglutinante que sostiene los vínculos entre las personas y las sociedades” (ibíd.). Asimismo, es importante tener en cuenta que, de acuerdo al autor, “...el diálogo no sólo puede tener lugar entre dos, sino entre cualquier número de personas e incluso, si se lleva a cabo con el espíritu adecuado, una persona puede llegar a dialogar consigo misma” (Ibidem).

**Barnett Pearce** es miembro del programa de Desarrollo Humano y organizacional de la Universidad de Graduados Fielding y fundador del Consorcio de Diálogo Público. Conocido por su trabajo en teoría de la comunicación, ha facilitado reuniones públicas y privadas en América del Norte y del Sur, Europa, Asia, Australia y África durante los últimos 15 años; ha escrito siete libros y más de un centenar de artículos. En su libro *Manejo coordinado de significados*<sup>4</sup> señala que la comunicación es un flujo de significados, pero no sólo en el sentido pasivo de percepción de mensajes, sino que vivimos vidas llenas de significados y uno de nuestros desafíos es manejarlos para que nuestros mundos sociales sean más coherentes y habitemos dentro de ellos con respeto y armonía. En ese sentido, según el autor, el manejo de significados requiere siempre y necesariamente de coordinar la manera en que los compartimos y construimos con otras personas. Por tanto, la comunicación será un constante esfuerzo por tratar coordinadamente los significados entre las personas.

**Hal Saunders** es fundador y presidente del Instituto Internacional para el Diálogo Sostenido (IISD, por sus siglas en inglés). Su participación en una serie de acuerdos y procesos de paz le permitió inferir que las relaciones de los participantes parecían evolucionar a través de un patrón reconocible, lo que más adelante le permitiría desarrollar el concepto de “relación” y estructurar la propuesta de diálogos sostenidos.

De acuerdo a lo propuesto en su libro *Un proceso público de paz: Diálogo sostenido para la transformación de conflictos étnicos y raciales*, “el diálogo es un proceso de interacción genuina a través del cual los seres humanos se escuchan unos a otros, con la profundidad suficiente para cambiar mediante lo que aprenden. Cada uno realiza un esfuerzo sincero para traer las preocupaciones de los otros a su propio esquema, aún cuando persiste el desacuerdo” (Saunders, 1999). Según señala el autor, los diálogos sostenidos se diferencian de la mayoría de los procesos de cambio, en dos aspectos: 1) Se concentran en la transformación de relaciones que crean problemas, conflictos e impiden el cambio, en este sentido, “el diálogo sostenido es para personas que han estado matándose unas a otras o cuyas relaciones son tan destructivas que no se pueden hablar”. 2) Dado que las relaciones cambian con el tiempo, la estructura de estos procesos se desarrolla en cinco etapas flexibles y dinámicas.<sup>5</sup>

---

3 Información extraída del ensayo: “Síntesis, biografía y pensamiento de David Bohm”, documento elaborado por la Fundación Vínculo y el Centro Junguiano de Antropología Vincular, disponible en el portal electrónico [www.educarjuntos.com.ar](http://www.educarjuntos.com.ar), consultado el 02 de agosto de 2011.

4 Pearce, W. Barnett, *The Coordinated Management of Meaning*, California, USA, 1999.

5 Que, en síntesis, son las siguientes:

**Primera:** Las personas en conflicto o relaciones deterioradas deciden participar en el diálogo como una forma de cambiar esas relaciones. Esta decisión puede tomar un largo tiempo y puede involucrar la ayuda de organizaciones de ciudadanos.

**Segunda:** Los participantes se reúnen para hablar, identificar y nombrar los elementos responsables de la generación y profundización de sus problemas y relaciones. Al principio, las conversaciones pueden ser difusas y tensas, en tanto los participantes necesitan expresar su molestia, frustración y resentimiento entre sí. Sin embargo, esta etapa se prolongará hasta que los grupos identifiquen y acuerden aquello en lo que realmente necesitan concentrarse.

**William Isaacs** es fundador y presidente de Diálogos (una consultora especializada en educación y liderazgo), experto en liderazgo colectivo, diseño y desarrollo de aprendizaje organizacional, práctica y teoría del diálogo. Es co-fundador (con Peter Senge) del Centro de Aprendizaje Organizacional del Massachusetts Institute of Technology (MIT), el cual en 1990 desarrolló y ejecutó el Proyecto de Diálogo del MIT, con el que se inició una serie de procesos de conversación entre personas de todo el mundo. Su propuesta se encuentra desarrollada en textos de Peter Senge, como la Quinta Disciplina y en su libro *El diálogo y el arte de pensar juntos* (1999), este último considerado una guía para el cambio profundo a través del habla y la escucha.<sup>6</sup>

Sus planteamientos se centran en producir cambios generativos que involucren a un gran número de personas, como señala en su libro *El Diálogo y el arte de pensar juntos*: “los problemas que enfrentamos hoy en día son demasiado complejos como para ser manejados por una sola persona. El diálogo busca utilizar la inteligencia colectiva de la gente que te rodea, juntos somos más conscientes e inteligentes que por nuestra propia cuenta. Y juntos, podemos percibir nuevas direcciones y nuevas oportunidades de manera más clara que la nuestra propia” (Isaacs, 1999).

En este mismo texto, Isaacs se refiere al diálogo como “una indagación compartida, una manera de pensar y reflexionar juntos. No es que le haces a otra persona, es algo que haces con otras personas. De hecho, aprender esto tiene mucho que ver con aprender a cambiar tus actitudes a la hora de relacionarte con los demás, de manera que gradualmente dejemos de esforzarnos en obligar a que otros nos entiendan a nosotros, para llegar así a un entendimiento mayor sobre nosotros mismos y los demás. El diálogo es una experiencia vital de indagación al interior de uno mismo y con otra gente” (ibídem).

En ese sentido, se puede decir que el diálogo es pensar juntos, como resalta el autor: “el diálogo es una conversación en la cual las personas piensan juntas a partir de una relación que se establece entre las mismas. Pensar juntos implica que uno no toma su posición como la final, la última posible. Uno se relaja en cuanto a sus propias certezas y escucha las posibilidades que resultan a partir de estar en relación con otros, posibilidades éstas que no podrían ocurrir de ninguna otra manera” (ibídem).

Así, para Isaacs, lo característico del diálogo es que “no sólo resuelve problemas, sino también los disuelve. No es que intentamos lograr acuerdos únicamente, sino que intentamos crear un contexto a partir del cual podamos lograr muchos más acuerdos. E intentamos destapar una base compartida de significados que pueden ayudar de gran manera a coordinar y alinear nuestras acciones con nuestros valores” (ibídem).

---

**Tercera:** Las conversaciones son mucho más disciplinadas, los participantes analizan problemas específicos tratando de descubrir y entender la dinámica de las relaciones. Esta etapa tiene los siguientes objetivos: Definir los problemas más urgentes, indagar sobre la dinámica de las relaciones que los causan, para poder incidir sobre ellas y transformarlas; a partir de lo cual, se constituya un sentido u horizonte de cambio, que sea el resultado de sopesar las consecuencias de moverse en esa dirección, frente a las de no hacer nada, para finalmente encarar dicho cambio.

**Cuarta:** En conjunto se diseña un escenario de interacción para cambiar las relaciones problemáticas y para atraer a otras personas. Para ello, se responden cinco preguntas: ¿Qué recursos tenemos? ¿Cuáles son los obstáculos de moverse en esta dirección? ¿Qué medidas podrían superar esos obstáculos? ¿Quién podría tomar esas medidas? ¿Cómo podríamos estructurar estos pasos de modo que interactúen para impulsar el plan de acción?

**Quinta:** Los participantes idean y diseñan formas de poner esta situación en manos de aquellos con poder de acción y decisión, y formas de evaluar los logros.

6 Información extraída de la página web [www.dialogos.com](http://www.dialogos.com), consultada el 01 de agosto de 2011.

**Louise Diamond** ha dedicado su vida a fomentar los sistemas humanos sanos y en paz en todos los niveles, desde lo individual a lo global. En 1992, fundó The Institute for Multi Track Diplomacy (IMTD), donde trabajó como constructora de paz en lugares de violencia y conflicto en todo el mundo, ayudando a adversarios confrontados por motivos políticos, históricos, culturales e incluso psicológicos a encontrar puntos en común y soluciones creativas para construir viables y sostenibles sistemas de paz. El 2004 dio inicio a la Compañía de Paz (The Peace Company), con el propósito de construir un mundo organizado en torno a valores y principios de paz, un mundo en el cual resolvamos nuestros conflictos sin violencia y afrontemos nuestras diferencias con respeto. Más adelante, el 2008 fundó Iniciativas para sistemas globales (Global Systems Initiative), con el propósito de generar propuestas creativas que nos ayuden a abordar los desafíos y oportunidades, sin precedentes, de nuestro mundo interconectado.<sup>7</sup>

En *Un libro de paz: 108 maneras de hacer un mundo más pacífico*, Diamond señala que “el diálogo significa que nos sentemos y hablemos con cada uno, especialmente con aquellos con quienes pensamos tener mayores diferencias. Sin embargo, muchas veces hablar todos juntos significa debatir, discutiendo con la intención de persuadir al otro, de argumentar a favor de nuestro punto de vista, examinando las ventajas y desventajas. En el diálogo, la intención no es de abogar sino de indagar (pesquisa), no de argumentar, sino de explorar, no de convencer, sino de descubrir” (2003).

En ese marco, se puede establecer que para Diamond y la IMTD el diálogo es un elemento fundamental en el proceso de construcción de paz, sobre éste señalan que “significa construir una infraestructura humana para relaciones que son armoniosas, sinérgicas, colaborativas, respetuosas y mutuamente beneficiosas. Cuando la gente está dividida por sus diferencias y patrones de relacionamiento, tiende a reforzar la separación, fragmentación y división. En situaciones de extremo conflicto, la falta de comunicación genera desconfianza, percepciones distorsionadas, ciclos de dolor y venganza, culpa y cólera. El diálogo es una manera de tender puentes que crucen los abismos de nuestras diferencias. Generar caminos para desarrollar confianza, cambiar viejos hábitos de pensar, actuar y ensayar nuevos comportamientos” (Institute for Multi-Track Diplomacy).

**Adam Kahane** experto en procesos de negociación y mediación, tanto de carácter empresarial como gubernamental y social, ha trabajado en más de cincuenta países con ejecutivos, políticos, funcionarios públicos y sindicalistas, activistas comunitarios, periodistas, académicos y artistas. Entre 1991 y 1992 moderó el Proyecto de Escenarios de Mont Fleur, en el que un grupo diverso de sudafricanos trabajó conjuntamente para efectuar la transición hacia la democracia. Desde entonces ha dirigido muchos procesos de diálogo y mediación en todo el mundo. Es autor de los libros *Poder y Amor: Teoría y práctica de cambio social y Resolviendo problemas complejos: una forma abierta de conversar, escuchar y crear nuevas realidades*. Este último es considerado por Mandela un libro de avanzada que “aborda el reto central de nuestros tiempos: encontrar una forma de trabajar juntos para resolver los problemas que hemos creado”.<sup>8</sup>

Con relación a este aspecto, Kahane señala que “los problemas son complejos de tres maneras: son dinámicamente complejos, cuando la causa y efecto están muy lejos en tiempo

---

7 La información sobre Louise Diamond fue extraída de la página web del *Institute for Multi Track Diplomacy*: [www.imtd.org](http://www.imtd.org), asimismo de la página de la *Compañía de Paz*: [www.thepeacecompany.com](http://www.thepeacecompany.com), consultada el 2 de agosto de 2011.

8 Información extraída de la página web [www.reospartners.com](http://www.reospartners.com), consultada el 2 de agosto de 2011, institución a la cual Adam Kahane pertenece.

y espacio, lo cual dificulta captarlos a primera vista. Son por naturaleza complejos cuando se desenvuelven de manera desconocida e imprescindible. Y son socialmente complejos cuando las personas involucradas ven las cosas de manera diferente, y por ello los problemas se polarizan y atascan. Nuestros modos de hablar y escuchar frecuentemente no permiten solucionar problemas complejos. Nuestra manera más común de hablar es afirmar cómo son las cosas y cómo deben ser, sin permitir que pueda haber otras verdades o posibilidades. Y nuestra manera más común de escuchar es no hacerlo; oír sólo lo que nosotros mismos decimos, no lo que dicen los otros. Estas maneras de hablar y de escuchar sirven cuando los problemas son sencillos, cuando una autoridad o un experto pueden analizarlos, parte por parte, y aplicar soluciones que hayan servido en el pasado. Pero un problema complejo sólo puede ser resuelto de manera pacífica si las personas que son parte del mismo trabajan juntas, con ánimo creativo, para entender su situación y mejorarla” (2005).<sup>9</sup>

La enriquecedora experiencia de estudiar estas propuestas, más la vivencia misma de dialogar, han posibilitado la reflexión y construcción de una mirada institucional. En este sentido, para la Fundación UNIR Bolivia el diálogo es un proceso de cooperación dirigido hacia la generación y construcción de significados comunes, cuyo objetivo no consiste únicamente en el intercambio de información o el logro de acuerdos favorables, sino en la **transformación individual y colectiva**. Así, dialogar es generar y construir un horizonte mayor, que contenga los significados comunes, sin descartar sus diferencias.

## El diálogo y el debate

De manera general, las personas tienen en su imaginario, cuando piensan en diálogo, la idea de debate. Así también, cuando son invitadas a un espacio o proceso de diálogo asisten con determinadas expectativas y actitudes, como la de confrontar al otro (con ideas, opiniones o posiciones) o lograr convencerlo. Por ello, a continuación incluimos pautas que nos permitan diferenciar entre diálogo y debate:<sup>10</sup>

En el marco de esta reflexión, se hace necesario resaltar que tanto el debate como el diálogo tienen su esencia y que el hecho de promover este último no implica descartar el otro. No obstante, en un espacio o proceso de diálogo lo más recomendable, antes que propiciar un debate, es alentar una deliberación,<sup>11</sup> puesto que, como detallamos, en muchos casos el debate tiende a generar la afirmación, el refuerzo o la defensa de posiciones propias; en cambio, la deliberación posibilita el intercambio de posiciones y su ampliación.

---

9 Adam Kahane, *Cómo resolver problemas complejos*, 2005.

10 Elaboración propia a partir de la propuesta del *Proyecto de Conversaciones Públicas: Los recursos para el diálogo*, 1999; los aportes de Louise Diamond, Hal Saunders y David Bohm, extraídos del Manual de Diálogo Democrático de la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Instituto Internacional para la Democracia y el Apoyo Electoral (IDEA) y la Organización de Estados Americanos (OEA), 2008; las precisiones de Iñigo Retolaza como parte de la experiencia *Diálogos democráticos del PNUD*, y sobre todo la experiencia recogida por la Fundación UNIR Bolivia en el desarrollo de procesos de diálogo.

11 Proceso previo a la toma de una decisión o celebración de un acuerdo en el cual las personas comparten y reflexionan sobre un determinado tema, hecho o circunstancia desde diversos puntos de vista, en busca de ampliar sus perspectivas y opiniones.

DEBATE	DIÁLOGO
El objetivo es defender, argumentar discutir, confrontar, persuadir o convencer.	El objetivo es indagar, explorar, descubrir, entender o comprender (lo cual no significa estar de acuerdo).
Plantea la oposición, destrucción y desacreditación de la postura u opinión del otro. Así, los participantes escuchan para refutar a los otros y resaltar los errores de sus argumentos.	Plantea la construcción, coordinación y complementación de las posturas y opiniones de todos. Los participantes escuchan para conocer y comprender las creencias y preocupaciones de los otros.
Se asumen los siguientes comportamientos: hablar más que escuchar, escuchar prejuiciosamente, indagar para cuestionar al otro. El pensamiento subyacente es “mi postura es la única verdad”.	Se asumen los siguientes comportamientos: escuchar más que hablar, escuchar sin prejuicios, indagar para conocer y comprender. El pensamiento subyacente es “mi postura es una alternativa”.
Existe una sola respuesta o perspectiva correcta, normalmente la propia, y se insiste en mantenerla y defenderla.	Existen múltiples respuestas y perspectivas correctas, incluyendo la propia. Se supone la posibilidad de una nueva respuesta o perspectiva, diferente a las iniciales.
Se tiende a suprimir los pensamientos y opiniones, más cuando no coinciden con los de uno.	Se tiende a promover la diversidad de pensamientos y opiniones.
La comunicación y el contacto previo entre las partes son mínimos. La relación entre partes no es importante.	La comunicación y el contacto previo al primer encuentro son elementos esenciales. La relación entre partes es fundamental.
El espacio se estructura de manera autoritaria. Son frecuentes los ataques e interrupciones entre los participantes. La comunicación es vertical. El intercambio es reactivo y de confrontación.	El espacio se estructura sobre la base de acuerdos consensuados en cuanto a la participación y el relacionamiento. La comunicación es horizontal y equitativa. Se promueve el intercambio respetuoso.
Los participantes se concentran en plantear y defender sus opiniones y posiciones sobre un determinado tema, problema o conflicto.	Los participantes expresan sus opiniones y posiciones sobre distintos temas, problemáticas o conflictos. Son alentados a conocer, explorar y comprender las opiniones y posiciones de otros.
Los participantes hablan a nombre de un grupo o sector y representan los intereses de éste.	Los participantes se representan a sí mismos y a sus intereses; hablan desde su experiencia personal.
Las posturas confrontativas, ofensivas y defensivas suelen causar un deterioro en las relaciones.	Fortalece las relaciones y, en algunos casos, construye nuevas.

## 2

## El diálogo como enfoque y proceso

Analizar el diálogo como enfoque y proceso nos permite alcanzar una mirada integral al respecto.

### El diálogo como enfoque

El diálogo como enfoque parte de la premisa de que para lograr cambios en la sociedad hay que lograr primero cambios en las personas; ello implica un **proceso ascendente** de lo personal a lo interpersonal y a lo sistémico.

Esta perspectiva plantea un modelo multivariable de transformación personal que parte de un análisis y una reflexión individual sobre modelos mentales y paradigmas que comúnmente usamos para relacionarnos. A nivel interpersonal la propuesta apunta al desarrollo de plataformas de cambio paradigmático que contribuyan al desarrollo de la **levadura crítica**<sup>12</sup> del cambio social.

Los movimientos transformadores también dirigen su mirada al microcosmos de las relaciones interpersonales para desarrollar nuevas formas de participación y de acción individual y social que desde una visión constructiva y proactiva aporten a la construcción del bienestar común.

### El diálogo como proceso

El diálogo **como modelo de intervención social** se constituye en un proceso, por lo que no se trata de una acción o de acciones aisladas, sino de acciones que, partiendo de un propósito y de unos supuestos, aplican metodologías y técnicas de encuentro y de relación interpersonal.

El diseño de un proceso de diálogo contiene básicamente cuatro componentes:

- **Propósito:** permite establecer la finalidad por la que se lleva adelante el proceso. Responde a la pregunta **para qué** se hace el proceso.
- **Participantes:** permite establecer los criterios de identificación o el perfil de los participantes. Responde a la pregunta **a quiénes** se dirige el proceso o quiénes participan.
- **Proceso:** permite establecer las fases, etapas o momentos en los que se desarrollarán los contenidos, la metodología y las técnicas definidas previamente. Responde a la pregunta de **cuál** es el camino a recorrer y cómo se ejecuta el proceso desde lo conceptual y lo metodológico.

12 Lederach, John Paul, *El arte y el alma de construir la paz*, Bogotá, 2008. En este libro Lederach plantea la metáfora de la levadura crítica: argumenta que el crecimiento social de una nueva idea o proceso difícilmente ocurre entre grandes cantidades de personas que comparten las mismas ideas. Resalta que unas cuantas personas –conectadas por redes que entretujan diversos intereses, necesidades, expectativas y opiniones– tienen el potencial para iniciar un proceso de cambio generalizado. Señala que lo importante es quiénes (levadura crítica) y no cuántos (masa crítica); tal como sucede al amasar el pan, la razón del crecimiento de la masa es la calidad y no la cantidad de la levadura.

- **Producto:** permite identificar los posibles resultados y los indicadores para medir su efecto. Responde a la pregunta **cuál** es el producto que deseamos lograr con el proceso o **qué** nivel de reflexión e internalización nos proponemos alcanzar.

La indagación realizada sobre experiencias de diálogo como **proceso** nos plantea el hecho de que varias se han desarrollado como respuesta a la necesidad de establecer espacios de encuentro en contextos en los que se pretende prevenir conflictos, atenderlos o reanudar relaciones en etapas post conflicto. Estos procesos parten de iniciativas que pretenden replantear los modelos de análisis, interpretación y acción sobre los problemas sociales, políticos o económicos en las sociedades actuales, centrando sus esfuerzos en el desarrollo de marcos conceptuales, marcos metodológicos y técnicas que permitan conformar una propuesta de generación, desarrollo y consolidación de la **levadura crítica** del cambio social.



## Principios que guían los procesos de diálogo

Tomando en cuenta el trabajo de Sofía Clark,<sup>13</sup> el *Manual de Diálogo Democrático* del PNUD y la experiencia acumulada estos últimos años, la Fundación UNIR Bolivia considera que entre los principios que guían los procesos de diálogo se encuentran los siguientes:

- **Inclusividad.** Los procesos de diálogo buscan reunir a actores diversos y a grupos diferentes, recreando un microcosmos de personas que reflejen la diversidad existente en la sociedad. Un grupo de diálogo reúne a personas que no suelen encontrarse y mucho menos reunirse por sí solas.
- **Apertura.** Implica la posibilidad de conocer y comprender otras visiones, otras perspectivas, otras realidades, es decir que haya una curiosidad de encuentro y de construcción. El diálogo plantea la apertura de la mente y del corazón.
- **Horizontalidad.** Este principio se encuentra en directa relación con el anterior, en tanto no sólo se trata de reunir a un grupo diverso de personas, sino de intentar mitigar los desequilibrios que podrían existir entre ellas, generando condiciones que equiparen su situación dentro del proceso. En un proceso de diálogo nadie está por encima de nadie; somos personas antes que roles, etiquetas y títulos.
- **Confianza.** En un proceso de diálogo los participantes tienen la libertad de decir, pensar o actuar, con la seguridad de que no serán juzgados por ello. Así también, tienen la seguridad de que lo que digan, piensen o hagan se quedará en ese espacio, puesto que la confidencialidad es la base del principio de confianza. Éste también implica la generación de vínculos sinceros y amigables entre todas las personas que participan en un proceso.
- **Reconocimiento.** Se refiere a la interacción que se genera entre los participantes dentro de un proceso de diálogo, interacción en la que prima el respeto a la esencia de cada persona y la apertura hacia perspectivas y pensamientos distintos a los propios. Implica un nivel mucho más profundo de internalización del *ser humano*, de la persona y los grupos en toda su complejidad.

13 Clark, Sofía, "Documento base sobre diálogo", Fundación UNIR Bolivia, 2006, pp. 14 y 15.

- **Aprendizaje.** Los diálogos son procesos de construcción conjunta e interacción constante. Son espacios en los cuales fluye una corriente de significados que emana del encuentro entre personas o grupos que comparten enfoques, visiones, narrativas y lógicas que aportan a una comprensión más amplia de la realidad. En un proceso de diálogo, mientras las personas interactúan desarrollan un cuerpo común de experiencia y conocimiento, a partir del cual crean un contexto común.

## 4 Tipos de procesos de diálogo

Según Sofía Clark, es muy difícil establecer o definir una tipología de procesos de diálogo debido a que raras veces podemos identificar un proceso **puro**.<sup>14</sup> Esto significa que un proceso de diálogo no puede enmarcarse exclusivamente en un determinado tipo de diálogo u otro; por ejemplo, un proceso de encuentro puede ser, a la vez, un proceso de mediano plazo y un proceso abierto.

Luego de revisar algunas tipologías,<sup>15</sup> se puede señalar que clasifican las experiencias de diálogo sobre la base de distintos **criterios**, que van desde el propósito del proceso hasta la condición de los participantes. Estos trabajos no son cerrados ni mucho menos definitivos, lo que nos deja una puerta abierta para establecer otra tipología enmarcada en las prácticas y experiencias que nos interesa promover desde la Fundación UNIR Bolivia.

Considerando la propuesta de tipologías de diálogo elaborada por Elena Díez para Naciones Unidas,<sup>16</sup> podemos afirmar que el denominador común es crear **espacios de encuentro para transformar las relaciones interpersonales**, como una forma de consolidación del tejido social o de gestionar conflictos, problemas coyunturales o sistémicos. Lo que ayuda a distinguir un proceso de diálogo de otro es su **alcance** en cuanto a finalidad, resultados o participantes, es decir, criterios que permitan establecer el propósito por el que se realiza, los resultados buscados o las personas que participarán en él. Si seguimos esta propuesta, podemos agrupar los distintos tipos de diálogo que nos interesan y clasificarlos en función a determinados criterios.<sup>17</sup>

PROPÓSITO	TIEMPO - RESULTADOS	PARTICIPACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De encuentro o acercamiento.</li> <li>• De reflexión.</li> <li>• De consensos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A corto plazo.</li> <li>• A mediano plazo.</li> <li>• A largo plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abiertos.</li> <li>• Cerrados.</li> </ul>

14 *Ibidem*, p.12.

15 Dichos esfuerzos están sistematizados en el sitio web de la Naciones Unidas en los documentos *Learning Library*, bajo el rubro Aprendizajes de la Comunidad de Práctica en Diálogos, disponibles en: [www.democraticdialoguenetwork.org](http://www.democraticdialoguenetwork.org)

16 Díez Pinto, Elena, *Hacia la construcción de una tipología de diálogos*, Guatemala, 2004.

17 Los criterios definidos son propósito, resultados y participantes.

Para una comprensión general de estos tipos de diálogo, a continuación presentamos una explicación básica<sup>18</sup> de cada uno:

## Procesos de diálogo en función al propósito

### › *Procesos de diálogo de encuentro o acercamiento*

En este tipo de diálogo no existe una agenda rígida ni se toman decisiones. Son diálogos para acercar a los participantes, intentar explicitar supuestos y superar prejuicios y estereotipos. Suelen ser necesarios para entrar en contacto con los intereses psicológicos y procesales de los participantes; pueden ser previos a otro tipo de diálogo, en el cual se podría negociar o concertar acciones sobre intereses sustantivos.

### › *Procesos de diálogo de reflexión*

Si bien todo proceso de diálogo tiene un componente reflexivo, en este caso se refiere a iniciativas o procesos cuyo fin es la generación de un espacio de reflexión. Estos espacios pretenden ser ejercicios colectivos para construir herramientas de pensamiento estratégico que promuevan un profundo análisis sobre determinado tema, conflicto o circunstancia. Así también, estos espacios resultan útiles para la formulación de políticas.

### › *Procesos de diálogo de construcción de consensos*

Este tipo de diálogo es una iniciativa colaborativa y participativa de resolución de problemas destinada a reunir a las partes para generar opciones creativas y alcanzar soluciones mutuamente satisfactorias. En este caso, se toman decisiones, se logran acuerdos y las partes se comprometen a respetarlos. Por su naturaleza, este tipo de diálogo presenta momentos frecuentes de consulta y deliberación.

## Procesos de diálogo en función al tiempo en el que se logran los resultados

### › *Procesos de diálogo a corto plazo*

En este tipo de diálogo se planifica alcanzar los resultados en un tiempo corto, lo que implica que el resultado puede ser alcanzado de manera inmediata.

### › *Procesos de diálogo a mediano plazo*

En este tipo de diálogo se planifica alcanzar resultados considerados estratégicos, lo que implica que pueden ser alcanzados en un tiempo relativamente mayor.

### › *Procesos de diálogo a largo plazo*

En este tipo de diálogo se planifica alcanzar resultados de característica estructural, lo que implica que pueden ser alcanzados a largo plazo, en varias etapas o fases.

Es importante señalar que, de manera general, el tiempo que se defina para el logro de los resultados, en un determinado proceso de diálogo, estará estrechamente ligado con su propósito.

---

<sup>18</sup> Algunas de estas explicaciones fueron extraídas de Clark, Sofía “Documento base sobre diálogo”, Fundación UNIR Bolivia, 2006, pp. 13-14.

## Procesos de diálogo en función a los participantes

### › *Procesos de diálogo abiertos*

En este tipo de diálogo la convocatoria para participar es amplia; no se establecen criterios que limiten la participación de cualquier persona.

### › *Procesos de diálogo cerrados*

En este tipo de diálogo la convocatoria establece criterios relacionados con el perfil de las personas que pueden participar del proceso. Estos criterios se definen en función a la finalidad, a los resultados buscados, el tema, el contexto o la modalidad en la que se desarrolle el proceso.



## El modelo integral de Ken Wilber y los procesos de diálogo

### El modelo integral de Ken Wilber

Este modelo es una propuesta teórica que nos permite ampliar el marco sobre el que la Fundación UNIR Bolivia ha planteado el desarrollo de sus procesos de diálogo.

Según este autor “el acercamiento integral intenta incorporar la mayor cantidad posible de perspectivas, paradigmas en un marco general que permita a cada uno de ellos contribuir con sus propios y específicos conceptos fundamentales sin marginar otros o absolutizar sus propias declaraciones verdaderas pero parciales”.<sup>19</sup>

Para Wilber la visión integral considera cuatro perspectivas al momento de observar cualquier evento; son denominadas cuadrantes y surgen de la combinación entre aspectos internos y externos tanto de los individuos como del colectivo.

El esquema básico de su concepto se resume en el siguiente cuadro:<sup>20</sup>

19 Diálogo Democrático. Un Manual para Practicantes, Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Instituto Internacional para la Democracia y el Apoyo Electoral (IDEA) y Organización de Estados Americanos (OEA), 2008.

20 Para mayores referencias sobre la teoría de Ken Wilber, se puede visitar el siguiente portal: <http://wilber.shambhala.com/>

	INTERNO	EXTERNO
Individual	<p><b>Lo subjetivo personal “Yo”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La experiencia interna del individuo.</li> <li>• El pensamiento en sí mismo y su significado –símbolos, imágenes e ideas– dentro de los antecedentes culturales propios.</li> <li>• Verdad subjetiva.</li> </ul>	<p><b>Lo objetivo conductual “Ello”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La conducta objetiva individual observable.</li> <li>• Investigación empírica: es lo que puede verse, tocarse y medirse.</li> <li>• Verdad objetiva.</li> </ul>
Colectivo	<p><b>Lo intersubjetivo-cultural “Nosotros”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio intersubjetivo.</li> <li>• Antecedentes compartidos comúnmente, contextos, visiones del mundo.</li> <li>• Se relaciona con los aspectos colectivos de la conciencia humana.</li> <li>• Proporciona el contexto común en el cual los pensamientos individuales e interpretaciones tendrán algún tipo de significado.</li> <li>• Valores e identidades compartidos con otros de comunidades similares.</li> </ul>	<p><b>Lo interobjetivo-social “Ello”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación objetiva, desde el exterior del sistema, de cómo los objetos se ajustan en un todo funcional.</li> <li>• Engranaje del sistema social, estructuras visibles de la sociedad.</li> <li>• Formas de la comunidad exterior, material, institucional (por ejemplo: estilos arquitectónicos, tamaño de población).</li> <li>• Comprende los aspectos colectivos exteriores, medibles y cuantificables.</li> </ul>

Según Wilber este esquema constituye un **mapa de mapas** útil para navegar considerando las diferencias, pero interrelacionando las dimensiones de toda experiencia. El lado derecho representa lo objetivo, lo explícito, lo manifiesto, posible de medir y de validar con los sentidos. El lado izquierdo corresponde a lo subjetivo, lo sutil, lo implícito, lo intuitivo, lo causal. Los cuadrantes superiores expresan lo individual y los cuadrantes inferiores, lo colectivo.

Detallando más:

- **El cuadrante superior izquierdo (individual-interno)** es el ámbito en el que se desarrolla la consciencia, construimos nuestra visión personal, elaboramos un sentido de la vida y generamos el impulso de la motivación. Nos permite descubrir las intenciones y lo subjetivo personal.

Es la perspectiva interna de las personas, lo psicológico, las habilidades y recursos personales, la propia cosmovisión, los modelos mentales y creencias; todo en el plano personal.

- **El cuadrante superior derecho (individual-externo)** es el espacio de la conducta humana, las capacidades y lo objetivo del individuo y sus relaciones con el entorno.
- Se refiere a los comportamientos, a lo observable de cada uno, la acción y actuación de uno en el contexto; es “lo que ven” los otros de nosotros.

- **El cuadrante inferior izquierdo (colectivo-interno)** se relaciona con la construcción de las visiones colectivas de una comunidad, las creencias y los valores que determinan la cultura.

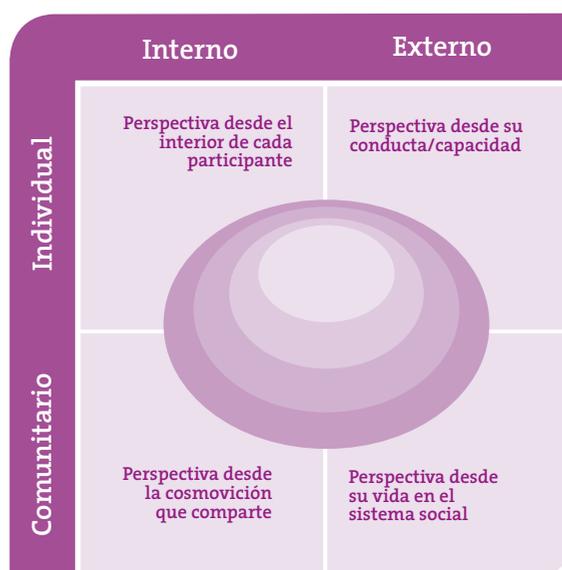
Se refiere a lo que nos identifica como grupo, lo que nos hace diferentes de otros grupos: la cosmovisión colectiva, los modelos mentales y las creencias compartidas.

- **El cuadrante inferior derecho (colectivo-externo)** corresponde a la estructura social, los sistemas técnico-económicos, la infraestructura y las leyes.

Lo importante de este modelo de cuatro dimensiones es que nos permite comprender la realidad del mundo en forma más equilibrada asegurando una verdadera sostenibilidad a las decisiones humanas y, sobre todo, nos brinda un marco sobre el cual construir acciones más completas y efectivas.

## Relación y aplicación del modelo integral de Wilber en los procesos de diálogo

Como se señala en el *Manual para practicantes del proyecto Diálogo Democrático*,<sup>21</sup> cada diálogo supone la participación de personas (perspectiva del “yo”), la experiencia subjetiva con el mundo externo, el comportamiento y las relaciones, supone el espacio de comprensión mutua (perspectiva del “nosotros”) y la meta, el foco o contenido del diálogo, lo que se está tratando (perspectiva del “ello”). A partir de esta referencia, podemos establecer que en el diálogo se enlazan diferentes perspectivas:



Esta forma de mirar las cosas –reconociendo las realidades e influencias que emergen de cada cuadrante– puede dar lugar, a la hora de desarrollar procesos de diálogo, a muchas ventajas, entre ellas:

<sup>21</sup> Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Instituto Internacional para la Democracia y el Apoyo Electoral (IDEA) y Organización de Estados Americanos (OEA), op. cit., 2008.

- Que las contribuciones no se excluyen sólo por su incompatibilidad con los conceptos dominantes.
- Que la innovación no se efectúa mecánicamente desechando los viejos valores e ideas, sino recuperando lo más útil de todos los que participan.
- Que, al recuperar los conceptos centrales de todas las contribuciones, la confiabilidad, confianza y la apertura tienden a incrementarse.

Para que ocurra esto, es indispensable partir de la comprensión de la relatividad de los propios valores y prejuicios, y así acceder a los valores y prejuicios del otro horizonte. Esto es lo que determina tanto la riqueza como el riesgo de todo diálogo: la disponibilidad de los participantes a arribar a mundos de sentido completamente imprevistos en el juego de la interacción. El diálogo, entendido de esta manera, pone en evidencia que la construcción de horizontes es, efectivamente, **transformadora**, y de ahí su valor social y político.

Esta relación, este intercambio entre horizontes, no se basa en un modelo individualista y contractualista que visualiza las relaciones sociales desde individuos que entran en vínculo mediante un contrato, sino en una relación de respeto mutuo donde **tú y yo** comenzamos comunicándonos y compartiendo alguna clase de entendimiento mutuo; hasta superar las posiciones primarias y convertirnos en parte de un **nosotros**.

Por esta vía compleja de apertura, relativización y toma de conciencia de la posibilidad de transformación, el diálogo prepara a las culturas para que se conozcan mejor entre sí y para que, mediante ese conocimiento, se conozcan mejor a sí mismas.

La Fundación UNIR Bolivia ha asumido el modelo integral de Ken Wilber en su propuesta de diálogo como otra herramienta o instrumento que permite desarrollar o fortalecer la capacidad de observación y escucha de los participantes dentro del proceso. Independientemente del tema que se aborde, es importante tener en cuenta el cuadrante en el que se maneja el diálogo. Hay que resaltar que cuando las personas dialogamos manejamos nuestras narrativas y significados gravitando en mayor grado en algunos de estos cuadrantes, por lo que, al momento de aplicar el modelo integral en los procesos de diálogo, es muy importante tener en cuenta que:

- El primer cuadrante propicia el **re-encuentro con uno mismo**, a partir del cual se posibilita el reconocimiento, encuentro e intercambio con los otros.
- El segundo cuadrante permite que las personas **se vean reflejadas** en los ojos de los otros, para mejorar su capacidad de auto observación.
- El tercer cuadrante posibilita recoger en las narrativas y significados de la cultura de los participantes: lo que los une, lo que los distancia, lo que comparten.
- El cuarto cuadrante permite proyectar al individuo a una **mejor comprensión del contexto** social, político, económico y cultural del cual él forma parte.

La gravitación del diálogo en los cuadrantes se puede establecer a partir de la formulación de preguntas orientadas a cada uno. No debemos dejar de lado que las personas tendemos a abordar los temas desde la identificación de problemas y su solución, ubicando fácilmente éstos en la estructura, la política, el sistema (lo colectivo externo o cuarto cuadrante) y no en nosotros, nuestros modelos mentales, comportamientos o cultura; de ahí la importancia de formular preguntas que ayuden a las personas que participan en los diálogos a identificar y reflexionar sobre sus narrativas en el marco de los cuadrantes.

The background is a solid orange color. In the upper portion, there are several overlapping, curved, organic shapes in varying shades of orange, creating a sense of movement and depth. The main text is centered in the lower half of the page.

# **Modalidades de procesos de diálogo**



# Proceso de diálogo ciudadano

- 1.** Consideraciones previas
- 2.** Alcances de los procesos de diálogo ciudadano
- 3.** Aspectos a tomar en cuenta en el diseño y el desarrollo de un proceso de diálogo ciudadano
- 4.** Los participantes de un proceso de diálogo ciudadano
- 5.** Los ciclos temáticos



## **1.** Consideraciones previas

En la mayoría de las experiencias de diálogo desarrolladas en Bolivia se observa que la intención estratégica de los actores (sociales o institucionales) es la de llevar adelante estos espacios para **tomar decisiones y establecer acuerdos favorables**.

Tradicionalmente, se dialoga para resolver cuestiones relacionadas con el desarrollo, la productividad, infraestructura y una variedad de temas objetivos, obviando en la mayoría de los casos la diversidad de factores internos, externos, individuales y colectivos.

El planteamiento de lo que se conoce por dialogar se ha basado en el supuesto de que toda la realidad puede ser abordada y descrita únicamente en términos objetivos e, inversamente, si algo no puede ser descrito de un modo objetivo y empírico no es **verdaderamente real**. Desafortunadamente, esto conduce a reducir la poliformidad de la realidad a un conjunto de **hechos o eventos objetivos** carentes de sujeto, conciencia, valor, interioridad y profundidad. Si proyectamos esto, podemos evidenciar que resulta muy fácil caer en la ilusión de pensar que el diálogo se da siempre en un plano de total objetividad, transparencia y comprensión entre los actores; sin considerar que es precisamente en la construcción de acuerdos que emerge la diferencia entre visiones de mundo, la misma que proporciona un tipo diferente de *sensación de identidad*, un tipo diferente de **necesidades** y un tipo diferente de **actitudes**.

Centrarse en lo que el diálogo **hace o logra**, obviando el significado que los actores ponen en juego, permite acceder a la superficie del tema; pero nos enfrenta al riesgo de perder de vista la profundidad subjetiva e intersubjetiva que subyace en el proceso, bloqueando la posibilidad de un verdadero encuentro interpersonal y social, pues la aproximación **dialógica** no consiste tanto en contemplar superficies como en compartir profundidades.

De aquí emergen interrogantes que ponen en tela de juicio no solamente la integralidad (o efectividad transformadora) de los acuerdos sino, principalmente, el alcance y la profundidad del escenario en el que parece ocurrir el diálogo. Estas limitaciones, más allá de la forma, nos muestran que el enfoque con el que se vienen desarrollando los procesos de diálogo no resulta suficiente para abordar problemas interconectados y encontrar soluciones a necesidades complejas. Se requiere una perspectiva más equilibrada e integral, puesto que es muy difícil llevar a cabo una reforma externa sin la correspondiente transformación de las actitudes y perspectivas de los involucrados.

En ese marco, la Fundación UNIR Bolivia plantea el desarrollo de procesos de diálogo ciudadano, concibiendo esta modalidad como:

- Un método de intervención social cuyos objetivos se centran en el desarrollo de condiciones óptimas de interacción social, para promover la consolidación de capital social y de tejidos sociales, con una visión constructiva orientada por el **bien común**, por lo que los resultados se plantean a largo plazo, en un proceso de incidencia y de resonancia social.
- Un espacio de encuentro con uno mismo y con el otro, donde se propicia sobre todo el reconocimiento y el respeto de la diversidad y la diferencia.
- Un espacio de reflexión, no de persuasión ni de toma de decisión. Busca promover el reconocimiento y entendimiento mutuo, y no así el establecimiento de acuerdos o soluciones a las diferencias.

- Un proceso de transformación, enfocado a nivel personal e interpersonal, con el horizonte de la transformación sistémica o estructural. Pretende incidir en los patrones de conducta, de relación interpersonal, así como en sus dimensiones cognitivas y emocionales, orientándolas al desarrollo de una cultura de diálogo constructivo, basado en el reconocimiento de la dignidad humana y del *bien común*.
- Un proceso interactivo cuyo propósito es transformar relaciones conflictivas.
- Un proceso de construcción de visiones, sensibilidades, habilidades, destrezas, hábitos y conocimientos a nivel personal y grupal, que busca construir, fortalecer y/o transformar relaciones permanentes a fin de promover la aceptación tolerante y no discriminatoria de las diferencias.



## Alcances de los procesos de diálogo ciudadano

El diálogo ciudadano es un **espacio de interacción** diseñado para que los participantes practiquen y vivan el diálogo, reflexionen sobre la dinámica de las relaciones, el manejo coordinado de significados, la identificación de intereses comunes y de diferencias, descubriendo al **diferente**, como un ser humano que tiene el derecho de ser respetado en su dignidad.

Este proceso se concibe como un **espacio de encuentro**, donde los participantes tienen la oportunidad de conocer, reconocer y comprender al otro y abrirse fundamentalmente a la escucha.

A través de los diálogos ciudadanos, las personas reflexionan y reconocen sus juicios, creencias, estereotipos, prejuicios y actitudes, en relación a las que tienen otras personas.

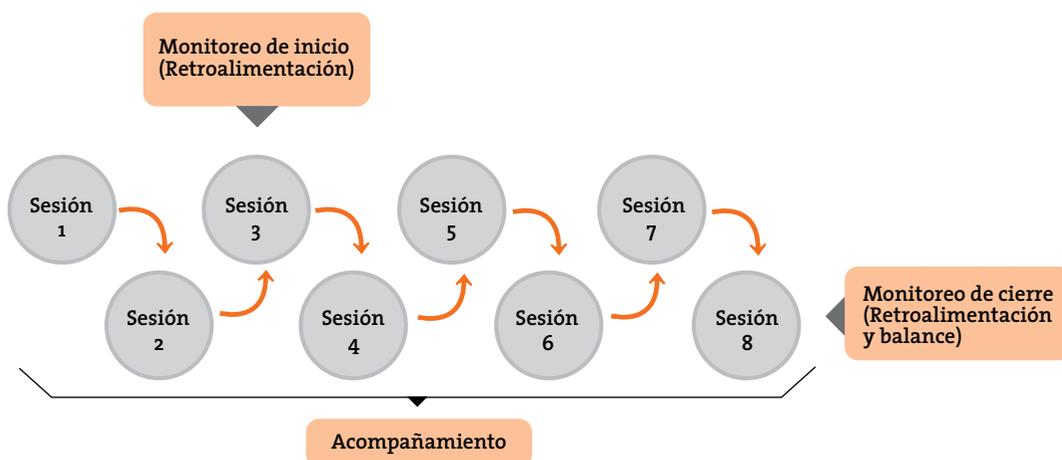
El diálogo ciudadano pretende la generación de visiones personales y grupales más amplias, compartidas y complejas sobre el tema o la problemática que reúne a los participantes. Un aspecto importante en los procesos de diálogo ciudadano es ayudar a que las partes reconozcan distintos **modelos mentales** y **categorías** que conducen a formas muy distintas de entender la misma realidad. Idóneamente, los espacios de diálogo buscan generar un espíritu de curiosidad que enriquezca y amplíe las conversaciones, y que se desarrollen nuevos conocimientos y perspectivas que antes ninguno de los participantes tenía.

El diálogo ciudadano ofrece a quienes participan la oportunidad de escuchar y ser escuchados, de modo que los que hablan puedan ser oídos, expresarse libremente y dejar que les hablen de manera respetuosa, desarrollar y profundizar el entendimiento mutuo, conocer la perspectiva de los otros y reflexionar sobre los propios puntos de vista; es decir, compartir significados y establecer horizontes comunes.



## Aspectos a tomar en cuenta en el diseño y el desarrollo de un proceso de diálogo ciudadano

### Estructura de un proceso de diálogo ciudadano



El proceso de diálogo ciudadano se desarrolla en una serie de ocho sesiones y en atención a tres etapas:

- **Etapas de establecimiento de relaciones de confianza.** Al tratarse en muchos casos de personas que se encuentran por primera vez, es necesario comenzar el proceso generando condiciones para que el diálogo se dé en un clima de confianza, seguridad y tranquilidad. Se recomienda que esta etapa se cumpla entre la primera y la segunda sesión; no obstante, es importante tomar en cuenta que la confianza se construye y fortalece a lo largo de todo el proceso.
- **Etapas de práctica y vivencia del diálogo.** En esta etapa se ponen en práctica los principios, las capacidades, las habilidades y las destrezas dialógicas que se están desarrollando o fortaleciendo en el proceso. Si bien esta etapa se desarrolla con mayor énfasis entre la tercera y la séptima sesión, es una constante en todo el proceso.
- **Etapas de balance y de posible continuidad.** En esta etapa el grupo analiza y reflexiona sobre el proceso y considera la posibilidad de continuar la experiencia. Tanto el balance como la decisión de continuar se concretan en la última sesión y son también producto de un espacio dialógico.

El proceso de diálogo ciudadano en general responde a un tema central definido. A su vez, cada sesión se desarrolla en torno a un aspecto que aporta al tratamiento de un tema central. En el diseño de cada sesión se pueden identificar, entre otros, los siguientes espacios: preparación, presentación, generación de confianza, retroalimentación, desarrollo o fortalecimiento de capacidades, habilidades o destrezas dialógicas, diálogo y cierre.

Estos espacios, dentro de la estructura de la sesión, no tienen una secuencia rígida a fin de evitar una rutina monótona. Es importante resaltar que el diseño de cada sesión buscará promover el interés y la curiosidad de los participantes.

## Desarrollo de un proceso de diálogo ciudadano

Como se señaló, el proceso se implementa en ocho sesiones; cada una requiere para su desarrollo al menos tres horas y la participación de dos personas como facilitadores.

Lo recomendable es que el intervalo entre sesiones sea de una semana o, en su defecto de quince días.<sup>1</sup> La definición de los intervalos de tiempo entre sesiones está sujeta a la disponibilidad de quienes participan y a la posibilidad de propiciar un tiempo prudente para la reflexión.

La posibilidad de unir sesiones no es recomendable, pero se lo puede hacer de manera excepcional; la experiencia nos dice que unir más de dos sesiones no tiene el mismo efecto que hacer las sesiones por separado y de manera independiente.

En cuanto al espacio físico donde se desarrollen las sesiones de diálogo, en lo posible, se recomienda que éste reúna las siguientes condiciones:

- Cómodo, iluminado y ventilado.
- Amplio, en atención a que se realizan diversos ejercicios o dinámicas, y en caso de que se requiera formar pequeños grupos.
- Equipado con sillas individuales, no con pupitres o sillas de estudio.

Es importante tomar en cuenta que la disposición de los participantes en el espacio sea en forma circular, puesto que permite que todas las personas puedan mirarse sin dificultad y que entre ellas se establezca una relación horizontal. Para ello, será importante también que los facilitadores se incorporen al círculo.



## Los participantes de un proceso de diálogo ciudadano

Un proceso de diálogo ciudadano se lleva adelante con un grupo de personas identificadas a partir de criterios definidos en relación a los propósitos del proceso, por lo que existen criterios y perfiles requeridos. Es recomendable que el grupo no sea mayor a 25 personas ni menor a 15 puesto que, por el tiempo previsto para la sesión, este número facilita la interacción entre los participantes y la intervención de todos.

Básicamente un proceso de diálogo ciudadano busca reunir a un grupo de personas que representen la diversidad social, económica y cultural, es decir que reflejen al microcosmos de la sociedad. En la práctica, no siempre ocurre así, pero hemos podido comprobar que incluso en grupos que presentan características homogéneas la diferencia y la diversidad siempre se hacen visibles.

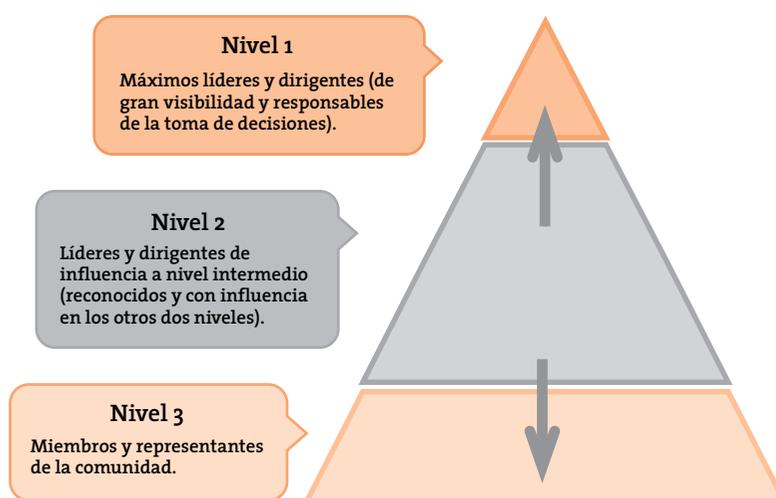
<sup>1</sup> Experiencias como las del Proyecto de Conversaciones Públicas, Círculos de Estudio o los Diálogos Sostenidos de Harold Saunders nos plantean que lo ideal son al menos diez días de intervalo entre sesiones.

Lo ideal es que en el grupo exista una relación equitativa entre el número de varones y el de mujeres. Existe también la posibilidad de trabajar con grupos únicamente de varones o de mujeres, o de conformar grupos en función de otros criterios.

En lo posible, es mejor que el rango de edad sea muy amplio y variado; pero eso no significa que ésta sea una regla rígida (por ejemplo, con grupos de sectores concretos como los jóvenes, el rango de edad está implícitamente definido).

Tomando en cuenta la propuesta de la pirámide de Lederach,<sup>2</sup> existen tres niveles: en el primero (la cima) se encuentran los máximos líderes y dirigentes, en el segundo (la parte media de la pirámide) se encuentran los líderes y dirigentes de influencia a nivel intermedio, y en el tercer nivel (la base de la pirámide) se encuentra la comunidad. Teniendo en cuenta la interdependencia y heterogeneidad de los tres niveles, se trata de actuar horizontalmente en cada nivel y verticalmente en las relaciones entre los tres.

De manera gráfica, la pirámide de Lederach<sup>3</sup> se plantea de la siguiente manera:



Los diálogos ciudadanos están dirigidos prioritariamente al tercer nivel, a la comunidad en general: a ciudadanas o ciudadanos, sean miembros o representantes de base (tercer nivel); no obstante, también pueden llegar eficazmente a líderes, dirigentes o personas estratégicas con influencia en los mandos altos y en la comunidad de base (segundo nivel). En todo caso, lo importante será tener claro el propósito del proceso y en función a éste buscar la participación de un grupo representativo de la diversidad de la sociedad que pueda tener incidencia en otras personas, sectores o grupos.

<sup>2</sup> Lederach J.P., *Construyendo la paz - Reconciliación sostenible en sociedades divididas*, Bogotá, Colombia, 2007.

<sup>3</sup> *Ibidem*, pág. 72.



## Los ciclos temáticos

Los diálogos ciudadanos se han organizado en ciclos temáticos, es decir que un proceso de diálogo ciudadano (ocho sesiones) se desarrolla en el marco de determinada temática, y cada sesión está vinculada con un contenido o aspecto que aporta en la reflexión. Por ejemplo, el primer ciclo temático desarrollado por la Fundación UNIR Bolivia tiene como marco referencial la **construcción de una cultura de paz**, por lo que en las sesiones se abordan temas como la paz, la discriminación, el respeto a las diferencias y el bien común, entre otros.

Un grupo de diálogo puede desarrollar varios ciclos temáticos, de manera consecutiva o no. Su continuidad depende de los propósitos de la propuesta general que se esté desarrollando con el grupo, así como de los intereses, necesidades e inquietudes del mismo.

El diseño y la construcción de ciclos temáticos han permitido a la Fundación UNIR Bolivia dar sostenibilidad a la implementación de la propuesta de los diálogos ciudadanos. A la fecha, varios de los grupos de diálogo que se han conformado desde el 2007 (año de inicio de la implementación) han mantenido su hábito de reunión; en otras palabras, estos grupos llevan al menos dos procesos de diálogo juntos, abordando diferentes temáticas, entre ellas: construcción de ciudadanía, género y sexualidad y medio ambiente.





# Proceso de diálogo de visiones compartidas

- 1.** Consideraciones previas

---

- 2.** Alcances de los procesos de diálogo de visiones compartidas

---

- 3.** Aspectos a tomar en cuenta en el diseño y el desarrollo de un proceso de diálogo de visiones compartidas

---

- 4.** Los participantes de un proceso de diálogo de visiones compartidas

---



# 1

## Consideraciones previas

Bolivia, desde hace varias décadas, presenta escenarios políticos y sociales de confrontación y de polarización en los que se han manifestado visiones, intereses y posiciones diferentes, e incluso antagónicas. No podemos negar que día a día nos despertamos con noticias que nos hablan de hechos de confrontación y violencia a todo nivel.

Ante este panorama, la Fundación UNIR Bolivia ha visto necesario reflexionar en torno a algunos referentes conceptuales sobre la polarización, para diseñar acciones dirigidas a propiciar acercamiento entre visiones, intereses y posiciones diferentes en la perspectiva del bien común. En ese marco, la teoría aporta elementos que nos aproximan a un análisis de la polarización.<sup>1</sup>

- El fenómeno del **antagonismo** se desarrolla generalmente en el complejo y complicado devenir de los procesos político-sociales. En la relación antagónica las partes pierden de vista el conflicto y se concentran en las personas, en lo que dicen, hacen o dejan de hacer, de esta manera es siempre “el otro” el culpable de todo, sin reconocer la propia responsabilidad en el conflicto; lo que conduce a la creencia hostil de que sólo si se elimina a la otra parte se termina el conflicto.
- Otro fenómeno es la **proliferación de conflictos**: cada día aparecen nuevos, cualquier situación se convierte en motivo para atacar a la otra parte, al que piensa diferente, de manera que se tiende a perder la claridad en cuanto al conflicto original.

La confusión generada por la proliferación de los conflictos da lugar a una escalada de la desconfianza que deriva en la estigmatización de las acciones del otro.

- Los sectores buscan una autoafirmación de su propuesta a través del apoyo y de la legitimidad de su posición; para ello recurren a la **triangulación de la comunicación** interna y externa. Este fenómeno se expresa en acciones que se orientan a “terceros”, buscando su apoyo y respaldo. A nivel interno, busca, en cada parte, su cohesión; mientras que a nivel externo lleva a la progresiva ruptura de la comunicación entre las partes; se empiezan a generar relaciones a través de terceros, las partes pierden vías de comunicación y de contacto directo.

Este fenómeno de triangulación de la comunicación busca ampliar el grupo de sectores involucrados, por eso se considera trascendental la respuesta de “terceros” en la espiral de despliegue del conflicto.

- La **espiral de acciones antagónicas** puede ir creciendo de forma geométrica; de la ira se pasa a la hostilidad y luego al odio, las reacciones y respuestas de las partes son “reactivas” a las acciones de la otra parte y la polarización se autogenera. Ya no son necesarios los conflictos, “todo” es el conflicto.

1 Mayores referencias se encuentra en dos libros de John Paul Lederach: *Construyendo la paz y Tejiendo redes*.

Las reacciones de las partes apuntan a hacer daño a la otra, de la agresión verbal se pasa a la física. La idea de que la otra parte es el conflicto, y que sólo si se la elimina se resuelve el mismo, deriva en un cambio de meta de la polarización.

La espiral de la polarización se amplifica; esto da lugar a que el conflicto crezca y las partes lleven la polarización a su máxima expresión. Los conflictos son usados para “mostrar” el comportamiento hostil frente a la parte contraria.

Se ha perdido el sentido de raíz del conflicto; la energía no se concentra en resolver algo, sino en elaborar estrategias y acciones para destruir a la otra parte. Si las partes se encuentran no es para resolver o negociar, sino para poner en juego estrategias que les permitan ganar terreno en la confrontación y lograr una ventaja de cara a su grupo o sector.

Todos estos fenómenos se presentan dentro un proceso dinámico y de permanente desarrollo, no se manifiestan en un orden concreto ni establecido.

La polarización produce dos grupos o sectores; éstos no son monolíticos porque los procesos de polarización no son uniformes al interior de las partes. Dentro de cada grupo o sector se incrementan los mecanismos de comunicación y de retroalimentación de la posición entre los subgrupos o subsectores que conforman el mismo; al interior de cada uno ocurren también triangulaciones en la comunicación, buscando la cohesión y la legitimación de la posición.

El incremento de la comunicación al interior de cada grupo o sector va dejando menos espacio para la disidencia, cada vez hay menos lugar para quien “piensa diferente”, se aísla a quienes lo hacen y se los estigmatiza como “enemigos” internos asociados con el grupo o sector opuesto (aún cuando su posición no sea la misma que la del otro grupo o sector).

El contacto y la relación con el otro grupo disminuye y tiende a desaparecer; esta situación reduce lo complejo a lo simple y surgen consignas que tienen una rápida acogida, puesto que reflejan posiciones que no necesitan argumentos (es así porque así debe ser).

Las consignas respecto al otro grupo o sector van desde la descalificación hasta la deshumanización; cada una de las partes se atribuye para sí valores y principios de democracia y de humanidad, llegando a crear una “disonancia” que muestra a las dos partes defendiendo “los mismos principios” (respeto a la ley, principios democráticos, libertad, etcétera).

En estos escenarios los liderazgos con perspectivas extremistas cobran relevancia y las personas más radicales tienen mayores opciones de ser líderes. La espiral de polarización es funcional para consolidar visiones extremistas.

Así también, las relaciones interpersonales se polarizan: “estás conmigo o estás contra mí” y crece la desconfianza hacia la diferencia; esta desconfianza se va asociando con todo lo que sea distinto. En esas circunstancias, se reafirman las identidades asociadas con la polarización; algunas identidades cobran mayor relevancia que otras y se convierten en motivos de discriminación.

A partir de esta reflexión sobre la polarización y los fenómenos que presenta, la Fundación UNIR Bolivia plantea el desarrollo de los procesos de diálogo de visiones compartidas, concibiendo a esta modalidad como:

- Un espacio de construcción de visiones, de sensibilización al “otro” en tanto diferente, de construcción de significados compartidos y de encuentro constructivo de visiones diferentes, opuestas o confrontadas, a fin de promover el reconocimiento del otro y la deconstrucción de la imagen del “diferente” como enemigo.
- Un proceso enfocado a la transformación de las relaciones entre sectores o grupos de distintas regiones, culturas, condiciones sociales o condiciones económicas, con el horizonte de construir relaciones entre actores sociales y estratégicos que puedan generar resonancias sistémicas o estructurales.
- Un proceso que busca incidir de manera directa en los patrones de estigmatización y estereotipo de los procesos de polarización política o social, y de manera indirecta en los niveles de confrontación o violencia que se generan como resultado de la construcción de visiones diferentes o polarizadas.
- Un espacio de encuentro y acercamiento, no de toma de decisión, en el que los participantes practican el equilibrio entre sostener-compartir sus perspectivas y abrirse profundamente a escuchar y comprender las perspectivas de los otros, aportando constructivamente a visiones compartidas que reflejen la idea del bien común. Se trata de conversaciones motivadas por una búsqueda de la comprensión y del entendimiento mutuo a partir de intereses comunes, más que por definir acuerdos o soluciones a las diferencias.
- Un proceso que incluye elementos de la modalidad de diálogo ciudadano y de la deliberación.<sup>2</sup> Es una propuesta menos estructurada que la negociación de conflictos.



## Alcances de los procesos de diálogo de visiones compartidas

Un proceso de diálogo de visiones compartidas busca contribuir a un acercamiento de las visiones y percepciones diferentes en el marco del bien común, estimulando y potenciando las capacidades dialógicas de actores sociales o estratégicos que pueden incidir a mediano y largo plazo en el desarrollo de una visión complementaria y solidaria.

Los objetivos de esta modalidad se centran en la revalorización de las iniciativas de encuentro o acercamiento, donde el diálogo es asumido como parte intrínseca del proceso de construcción de una sociedad unida, intercultural y equitativa.

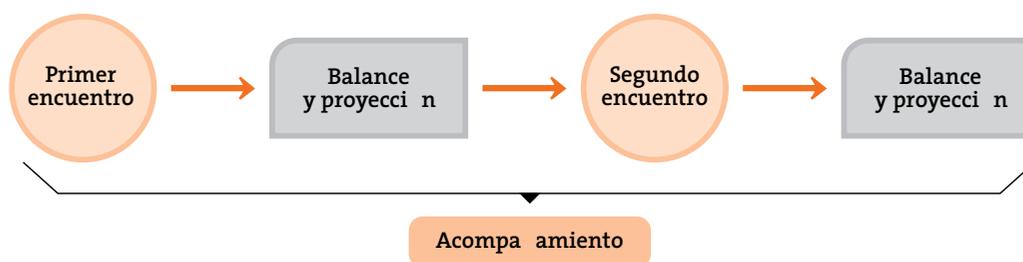
En estos procesos se busca que los participantes, a nivel personal y grupal, amplíen sus modelos mentales o reflexionen sobre ellos respecto a los “diferentes”, sus estereotipos y paradigmas de relación de “mi grupo” respecto al “otro grupo”, en la perspectiva de un horizonte común de reconocimiento y respeto a la **diferencia**.

<sup>2</sup> Entendida como un proceso previo a la toma de una decisión o acuerdo en el cual las personas comparten y reflexionan sobre un determinado tema, hecho o circunstancia, desde diversos puntos de vista, en busca de ampliar sus perspectivas y opiniones. En esta modalidad de diálogo se propicia la deliberación a fin de generar condiciones para el encuentro, reconocimiento y entendimiento, en la perspectiva de aportar constructivamente a visiones compartidas que reflejen la idea del bien común.



## Aspectos a tomar en cuenta en el diseño y el desarrollo de un proceso de diálogo de visiones compartidas

### Estructura de un proceso de diálogo de visiones compartidas



Esta modalidad se estructura en al menos dos encuentros, que se diseñan a partir de una agenda que responde al contexto de los grupos o sectores participantes, reflejando un tema, hecho, circunstancia, problema o conflicto potencial o concreto. En el diseño del proceso se toman en cuenta sus posiciones, expectativas, necesidades, intereses e inquietudes, para ello se propone una estructura mínima definida, que comprende los siguientes momentos: preparación, presentación, retroalimentación, generación de confianza, reconocimiento del “yo” y del “otro” diferente, deliberación, identificación de lo que nos une y distancia, y construcción de significados compartidos.

De manera previa al primer encuentro, se aconseja tomar contacto con los actores por separado, para explicar los objetivos, la estructura y otros detalles del proceso. Es importante mencionar, que en ciertas ocasiones los participantes de procesos de visiones compartidas, pueden haber sido también parte de espacios de diálogo ciudadano, lo cual no constituye ningún perjuicio, por el contrario, se profundiza la experiencia y se refuerza el compromiso de cambio.

Ahora, respecto a los encuentros: el primer se orienta, sobre todo, a trabajar el reconocimiento del yo y del otro; en cambio, el segundo enfatiza en el conocimiento de los intereses, necesidades, posiciones y perspectivas del otro. En ambos encuentros es esencial trabajar y profundizar la generación de confianza entre los participantes.

### Desarrollo de un proceso de diálogo de visiones compartidas

Estos procesos de diálogo buscan que los grupos o sectores participantes, por una parte, practiquen el diálogo a partir de la generación de confianza mutua, descubriendo al otro diferente como un ser humano que merece ser respetado en su dignidad y, por otra, analicen la dinámica de las relaciones que los llevan a la confrontación, al distanciamiento, al desencuentro e identifiquen los intereses comunes –lo que los conecta, lo que los acerca– procurando el manejo coordinado de significados, con el objetivo de establecer un equilibrio entre sostener y respetar.

En esta modalidad se ponen en práctica el diálogo y la deliberación como procesos específicos y relacionados; el diálogo se plantea como una *preparación* para la deliberación.

El diálogo genera confianza, propicia una relación horizontal y estimula la reflexión sobre la coordinación de significados y la suspensión de creencias<sup>3</sup> como mecanismos que potencian una deliberación constructiva. El espacio de deliberación posibilita compartir e intercambiar visiones diferentes u opuestas y a partir de ellas vivir la experiencia de construir visiones o miradas compartidas, enmarcadas en un bien común.

El proceso se desarrolla como un ejercicio intenso de **compartir con el otro**, sin que necesariamente ese otro comparta nuestra visión; se trata de *acercarse, comprender y experimentar lo que siente el otro*.

Como se mencionó, un proceso de diálogo de visiones compartidas se desarrolla en al menos dos encuentros, cada uno requiere para su realización mínimamente dos jornadas íntegras continuas, a fin de propiciar condiciones básicas de convivencia, que aporten al reconocimiento del otro diferente, en momentos y actividades establecidas en la agenda y en otras que se generen de manera natural y espontánea.

Por las características de esta modalidad de diálogo, se requiere la participación de al menos dos personas como facilitadores y dos como apoyo.

Los encuentros se realizan con un intervalo mínimo de quince días y uno máximo de un mes. El tiempo de intervalo está sujeto a la disponibilidad de quienes participan y al hecho de propiciar un espacio prudente de reflexión de los participantes sobre el tema, hecho, circunstancia, problema o conflicto que se aborda.

En consideración a que el proceso puede llegar a tener dos o más encuentros, cada uno puede desarrollarse en distintos lugares. Se puede proponer a los grupos trabajar en un lugar neutral para la realización de todo el proceso o, en su defecto, llevar adelante cada encuentro en el lugar que cada grupo sugiera o donde se sientan cómodos.

En el entendido que este tipo de proceso se constituye en una convivencia, lo ideal es identificar un ambiente físico confortable, con espacios abiertos, que pueda acoger cómodamente a la cantidad de participantes y permita una real convivencia entre los grupos.



## Los participantes de un proceso de diálogo de visiones compartidas

Los grupos que participan de esta experiencia pueden o no haber vivido previamente un proceso de diálogo ciudadano, o puede ser también que, tras su participación en un diálogo de visiones compartidas, se constituyan en un grupo de diálogo ciudadano con el fin de reforzar los procesos personales de apertura y desarrollo humano impulsados en ambas modalidades de diálogo.

Un proceso de visiones compartidas se desarrolla con personas de dos o más grupos o sectores diferentes, polarizados o confrontados, previamente identificados a partir de criterios establecidos. Es recomendable que cada grupo o sector esté conformado por al menos 25 integrantes.

---

3 Conceptos operativizados a partir de la propuesta de David Bohm.

Lo ideal es que en el grupo haya una relación equitativa en la cantidad de varones y mujeres. Existe también la posibilidad de trabajar con grupos únicamente de varones o de mujeres, o de conformar grupos en función a otros criterios.

En lo posible es mejor que el rango de edad sea variado, pero eso no significa que ésta sea una regla rígida (por ejemplo, con grupos de sectores concretos, como los jóvenes, el rango de edad está implícitamente definido).

Tomando en cuenta la propuesta de la pirámide de Lederach,<sup>4</sup> estos procesos buscan trabajar principalmente con personas que se encuentran en el segundo nivel –es decir, con actores estratégicos reconocidos que puedan “incidir” de forma horizontal y vertical entre los grupos o sectores de los otros niveles–, pudiendo desarrollarse también con personas, sectores o grupos diferentes del primer y tercer nivel.

---

4 Lederach, J. P., *Construyendo la paz - Reconciliación sostenible en sociedades divididas*, Bogotá Colombia, 2007.

# Implementación de la propuesta de diálogo

- 1.** Antecedentes
- 2.** Identificación de participantes para el proceso de formación
- 3.** Proceso de formación para facilitadores de diálogo
- 4.** Diseño y desarrollo de las modalidades de diálogo
- 5.** Resultados alcanzados



# 1. Antecedentes

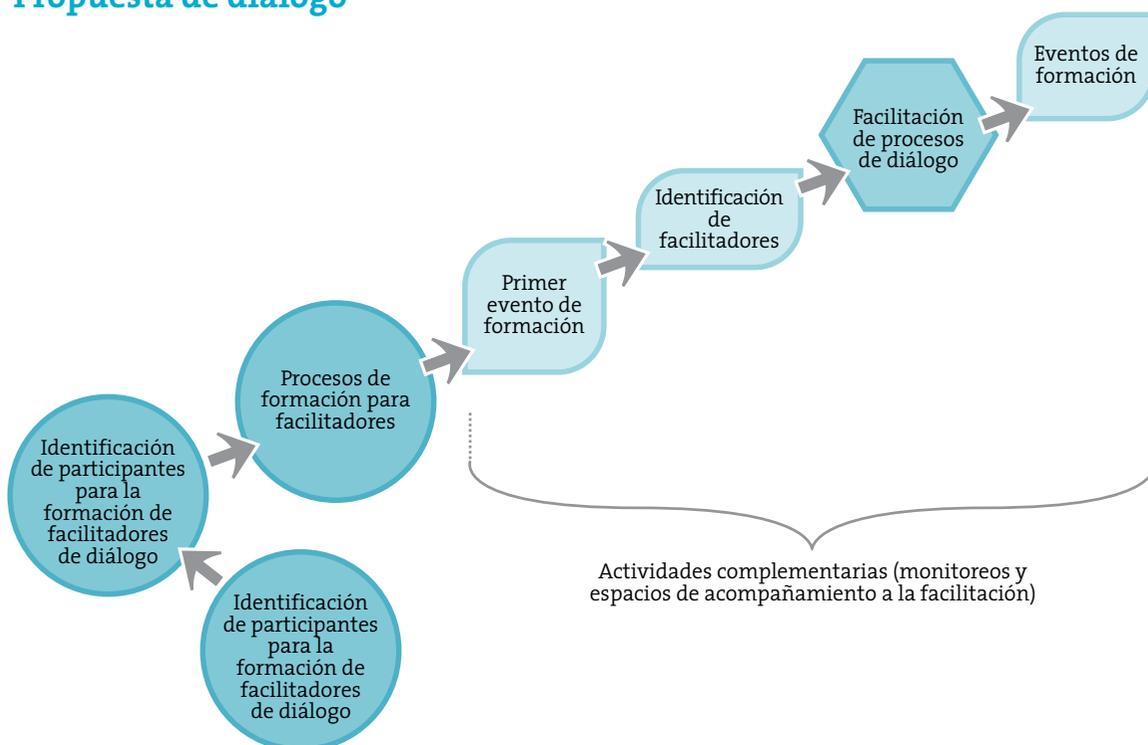
A partir de la propuesta conceptual y metodológica planteada, se llevó adelante una experiencia piloto el primer semestre de 2007, en la cual se desarrollaron tres procesos de diálogo ciudadano, cada uno con un diferente grupo de personas:

- **Primer Grupo:** adolescentes (hombres y mujeres), estudiantes de colegios públicos y privados de la ciudad de La Paz, comprendidos entre los 15 y los 18 años.
- **Segundo Grupo:** jóvenes universitarios (hombres y mujeres), estudiantes de universidades públicas y privadas de las ciudades de La Paz y El Alto de distintas carreras, comprendidos entre los 18 y los 25 años.
- **Tercer Grupo:** ciudadanos y ciudadanas de distinto nivel económico, social y cultural, comprendidos entre los 26 y los 50 años.

Con los resultados y los insumos obtenidos en la experiencia piloto, se diseñó e implementó la propuesta de diálogo de la Fundación UNIR Bolivia, la cual comprendía las siguientes etapas:

- Identificación de participantes para el proceso de formación de facilitadores de diálogo.
- Proceso de formación para facilitadores de diálogo.
- Diseño y desarrollo de las modalidades de diálogo.

## Propuesta de diálogo



## 2. Identificación de participantes para el proceso de formación

La identificación de participantes para la formación de facilitadores tuvo dos momentos: el de inicio, cuyo propósito fundamental era impulsar la implementación de la propuesta de diálogo con ciudadanas y ciudadanos comprometidos y motivados con el diálogo y la cultura de paz, a título personal; y el de continuidad y proyección, enfocado sobre todo a brindar sostenibilidad a la implementación de la propuesta, por ello estaba dirigido a personas vinculadas con instituciones u organizaciones motivadas en aportar a la construcción de paz en nuestro país.

### ***De inicio:***

- Identificación de personas.
- Elaboración de una lista de posibles participantes para el proceso de formación.
- Entrevistas personales.
- Participación en el Primer Evento de Formación: Introducción y Motivación al diálogo (inicio del proceso de formación).
- Identificación de potenciales facilitadores.

### ***De continuidad o proyección:***

- Identificación de instituciones u organizaciones.
- Elaboración de una lista de posibles participantes para el proceso de formación, vinculados con las instituciones u organizaciones identificadas.
- Entrevistas personales o grupales.
- Participación en el Primer Evento de Formación: Introducción y Motivación al diálogo (inicio del proceso de formación).
- Identificación de potenciales facilitadores.

Como se observa, ambos momentos mantuvieron la misma dinámica y siguieron similares pasos. Así también, en los dos se tomaron en cuenta los mismos aspectos que sirvieron como marco referencial para la identificación, la participación en la formación y la consecuente invitación a facilitar procesos de diálogo. Es importante resaltar que estos aspectos fueron pensados no como condiciones o requisitos, sino más bien como pautas y potencialidades a fortalecer. Estos aspectos se agruparon en tres niveles: personal, interpersonal y de proceso.

#### PERSONALES

- > Tener compromiso social.
- > Estar identificado/a y comprometido/a con la construcción de cultura de paz.
- > Promover, con sus reflexiones y acciones, el bien común, la interculturalidad y la equidad.
- > Estar consciente de cómo su sistema personal de creencias, valores, necesidades o intereses puede influir en un grupo.
- > Tener apertura a percepciones, modelos mentales y paradigmas de otros.
- > Desarrollar o fortalecer una mentalidad dialógica: abierta, amplia y flexible.
- > Tener conocimiento o experiencia sobre métodos y herramientas para gestionar procesos grupales.
- > Ser creativo/a e innovador/a.
- > Tener carisma.

#### INTERPERSONALES

- > Desarrollar y fortalecer la capacidad y habilidad para gestionar el diálogo.
- > Promover la reflexión individual y grupal.
- > Tener habilidad para relacionarse.
- > Desarrollar y fortalecer la capacidad de escucha activa.
- > Ser asertivo/a.
- > Ponerse en el lugar del otro (empatía).

#### DE PROCESO

- > Valorar y asumir el diálogo como enfoque y proceso.
- > Ser capaz de reconocerse como agente de promoción y construcción de paz.
- > Organizar de manera efectiva y eficiente tiempos y horarios.



## Proceso de formación para facilitadores de diálogo

### Propósito de la formación

El propósito del proceso de formación era desarrollar o fortalecer capacidades, conocimientos, habilidades, destrezas y sensibilidades dialógicas en personas comprometidas y motivadas con y por la cultura de paz, a fin de que puedan compartirlas con otras personas a través de la facilitación.

### Consideraciones sobre el proceso

El proceso de formación fue concebido como:

- **Un acercamiento integral-multinivel**, enfocado en la integralidad (reconocimiento de quién es uno, de sus habilidades y talentos naturales, de la relación que crea con los demás y de su situación particular). El proceso plantea fortalecer capacidades personales, descubrir recursos personales ignorados, encontrarse con uno mismo y con la naturaleza y desarrollar una práctica que ejercite el cuerpo, la mente y el espíritu en los ámbitos individual y colectivo.
- **Un encuentro**, con uno mismo y con el otro, propicio para compartir y recuperar nuestros saberes.
- **Un espacio dinámico y de construcción** donde la propuesta conceptual y metodológica base es constantemente enriquecida por los participantes a partir de su práctica y vivencia.
- **Un espacio teórico y vivencial**, donde lo teórico conceptual se complementa y enriquece con las reflexiones que parten de las experiencias y vivencias de los participantes.
- **Un espacio de permanente interacción e interrelación** donde los participantes, a partir de una serie de dispositivos pedagógicos, tienen la posibilidad de encontrarse e interactuar con otras personas.

### Alcances del proceso de formación

El proceso de formación buscaba generar reflexiones y aprendizajes en cuatro ámbitos:

APRENDER A CONOCER	
>	Reconocer, comprender y practicar el diálogo como enfoque y proceso.
>	Reconocer, comprender y manejar los elementos centrales del sistema integral en el proceso de diálogo (cuadrantes y niveles).
>	Identificar y aplicar los elementos centrales del marco conceptual y metodológico de un proceso de diálogo:
>	Propósitos
-	Participantes
-	<b>Proceso</b>
-	<b>Productos</b>

#### APRENDER A HACER

- Desarrollar y fortalecer la auto reflexión sobre emociones, modelos mentales, paradigmas y prejuicios, la responsabilidad de la actuación personal, la flexibilidad para afrontar y asumir cambios, la apertura ante nuevas ideas, enfoques e información.
- **Fortalecer la motivación y resonancia: actuar con compromiso, coherencia y oportunidad.**
- Mejorar la capacidad de percepción y la habilidad de establecer equilibrios: identificar emociones y relaciones de poder en el grupo.
- Reconocer y comprender al grupo de manera integral.
- Identificar vínculos conceptuales y vivenciales en el proceso de diálogo y en el proceso de transformación (cambio social).

#### APRENDER A SER

- Reflexionar y explorar las capacidades, habilidades, destrezas y lógicas personales, y descubrir los propios recursos.
- Profundizar el reconocimiento y la comprensión del YO.
- Profundizar en la propia transformación.

#### APRENDER A CONVIVIR

- Comprensión y aceptación del “otro”: tener la capacidad de reconocer al otro, de percibir y entender sus sentimientos, posiciones, actitudes, e interesarnos activamente por sus necesidades e inquietudes.
- Reconocimiento y comprensión de la diversidad: aprovechar las oportunidades que brinda el encuentro con diferentes.
- Conocer, compartir y coordinar significados a fin de promover la comprensión mutua.

El proceso plantea una formación continua, donde cada participante descubre o construye una perspectiva personal que le permita:

- Reconocer y comprender a profundidad la complejidad de los procesos de diálogo.
- Desarrollar y fortalecer un acercamiento más integral, práctico y creativo a los desafíos que plantea cada proceso de diálogo.
- Profundizar en la propia transformación, integrando mente, cuerpo, emociones y espíritu para promover el desarrollo de capacidades, habilidades, destrezas y actitudes inexploradas.
- Profundizar y perfeccionar las actuales capacidades técnicas, conceptuales y metodológicas para la facilitación y el diseño de procesos de diálogo.

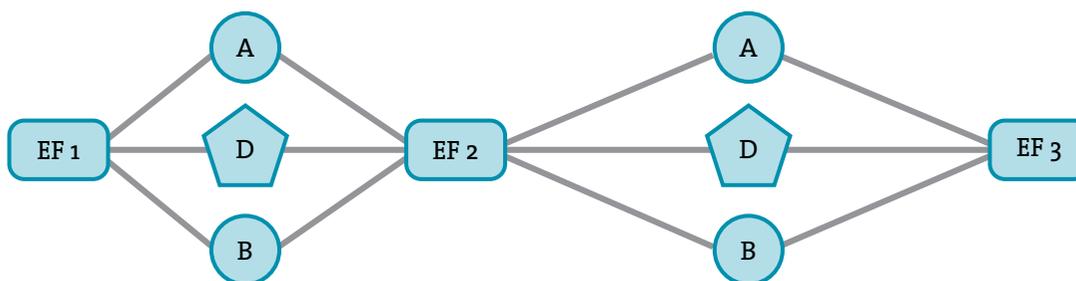
En líneas generales, el proceso de formación ofrece a los participantes un espacio de encuentro y reflexión, la oportunidad de construir nuevas ideas y herramientas para su práctica y, sobre todo, la motivación para vivir el diálogo.

## Propuesta metodológica del proceso de formación

El proceso de formación para los facilitadores de diálogo se implementó con una metodología de **reflexión-acción-reflexión**.

En el proceso de formación se combinaron eventos de formación, experiencias de facilitación y actividades complementarias.

De manera esquemática y gráfica, el proceso de formación se presenta de esta manera:



Descripción del esquema gráfico:

EF: eventos de formación en los que los participantes desarrollan o fortalecen capacidades, conocimientos, destrezas y habilidades que aportan al proceso individual de su transformación.

A y B: las actividades paralelas complementarias al proceso de formación; entre ellas se encuentran los monitoreos y los espacios de acompañamiento a la facilitación.

D: las experiencias de facilitación de un proceso de diálogo de acuerdo con el enfoque y la metodología planteada por UNIR.

Cada evento de formación plantea un programa específico; el primero es de introducción y motivación al diálogo, mientras que los siguientes son diseñados en atención a las necesidades e inquietudes de los participantes, que surgen durante el desarrollo de las experiencias de facilitación y del proceso de transformación de cada uno.



## Diseño y desarrollo de modalidades de diálogo

Paralelamente a la etapa de formación, se llevó adelante el diseño de las propuestas metodológicas de las modalidades de diálogo que inicialmente se estableció desarrollar en función al marco conceptual y metodológico general construido.

La implementación de la propuesta arrancó con la realización de los procesos de diálogo ciudadano y, paulatinamente, se fueron desarrollando los procesos de diálogo de visiones compartidas. A medida que la experiencia avanzaba, los diseños de estas modalidades se fueron enriqueciendo con los aprendizajes de las personas que participaban.

Desde el inicio de la implementación sabíamos que las propuestas metodológicas estarían en permanente construcción, por la misma naturaleza del diálogo, y que ello nos desafiaría a recrearlas constantemente con creatividad, responsabilidad y compromiso. Así mismo, comprendíamos que la coyuntura y la dinámica social nos impulsarían a probar otras modalidades que seguirían el mismo camino de la recreación.

A la fecha, los diálogos ciudadanos y los de visiones compartidas no son las únicas modalidades que la Fundación Unir Bolivia ha desarrollado, pero sí son las que ha implementado de manera sostenida y permanente durante este tiempo. Entre las otras modalidades diseñadas y desarrolladas podemos mencionar los espacios de diálogo y deliberación dirigidos a propiciar el intercambio y la toma de decisiones, en el marco del respeto a la diferencia y la disidencia; los diálogos de convergencia, orientados sobre todo al trabajo con actores sociales y políticos; los diálogos de reflexión con sectores influyentes específicos como periodistas y juntas de vecinos, y los diálogos de sensibilización que permiten un acercamiento a la cultura de paz.



## Resultados de la implementación de la propuesta

A continuación presentamos datos cuantitativos y cualitativos surgidos de la implementación de la propuesta de diálogo desde octubre de 2007 hasta diciembre de 2010, los cuales reflejan los avances alcanzados dentro de la experiencia de promover el diálogo como ruta para la construcción de paz.

### Datos cuantitativos

Se han sistematizado los datos consignados en los informes anuales de la institución en relación a la ejecución de las diferentes modalidades de diálogo, tomando en cuenta la ciudad donde se desarrollaron y la cantidad de participantes.

Diálogo ciudadano	Ciudades	2007-2008	2009	2010	Total
	La Paz	30	30	32	92
	El Alto		4	17	21
	Oruro		2		2
	Santa Cruz	9	27	24	60
	Tarija	10	2	13	25
	Cochabamba	12	34	31	77
	Sucre	15	6	9	30
	Potosí	6			6
Total procesos		82	105	126	313
Total participantes		984	2.000	2.290	5.890

Diálogo de visiones compartidas	Ciudades	2009	2010	Total
	La Paz	3	4	7
	Santa Cruz	7	4	11
	Tarija	2	2	4
	Cochabamba	2	1	3
	Sucre	3		3
Total procesos		17	11	28
Total participantes		500	316	816

Otras modalidades de diálogo*	Ciudades	2007-2008	2009	2010	Total
	La Paz	7	2	5	14
	El Alto	1		1	2
	Oruro	1			1
	Santa Cruz	1	1	6	8
	Tarija	3	1	1	5
	Cochabamba	2	1		3
	Sucre	3	1	2	6
	Potosí	1			1
	Pando	1			1
	Beni	1			1
Total procesos		21	6	15	42
Total participantes		620	500	475	1595

Procesos de formación	Ciudades	2007-2008	2009	2010	Total
	La Paz (El Alto)	8	5	5	18
	Oruro	2			2
	Santa Cruz	6	3	3	12
	Tarija	2	3	2	7
	Cochabamba	3	3	3	9
	Sucre	4	3	4	11
	Potosí	2			2
Total eventos de formación		27	17	17	61
Total participantes		291	425	382	1098

Facilitadores formados	Ciudades	2007-2008	2009	2010
	La Paz (El Alto)	28	32	27
	Oruro		7	
	Santa Cruz	17	13	26
	Tarija	19	5	18
	Cochabamba	12	28	32
	Sucre	10	7	15
	Potosí	12	6	
Total por gestión		98	98	118

\*Deliberación, convergencia, reflexión y sensibilización.

## Datos cualitativos

Se han extraído estos datos de la sistematización de la implementación de la propuesta de diálogo elaborada por Teresa Alem Rojo,<sup>1</sup> algunos testimonios, percepciones, sentimientos, cambios y reflexiones de personas que han vivido la experiencia del diálogo. Como bien señala ella, éstos son unos cuantos botones: la camisa la puede confeccionar cada uno y cada una a su gusto.

<sup>1</sup> Consultora externa, con amplia experiencia en procesos pedagógicos.

## Aprendizajes y cambios de actitud

*“...Era bien tímida, ahora sé hablar y puedo aceptar que mis compañeras no estén de acuerdo conmigo.”*

*“...Siempre he sido extremista e impulsiva, por eso soy dirigente; ahora algo me ha pasado, antes de reaccionar escucho a mis compañeros y eso me calma.”*

*“...No hemos necesitado sufrir para aprender que cada uno es cada uno y así nos respetamos.”*

*“...Ahora me preocupo de mi presencia personal; antes andaba ch’ascosa y no me interesaba siquiera en mí misma, ni me importaban mis hermanos ni mis compañeros.”*

*“...En el curso estábamos divididos: los rurales y los urbanos ni nos hablábamos... Ahora nos escuchamos y ninguno ya se burla del otro.”*

*“...Cada día que voy a las sesiones de diálogo me pregunto ¿qué ya también se me descubrirá?”*

*“...Porque estoy en UNIR nomás ya no peleo ni digo nada; antes, de cualquier cosita ya estaba peleando, discutiendo, queriendo ganar.”*

*“...Eso de las reglas del diálogo es como pararse cuando el semáforo está en rojo.”*

## Encuentro consigo mismos

*“...Empiezo a darme cuenta de quién soy y qué cosas soy capaz de hacer.”*

*“...Pensé que era tolerante y que conocía a los demás; ahora me doy cuenta que ni me conozco a mí misma.”*

*“...Cada día comparto con mi familia alguno de mis prejuicios, para poder ampliar nuestros modelos mentales y familiares.”*

*“...A ratos siento que las sesiones son la mejor terapia para desahogarme y para conocerme.”*

*“...He encontrado una manera de valorar a mis ancestros, siendo yo mismo.”*

*“...Ahora no me importan mis defectos físicos; mis compañeros de curso me valoran por lo que soy.”*

*“...Las sesiones te hacen sentir tú mismo, humano.”*

## Encuentro con el “otro-nos-otros”

*“...Saqué las piedras que llevaba en mi bolso, porque no pude desconocer mi origen: ¿cómo iba a maltratar a los campesinos?”*

*“...Creía que a mí nomás me sucedían cosas feas en el internado; escuchando a mis compañeras, me di cuenta que todas estábamos sufriendo.”*

*“...Me he visto reflejado en lo que hablaban mis compañeras de grupo; ahora puedo hablar de lo que siento.”*

*“...Ya no tengo miedo de encontrarme y conversar con extraños; nadie había sido extraño, sólo diferente.”*

*“...Me he dado cuenta que la diferencia es necesaria para aprender a socializar lo que sentimos y pensamos.”*

## Despojando prejuicios

*“...He aprendido que ser madre no es ser sargento; puedo confiar en mis hijos.”*

*“...Creía que todo lo que empezaba tenía que concluir en algo concreto; ya sé que las conclusiones matan los procesos.”*

*“...El encuentro con los otros no es para convencerlos; había sido para compartir, nadie tiene la última palabra.”*

*“...Tengo más referencias para no tergiversar lo que escucho.”*

*“...Me ha gustado mucho romper las jerarquías; ahora le digo de su nombre a mi docente. También en el grupo con operadores de justicia he visto cómo, en vez de decirse ‘doctor’, en la segunda sesión han empezado a usar otros términos como ‘hermano’, ‘colega’ y así...”*

*“...Siento que me falta comprender a las personas que tienen otras lógicas y sentidos de vida.”*

## *Potenciando capacidades inexploradas por la rutina*

*“...Cuando no me quedó otra opción que llevar a mi hija a la sesión de diálogos nos dimos cuenta que nunca habíamos hablado de cómo nos discriminábamos una a la otra.”*

*“...Creí que era un excelente líder porque todos me hacían caso... ¡qué equivocado estaba!”*

*“...Nunca había pensado que el matrimonio era un espacio de complementaciones.”*

*“...Pensé que ser posesiva en mis relaciones me daba seguridad; ahora descubrí que era mi fuente de inseguridades.”*

# Guía para facilitadores de procesos de diálogo

- 1.** La facilitación

---

- 2.** El facilitador o la facilitadora

---

- 3.** Aspectos a tomar en cuenta en la facilitación de un proceso de diálogo

---

- 4.** Aspectos a tomar en cuenta en el desarrollo de un proceso de diálogo

---



# 1. La facilitación

Carmen Mc Cormack,<sup>1</sup> señala que facilitar, en un sentido amplio, nos remite a pensar en “hacer más fácil” algo, y que esta idea presupone, por una parte, que existe alguna dificultad y, por otra, que se requiere que haya “alguien externo” que facilite, es decir, un sujeto que lleve adelante la acción.

Según Gilbert Brenson,<sup>2</sup> facilitar es “hacer posible o más fácil determinada acción, logro o proceso” y “evocar, catalizar, agilizar, fortalecer, potencializar o acelerar los recursos y procesos sinérgicos y evolutivos inherentes en cada sistema, para su aprendizaje y auto-desarrollo integral”.

Un elemento común en estas miradas es el hecho de que se asocia a la facilitación únicamente con la acción de hacer algo más fácil. No obstante, cuando profundizamos en estas visiones podemos entender que la facilitación va más allá, dado que tiene el sentido de hacer viable, factible, posible o practicable “algo”.

Esta reflexión no estuvo alejada del análisis que llevó adelante la Fundación UNIR Bolivia cuando decidió promover el desarrollo de procesos de diálogo, puesto que en la fase de implementación se estableció de inicio la necesidad desarrollar o fortalecer capacidades, conocimientos, habilidades, destrezas y sensibilidades dialógicas en personas comprometidas y motivadas con y por la cultura de paz para que –a partir de ellas– hagan viable el encuentro entre personas a través de la facilitación de espacios o procesos de diálogo.

A medida que se fue desarrollando la experiencia, fuimos reafirmando la idea de que los facilitadores (tanto hombres como mujeres) no hacían fácil el encuentro, sino que, más bien, lo hacían posible, en medio de toda la complejidad que supone la interrelación de los seres humanos.<sup>3</sup>

Así también, durante la implementación de esta propuesta de hacer posible el diálogo, hemos constatado que los facilitadores promueven aprendizajes cada vez más profundos, no sólo para los participantes sino y sobre todo para sí mismos.

# 2. El facilitador o la facilitadora

Se puede señalar que el facilitador o la facilitadora es aquella persona comprometida y motivada con y por la cultura de paz que reúne un conjunto de capacidades, conocimientos, habilidades, destrezas y sensibilidades dialógicas que le permiten propiciar el encuentro entre personas y promover aprendizajes que buscan aportar en la transformación individual y colectiva de ellas.

---

1 Mc Cormack, Carmen (mediadora comunitaria), *El Rol del Facilitador en la Construcción de Consenso y la Gestión de Conflictos*, 2003.

2 Brenson Lazán, Gilbert, 2007.

3 Como señala Carl Rogers (1978), la relación interpersonal es “la misteriosa empresa de comunicarse y relacionarse con otros seres humanos”.

Desde el inicio de la experiencia, se tenía presente que las personas invitadas a facilitar iban a desarrollar y fortalecer este conjunto de capacidades, conocimientos, habilidades, destrezas y sensibilidades dialógicas a través de la práctica y vivencia de las mismas en los propios espacios y procesos de diálogo.

Si bien en la etapa de formación para facilitadores se plantearon ciertos aspectos para identificar y seleccionar a los participantes, es oportuno señalar que éstos son precisamente el conjunto de capacidades, conocimientos, habilidades y sensibilidades que las personas invitadas a facilitar, desarrollaron y fortalecieron durante la experiencia de facilitar grupos de diálogo y el proceso constante de formación. Este conjunto de aprendizajes está organizado en cuatro ámbitos:

#### CONOCER

- › Reconocer, comprender y practicar el diálogo como enfoque y proceso.
- › Reconocer, comprender y manejar los elementos centrales del sistema integral en el proceso de diálogo (cuadrantes y niveles).
- › Identificar, comprender y aplicar los elementos centrales del marco conceptual y metodológico de un proceso de diálogo:

Propósitos / Participantes / Proceso / Productos

#### HACER

- › Desarrollar y fortalecer la auto reflexión sobre emociones, modelos mentales, paradigmas y prejuicios, la responsabilidad de la actuación personal, la flexibilidad para afrontar y asumir cambios, la apertura ante nuevas ideas, enfoques e información.
- › Fortalecer la motivación y resonancia: actuar con compromiso, coherencia y oportunidad.
- › Capacidad de percepción y habilidad para establecer equilibrios: identificar emociones y relaciones de poder en el grupo.
- › Reconocer y comprender al grupo de manera integral.
- › Identificar vínculos conceptuales y vivenciales en el proceso de diálogo y en el proceso de transformación (cambio social).
- › Manejar desacuerdos constructivamente.
- › Contribuir a la interacción y complementariedad entre los participantes.
- › Propiciar el conocimiento, el reconocimiento y el respeto del otro.
- › Promover procesos de aprendizaje que partan del conocimiento y experiencias previas de los participantes.
- › Estar atentos a la dinámica de las relaciones del grupo en el proceso.
- › Despertar curiosidades sobre lo que se realice en el proceso.
- › Promover el trabajo individual, grupal y colectivo durante el proceso.

### SER

- › Reflexionar y explorar las capacidades, habilidades, destrezas y lógicas internas y descubrir los propios recursos.
- › Profundizar el reconocimiento y la comprensión del YO.
- › Profundizar en la propia transformación.
- › Reconocer y aceptar las propias limitaciones.
- › Predisposición a la formación constante.

### CONVIVIR

- › Comprensión y aceptación del “otro”: tener la capacidad de reconocer al otro, de percibir y entender sus sentimientos, posiciones y actitudes, e interesarnos activamente por sus necesidades, inquietudes y preocupaciones.
- › Reconocimiento y comprensión de la diversidad: aprovechar las oportunidades que nos brinda el encuentro con diferentes.
- › Conocer, compartir, coordinar significados a fin de promover la comprensión mutua y la construcción conjunta.
- › Apertura ilimitada en cuanto al respeto de los puntos de vista ajenos, que pueden ser radicalmente opuestos a los propios.



## Aspectos a tomar en cuenta en la facilitación de un proceso de diálogo

Al momento de facilitar es importante que se tomen en cuenta algunos aspectos:<sup>4</sup>

- Los procesos de diálogo se facilitan entre dos personas, una que hace de facilitador y otra de cofacilitador. Mientras una de ellas asume la facilitación, la otra realiza una lectura permanente del grupo, es decir, se concentra en la observación del comportamiento de los miembros del grupo y del grupo como tal.<sup>5</sup> Esta lectura u observación no se la realiza como un sujeto externo al grupo, sino más bien como parte del mismo, puesto que el facilitador participa como un miembro más del grupo en las diferentes etapas y fases del proceso.

4 Si bien estos aspectos son generales y pueden tomarse en cuenta en la facilitación de cualquier espacio o proceso de diálogo, es importante señalar que los mismos fueron identificados y extraídos de la experiencia en la facilitación de procesos de diálogo ciudadano, modalidad con la que se arrancó la implementación de la propuesta de diálogo de UNIR.

5 Se concentra en la observación de actitudes, reacciones, comentarios, emociones, sentimientos, silencios, interacción con el otro, gravitación de las conversaciones en los cuadrantes y fundamentalmente en las reflexiones y transformaciones.

- Durante el desarrollo de los procesos, la pareja de facilitadores puede intercambiar el papel de facilitador o de cofacilitador, o puede también compartir la facilitación, pero sin descuidar la finalidad de la cofacilitación. Es importante resaltar que este intercambio o complementación en la facilitación depende de la confianza, la afinidad, la experiencia y las destrezas de los facilitadores y de la dinámica del grupo.
- El papel de los facilitadores dentro de un proceso de diálogo es fundamentalmente de acompañamiento a los participantes en la experiencia, esto es, en su transformación personal y grupal. Sin duda, es oportuno aclarar que este acompañamiento presenta a lo largo del proceso distintos matices, los cuales responden a las necesidades, inquietudes, aspiraciones y potencialidades del grupo. Por ejemplo, al iniciar el proceso, el papel de los facilitadores tendrá mayor énfasis en la generación de confianza entre los participantes.
- La facilitación es dinámica; se construye momento a momento en cada sesión, espacio, encuentro o proceso. Las habilidades o destrezas para la facilitación se fortalecen y se desafían con la dinámica de cada grupo.
- Las opiniones o posiciones de los facilitadores pueden condicionar el abordaje de los temas y la participación de los miembros del grupo, e incluso parcializar al grupo hacia una determinada posición, por lo que se recomienda tener presente esta posibilidad.
- Nadie enseña a nadie y todos aprendemos de todos; por tanto, la facilitación busca construir o tender puentes entre los integrantes del proceso para que puedan compartir o intercambiar saberes, prácticas, vivencias o testimonios, y generar aprendizajes.
- Si es necesario, se aclarará a los participantes del proceso las diferencias entre dialogar y debatir. Dependiendo de la modalidad de diálogo y los propósitos del proceso, la persona a cargo de la facilitación podrá manejar constructivamente el debate o la deliberación.
- Los facilitadores crearán oportunidades para que todas las personas del grupo participen de manera voluntaria. En algunos casos, se pueden formular preguntas a personas que no participan habitualmente, o se puede abrir espacios con preguntas generales que provoquen la participación.
- Durante el desarrollo del proceso se identifican los principales logros y dificultades para retroalimentar y enriquecer la experiencia de los participantes y del proceso como tal.
- Todo grupo de diálogo es diferente. Son diversos los aspectos que hacen que cada grupo sea único: su contexto, la diversidad de las personas que lo conforman, la modalidad de diálogo que se esté desarrollando, los propósitos del proceso, los temas que se aborden y la dinámica que asume el grupo.



## Aspectos a tomar en cuenta en el desarrollo de un proceso de diálogo

### Elaboración de la propuesta

Una vez establecida la modalidad de diálogo a implementar e identificado el grupo con el que se desarrollará el proceso, es necesario obtener la mayor cantidad de información de los participantes y del grupo como tal. Para este efecto se realizará un diagnóstico individual a cada participante, así como un diagnóstico del grupo que contemple, al menos, sus necesidades, intereses, potencialidades y aspiraciones. Sobre la base de la revisión y el análisis de la información que se obtenga y tomando en cuenta el contexto, se elaborará el documento de propuesta, el cual contendrá al menos:

- **Propósito:** permite analizar y establecer la finalidad por la que se lleva adelante el proceso. Responde a la pregunta **para qué** se hace el proceso.
- **Participantes:** permite establecer e identificar a los participantes. Responde a la pregunta a quiénes se dirige el proceso o **quiénes** participan.
- **Proceso:** permite establecer las fases, etapas o momentos en los que se desarrollarán los contenidos, la metodología y las técnicas definidas previamente. Responde a la pregunta de cuál es el camino a recorrer y cómo se ejecuta el proceso desde lo conceptual y lo metodológico.
- **Producto:** permite identificar los posibles resultados del proceso. Responde a la pregunta **cuál** es el producto que queremos lograr con el proceso o **qué** nivel de reflexión, sensibilización e internalización nos proponemos alcanzar.

### El diseño de un proceso de diálogo

A partir de la propuesta metodológica y de la modalidad de diálogo que se vaya a ejecutar, a tiempo de diseñar cada sesión o encuentro, la pareja de facilitadores tomará en cuenta los siguientes espacios o momentos:<sup>6</sup>

- **De preparación.** A través de un dispositivo pedagógico (dinámica, técnica o ejercicio) se busca establecer condiciones mínimas para el desarrollo del diálogo.<sup>7</sup> Se realiza al iniciar la sesión o encuentro; generalmente será propuesto por la pareja de facilitadores, pero también puede ser propuesto por alguno de los participantes.
- **De presentación.** Mediante un dispositivo pedagógico se promueve un primer contacto entre los participantes y la pareja de facilitadores; la premisa para este espacio es que todos se conozcan y puedan establecer una primera referencia de las personas que conforman el grupo.

<sup>6</sup> Para un mejor entendimiento de estos espacios o momentos se sugiere revisar el diseño de un proceso de diálogo ciudadano sobre Construcción de Cultura de paz, documento adjunto a la presente carpeta.

<sup>7</sup> Se pueden emplear ejercicios de meditación, respiración, yoga, tai chi u otros que permitan en pocos minutos establecer un grado de armonía y de coordinación espacio-cuerpo-mente.

- **De generación de confianza.** Este espacio es esencial para el desarrollo de todo el proceso. En él se inicia el acercamiento: el reconocimiento de los participantes a partir de su interrelación emocional, sentimental e incluso física. Es fundamental que la pareja de facilitadores elija un dispositivo pedagógico que permita generar las condiciones para este acercamiento y utilice otros en el transcurso del proceso para fortalecer los niveles de confianza.
- **De retroalimentación.** Permite indagar y conocer la resonancia de la experiencia vivida en los participantes en cuanto a capacidades, habilidades, destrezas, conocimientos y sensibilidades desarrolladas o fortalecidas en el proceso.
- **De desarrollo o fortalecimiento de capacidades, habilidades o destrezas.** Permite poner en práctica una capacidad, habilidad o destreza dialógica.
- **De diálogo.** Si bien todos los espacios presentes en el diseño son dialógicos, existe uno central donde se hace mayor énfasis en torno al tema o aspecto alrededor del cual gira la sesión o el encuentro. Los otros espacios aportan para que éste ocurra, y a la vez sea coherente, reflexivo y profundo. La clave para este espacio es el impulso dialógico y las preguntas.

Los facilitadores pueden acudir a dispositivos pedagógicos (audio, video, texto ejercicio) para estimular o motivar a los participantes a reflexionar y dialogar. El desafío para los facilitadores es que el dispositivo llame la atención del grupo, sea novedoso y pertinente al tema que se esté abordando.

Uno de los dispositivos más frecuentes son las preguntas. Éstas tienen que ser previamente reflexionadas por los facilitadores en función al dispositivo, al grupo y al tema del diálogo. Los ayudarán a motivar la conversación, tomando en cuenta la gravitación de los cuadrantes y profundizando en las experiencias tanto personales como grupales.

- **De cierre.** A medida que transcurre el proceso, las sesiones de diálogo son más profundas y las personas comparten desde sus conocimientos, habilidades y experiencias (incluso íntimas); por esta razón, es necesario que al concluir las se genere un cierre no sólo a nivel conceptual, sino también emocional y vivencial.

Es importante que los facilitadores tengan presente que la vivencia del diálogo es una constante durante todo el proceso y los diferentes espacios o momentos que éste contemple.

## La preparación de los facilitadores

Para cada sesión, encuentro o proceso de diálogo los facilitadores tienen que prepararse de manera integral, es decir, a nivel cognoscitivo, metodológico y emocional. Por la experiencia, los espacios son más productivos, valiosos y profundos en la medida de la disposición, entrega y coherencia de los facilitadores.

De igual manera es fundamental que los facilitadores, antes de cada sesión, encuentro o proceso, revisen y analicen la propuesta metodológica de la modalidad de diálogo que vayan a implementar, los documentos de referencia temáticos y el diseño del espacio, tomando en cuenta la composición, las expectativas y el contexto del grupo.

## Acuerdos para el desarrollo del proceso de diálogo

Al iniciar todo proceso de diálogo es fundamental que los facilitadores, de manera consensuada, establezcan con el grupo acuerdos para el desarrollo del mismo. La idea de los acuerdos es contar con condiciones mínimas para el bien común del grupo. Los acuerdos pueden ser tanto de forma (tiempo en el uso de la palabra, horarios, puntualidad, uso de celulares, etc.) como de fondo (valores o principios que guiarán el proceso: escucha, participación, respeto a la opinión diferente, solidaridad, tolerancia, sinceridad, etcétera).

El propósito de establecer acuerdos es que el grupo se identifique con el proceso, se apropie de él y lo valore; esto genera un nivel de compromiso personal con el grupo y con el mismo proceso.

Los acuerdos que se establezcan tienen que permanecer visibles en un papelógrafo durante todo el proceso a fin de que se pueda acudir a ellos cuando sea oportuno o necesario. Los acuerdos pueden ser reajustados de común acuerdo por el grupo durante el desarrollo de todo el proceso en función a las necesidades, las inquietudes o los intereses de los participantes.

## La asistencia de las personas al proceso de diálogo

El proceso de diálogo puede desarrollarse con diferentes intervalos de tiempo, en los cuales es conveniente mantener algún tipo de contacto con los miembros del grupo para recordarles el compromiso que asumieron de asistir al proceso y la importancia de su participación en él.

Este tipo de contacto hoy en día es muy fácil a través del teléfono, del correo electrónico o de los mensajes SMS a celulares que se pueden enviar desde una página web.

Lo importante es que los mensajes no sólo recuerden la fecha y la hora de la próxima sesión o encuentro, sino que incluyan alguna referencia o lectura del tema a tratar o de algún aspecto relevante previsto para abordar en el proceso.

## La motivación de los participantes en el proceso de diálogo

En los procesos de diálogo las personas no están obligadas a hablar o participar, cualquier actividad o ejercicio que se desarrolle es voluntaria; esta situación nos lleva a pensar en cómo podemos motivar la participación.

En los grupos hay quienes participan con mucha soltura y libertad; otras personas no quieren o no pueden hacerlo. El grupo debe respetar esta situación.

Para estimular o motivar la participación, se sugiere a los facilitadores lo siguiente:

- Manejar los tiempos de participación de quienes más hablan. Si entre los acuerdos se incluye uno relacionado con el tiempo máximo de intervención, se puede acudir al mismo para evitar la concentración del uso de la palabra.
- Cuando hable o intervenga una persona que habitualmente no lo hace, los facilitadores ponderarán verbalmente su participación con prudencia y sin exagerar; resaltarán la participación con frases como “es una interesante opinión” o “qué bueno es escuchar otras opiniones”.
- También es motivante y gratificante el parafraseo, es decir, repetir lo que la persona dijo para resaltar su participación y aporte.

## Dispositivos pedagógicos para impulsar el diálogo en el proceso

En los procesos se utilizan dispositivos pedagógicos para **impulsar** el diálogo; éstos pueden ser lecturas, figuras, fotos, ejercicios, dinámicas, videos, audios o cualquier otro material que motive la conversación, el intercambio o la interacción de los participantes.

Los facilitadores tienen que identificar y seleccionar dispositivos pedagógicos creativos, novedosos, precisos y pertinentes, tomando en cuenta las características del grupo y el tema o los aspectos que se vayan a abordar.

Después de utilizar el recurso que impulse el diálogo, es conveniente tener formulada una serie de preguntas sobre el tema o aspectos que se aborden, a fin de que permitan generar el espacio de reflexión.

## El modelo integral de Wilber en el proceso de diálogo

Los facilitadores desarrollarán la habilidad o capacidad suficiente para manejar una **visión viva del cuadrante**, de manera que permanentemente estemos percibiendo cómo los integrantes del grupo de diálogo o el mismo grupo pasan de un cuadrante a otro y cómo podemos orientar la gravitación hacia los cuadrantes uno y dos, manteniendo la referencia de los cuadrantes tres y cuatro.

Como se mencionó, la idea es que en todos los espacios o procesos, independientemente del tema que se aborde, se observe el cuadrante en el que se maneja el diálogo. Es importante resaltar que cuando las personas dialogamos manejamos nuestras narrativas y significados gravitando en mayor grado en alguno de los cuadrantes.

En esta parte, es oportuno reiterar un resumen del contenido de los cuadrantes:

- **El cuadrante superior izquierdo (individual-interno)** es el ámbito en el que se desarrolla la consciencia, construimos nuestra visión personal, elaboramos un sentido de la vida y generamos el impulso de la motivación. Nos permite descubrir las intenciones y lo subjetivo personal.
- Es la perspectiva interna de las personas, lo psicológico, las habilidades y recursos personales, la propia cosmovisión, los modelos mentales y creencias; todo en el plano personal.
- **El cuadrante superior derecho (individual-externo)** es el espacio de la conducta humana, las capacidades y lo objetivo del individuo y sus relaciones con el entorno.
- Se refiere al comportamiento, a lo observable de cada uno, la acción y actuación de uno en el contexto. Es lo que “ven” los otros de nosotros.
- **El cuadrante inferior izquierdo (colectivo-interno)** se relaciona con la construcción de las visiones colectivas de una comunidad, las creencias y los valores que determinan la cultura.
- Se refiere a lo que nos identifica como grupo, lo que nos hace diferentes de otros grupos: la cosmovisión colectiva, los modelos mentales colectivos y las creencias del grupo.

- **El cuadrante inferior derecho (colectivo-externo)** corresponde a la estructura social, los sistemas técnico-económicos, la infraestructura y las leyes.

Un ejemplo de **cómo se puede aplicar** el modelo en un espacio o proceso de diálogo es el siguiente: cuando a una persona se le pide que comente si es feliz y por qué considera que lo es, algunas comienzan hablando de que son felices porque cada mañana se levantan y comparten el desayuno con su familia y que eso para ellas es ser felices. Estas personas están hablando en el segundo cuadrante (individual-externo), hablan desde su conducta (individual) en su relación con otras personas (externo). Si las mismas personas hablan de que su felicidad está en su interior y que son felices cuando practican la meditación y llegan a estados de trascendencia o iluminación, por ejemplo, están hablando desde el primer cuadrante (individual-interno). A su vez, pueden referirse a que en el grupo al que pertenecen cultural o socialmente son personas con alto nivel de felicidad; entonces, podemos establecer que están hablando desde el tercer cuadrante (colectivo-interno). O pueden hablar de la felicidad desde las teorías de la filosofía o la psicología, es decir, desde el cuarto cuadrante (colectivo-externo). Como podemos ver, **el nivel desde el que se habla** refleja el cuadrante en el que se **mueve la conversación**. Normalmente, al dialogar nos movemos en diferentes cuadrantes; pero tendemos a gravitar más en uno que en los otros.

## El manejo de las emociones en el proceso de diálogo

En la interacción social, ante cualquier situación o circunstancia, sea ésta agradable, conmovedora, incómoda, difícil, etc., las personas solemos reaccionar emocionalmente. En un proceso de diálogo esto no es diferente; por eso se ponen en juego también las habilidades y recursos personales de los facilitadores para manejar las emociones que se generen o susciten.

Es importante que al momento de iniciar el proceso los facilitadores resalten la idea de la construcción de un círculo de confianza entre todos los participantes, para que entiendan que lo compartido, manifestado o expresado quedará en el espacio. Así también, es oportuno que se resalte la importancia de mantener el círculo cuando las personas empiezan a compartir o manifestar sus emociones; la muestra más grande de respeto e incluso empatía es la escucha.

En los espacios de diálogo pueden generarse reacciones emocionales que lleven a breves períodos de crisis personal. Si bien se trata de situaciones poco comunes y aisladas, en estos casos se recomienda:

- Dar a la crisis la dimensión que tiene; se la tomará como una reacción normal en algunos casos y situaciones. No se trata de algo grave en principio, pero si la crisis se repite en la misma persona y su intensidad crece con el tiempo es conveniente hablar en privado con ella y analizar la situación, considerando si su continuidad en el grupo es pertinente. Sin embargo, la decisión final la toma la persona.
- La crisis se puede manifestar de manera agresiva. Si la agresión es abstracta o externa (hacia algo no definido y externo al grupo), es posible que en el grupo algunas personas reaccionen a favor o en contra. En este caso, es mejor recordar los acuerdos del diálogo y pedir calma a la persona en crisis; si esto es suficiente, se puede seguir con el espacio. Si la crisis persiste, es conveniente salir del salón con la persona y actuar como se indicó. Si la agresión es concreta hacia el grupo o hacia algún participante, es posible que genere tensión y confrontación; en este caso es necesario hacer una pausa, conversar con la persona fuera del ambiente para recordarle los acuerdos y analizar su permanencia en el proceso.

## Solicitudes de atención individual

No es conveniente que los facilitadores asuman actitudes de apoyo o consejo fuera del proceso. En ocasiones, algunas personas solicitan a los facilitadores orientación para problemas personales u otros; no es recomendable asumir este papel porque distorsiona el espíritu de la facilitación y se corre el riesgo de desvirtuar el propósito de los procesos de diálogo. Si se presentan estas solicitudes, lo más recomendable y prudente es orientar a la persona para que busque apoyo especializado.

## El surgimiento de debates

Otra de las situaciones a las que nos podemos enfrentar son los debates que surgen al calor de los temas abordados en el proceso de diálogo. Hay temas o situaciones que mueven a las personas al debate; también influye nuestra **predisposición a debatir** sobre cualquier tema, tomando posición y buscando polarización.

Ante el surgimiento de debates, dependiendo de la modalidad de proceso de diálogo, los facilitadores podrán recordar los acuerdos del proceso o motivar una deliberación constructiva.

## La polarización de opinión en el grupo de diálogo

A veces los temas generan la polarización de posiciones; en estas situaciones se pueden adoptar las siguientes pautas:

- Recordar los acuerdos y principios del diálogo.
- Plantear un descanso para relajar el ambiente; tras el descanso, recordar los acuerdos y principios.
- Si fuera necesario, en el descanso se hablará con **ambos grupos** para reencauzar el proceso de diálogo.
- De igual manera, se puede aprovechar la situación para dirigir la observación del grupo hacia sus actitudes y reflexionar conjuntamente sobre la necesidad de abrirse al otro respetando su opinión, así como para analizar los fenómenos de la polarización y lo que puede llegar a generar.