

# El lado 'sexy' del diálogo

Reflexiones para practicantes



# El lado 'sexy' del diálogo

Reflexiones para practicantes

Publicado por:  
**Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO)**  
Ocaña, Norte de Santander

Edgar Antonio Sánchez Ortiz  
**Director**

Wilson Angarita Castilla  
**Coordinador del Observatorio Socioeconómico y Ambiental  
Región Catatumbo**

Maritza Caicedo Mantilla  
**Profesora e investigadora**

Con la cooperación de  
**Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH**  
**Programa de Apoyo a la Construcción de Paz en Colombia.  
ProPaz**  
Cra. 24 #39A-41 Parkway  
Bogotá D.C., Colombia.

Rebekka Rust  
**Coordinadora General de GIZ-ProPaz**

**Asesoría técnica**  
Componente de Construcción de Paz con Enfoque Territorial (C1)  
de GIZ-ProPaz, ejecutado por:  
Consorcio Como-Berghof  
c/a Como Consult GmbH  
Winterstraße 4-8  
D-22765 Hamburgo, Alemania.

Sebastian Jung  
**Representante, Consorcio Como Consult GmbH**  
[www.como-consult.de](http://www.como-consult.de)

Barbara Unger  
**Directora de Programa América Latina,  
Berghof Foundation Operations gGmbH**  
[www.berghof-foundation.org](http://www.berghof-foundation.org)

Andrés Home  
**Coordinador del Componente, Consorcio Como-Berghof**

José Miguel Abad  
**Asesor Nacional, Consorcio Como-Berghof**

**Autor**  
Andrés Felipe Home V.

**Revisión e insumos técnicos**  
José Miguel Abad  
Barbara Unger  
Alina Datz

**Investigación y diseño metodológico**  
Manuel E. Salamanca, PhD. Director del Instituto de Derechos  
Humanos y Construcción de Paz 'Alfredo Vázquez Carrizosa',  
Pontificia Universidad Javeriana

**Asistente de investigación**  
María Carolina Herrera Irurita

**Recolección de datos**  
Juan Diego Forero  
Karen Guerrero  
Milena Hernández  
Andrés Padilla Ramírez

---

**Edición y coordinación editorial**  
Sandra Helena Botero Ortiz

**Diseño, diagramación e ilustraciones**  
Mónica Cárdenas Vera

**Versión digital a la fecha de la publicación**  
[www...](http://www...)

ISBN.

**Link y código QR a videoclip complementario de la publicación:**  
[www...](http://www...)

Las ideas vertidas en el texto son responsabilidad de la autoría; no comprometen la línea institucional de la GIZ. Los términos usados se refieren de manera equitativa a hombres y mujeres. Sólo con el fin de facilitar la lectura empleamos la forma masculina, sin insinuar preferencia o perjuicio de un género u otro.

Colombia, 2020

# Índice

---

1. La práctica transformadora del diálogo	5
2. El aprecio al error	13
2.1. Etapa de exploración, diseño y preparación	14
2.2. Ejecución	16
2.3. Seguimiento	17
3. Ensayos de hipótesis	19
4. Hacia un modelo argumentativo para el diálogo transformador	33
5. Bibliografía	38

---





## 1. La práctica transformadora del diálogo

Existen ríos de tinta sobre el diálogo. Manuales extensos que incluso se citan entre sí y que sin duda son útiles para inspirar y orientar a los usuarios sobre cómo preparar, conducir y hacer seguimiento a procesos de diálogo. Pero el caudal parece no ser tan grande cuando se trata de sistematizaciones de experiencias de diálogo, lo que evidencia que no es tan fácil pasar de la teoría a la práctica.

Varios textos tienen en común una definición de diálogo que se construye a partir de sus diferencias con otras aproximaciones como el debate, la negociación o la mediación, y de su poder transformador de actitudes, conductas y relaciones. Es el caso del famoso Manual de diálogo democrático, de Hal Saunders, que afirma que “el diálogo es un proceso de genuina interacción mediante el cual personas cambian gracias al aprendizaje adquirido por su profunda disposición a escuchar. Cada una de ellas se esfuerza por incluir las inquietudes de las otras en su propia perspectiva, aun cuando el desacuerdo persista”. (Tomado de Thomas, Philipp y Pruitt, Bettye 2008).

Es el caso de David Bohm cuando define al diálogo como “un flujo libre de significados entre gente que se comunica, como una corriente que fluye entre dos orillas”. (Bohm y Peat 1998).

El diálogo es una forma de comunicación que no es una negociación, ni una charla, ni una conversación, y ni siquiera un proceso para llegar a un acuerdo: es la posibilidad de ser libre frente a los demás para conocerse y re-conocerse en el proceso deliberativo de intercambiar significados.

De acuerdo con nuestra experiencia y abordaje, el diálogo es un proceso multifacético que va mucho más allá de las nociones típicas de lenguaje e intercambio conversacional. Es un proceso que construye y reconstruye relaciones, y que explora una gama inusualmente amplia de experiencias humanas: nuestros valores más cercanos, la naturaleza e intensidad de las emociones, los patrones de nuestros procesos de pensamiento, la función de la memoria, etc. (Bohm y Peat 1998).

Todo esto suena maravilloso pero resulta lejano a lo que en la práctica se asume como diálogo, especialmente en el ámbito cotidiano de la gestión pública. Aquí pareciera que hay una necesidad imperante de que el diálogo sea el ‘camino rápido’ para resolver problemas y conflictos, y para lograr acuerdos que





levanten las 'barreras' para la gestión (por ejemplo, una manifestación pública). Muy poco se habla de transformar, especialmente cuando respecta a las relaciones históricamente fracturadas.

Se podría pensar entonces que las definiciones de diálogo que más abundan y ofrecen una perspectiva transformadora no son precisamente las más aplicadas, por lo menos en la gestión pública, quizás porque no son tan atractivas para atender ciertas urgencias y expectativas.

Hoy en día la palabra diálogo se usa indistintamente para rotular actividades diversas que evidencian cierta interacción humana, por lo general eventos, talleres y reuniones aisladas entre sí, pero que al no derivar en un acuerdo o en una solución rápida para el asunto que las convoca, generan sensación de fracaso, desconfianza y frustración. ¡Una fatiga del diálogo!

¿Será que le estamos pidiendo mucho al diálogo? ¿Será que estamos sobrecargando el concepto y con esto a quienes dialogan? ¿Será que todos entendemos algo distinto cuando hablamos de diálogo, y al no tener una mínima base común caemos en frustraciones?

¿Qué pasa si nos concentramos en el propósito originario del diálogo, en términos de transformar actitudes, conductas y rela-

ciones, lo que es ya en sí una tarea titánica, independientemente de que el desacuerdo persista, como lo sugiere Saunders?

Poner en práctica una definición transformadora del diálogo parece ser entonces un enorme reto pues exige 'hacer sexy' para los tomadores de decisión una aproximación distinta a la manera en que se ha venido aplicando.

Este breve documento inspirado en la cooperación de los últimos tres años entre el Programa ProPaz de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH y la Universidad Francisco de Paula Santander de Ocaña (UFPSO), tiene por objetivo ofrecer más luces sobre la puesta en práctica de los enfoques dialógicos transformadores. Está orientado a practicantes de diálogo de la sociedad civil y de las instituciones, y en especial a aquellas personas que tienen un profundo deseo de poner en práctica procesos de diálogo que cambien actitudes, conductas y relaciones, y que no saben cómo 'vender' a los tomadores de decisión algo que parece poco tangible.

Las reflexiones de este documento se basan en 24 entrevistas semiestructuradas, diseñadas y ejecutadas por la Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá), con dos grupos diferentes:

uno de promotores, facilitadores y tomadores de decisión que tomaron parte en procesos de diálogo a nivel territorial, asesorados por el Componente de Construcción de Paz con Enfoque Territorial (C1), del programa GIZ-ProPaz<sup>1</sup>; otro con funcionarios institucionales del nivel nacional”.

---

1 El Componente de Construcción de Paz con Enfoque Territorial (C1) es ejecutado por el consorcio entre Como Consult GmbH y Berghof Foundation Operations GmbH.

Los practicantes de diálogo territoriales entrevistados provienen de los siguientes procesos de diálogo acompañados por el C1:

**En Caquetá:** promoción del diálogo entre instituciones vinculadas a la implementación del PDET (Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial), fortalecimiento de Consejos Territoriales de Paz, Reconciliación y Convivencia, y procesos de prevención de violencias.

**En la región de El Catatumbo:** experiencias en facilitación del diálogo sobre desarrollo territorial y construcción de paz entre organizaciones comunitarias y alcaldías, del Observatorio Socioeconómico y Ambiental de la región Catatumbo de la Universidad Francisco de Paula Santander; espacio de diálogo autónomo entre el Pueblo Barí y la Asociación Campesina del Catatumbo, para la implementación de la sentencia T-052 (sobre la ampliación del resguardo Motilón-Barí y Zona de Reserva Campesina). Para más información, ver Aramayo, R (2020): *En la casa del trueno*. Encuentros para el diálogo intercultural entre el pueblo Barí y las comunidades de Ascamcat, Gobernación de Norte de Santander. En: [http://www.nortedesantander.gov.co/Portals/0/EnLaCasadelTrueno\\_c.pdf](http://www.nortedesantander.gov.co/Portals/0/EnLaCasadelTrueno_c.pdf)

**En Meta:** desarrollo de capacidades de diálogo en Juntas de Acción Comunal e instituciones que acompañan procesos de desarrollo territorial y construcción de paz.

---

Practicantes de diálogo son aquellas personas que, con diferentes roles, realizan acciones vinculadas a diálogos concretos. Entre estos están:

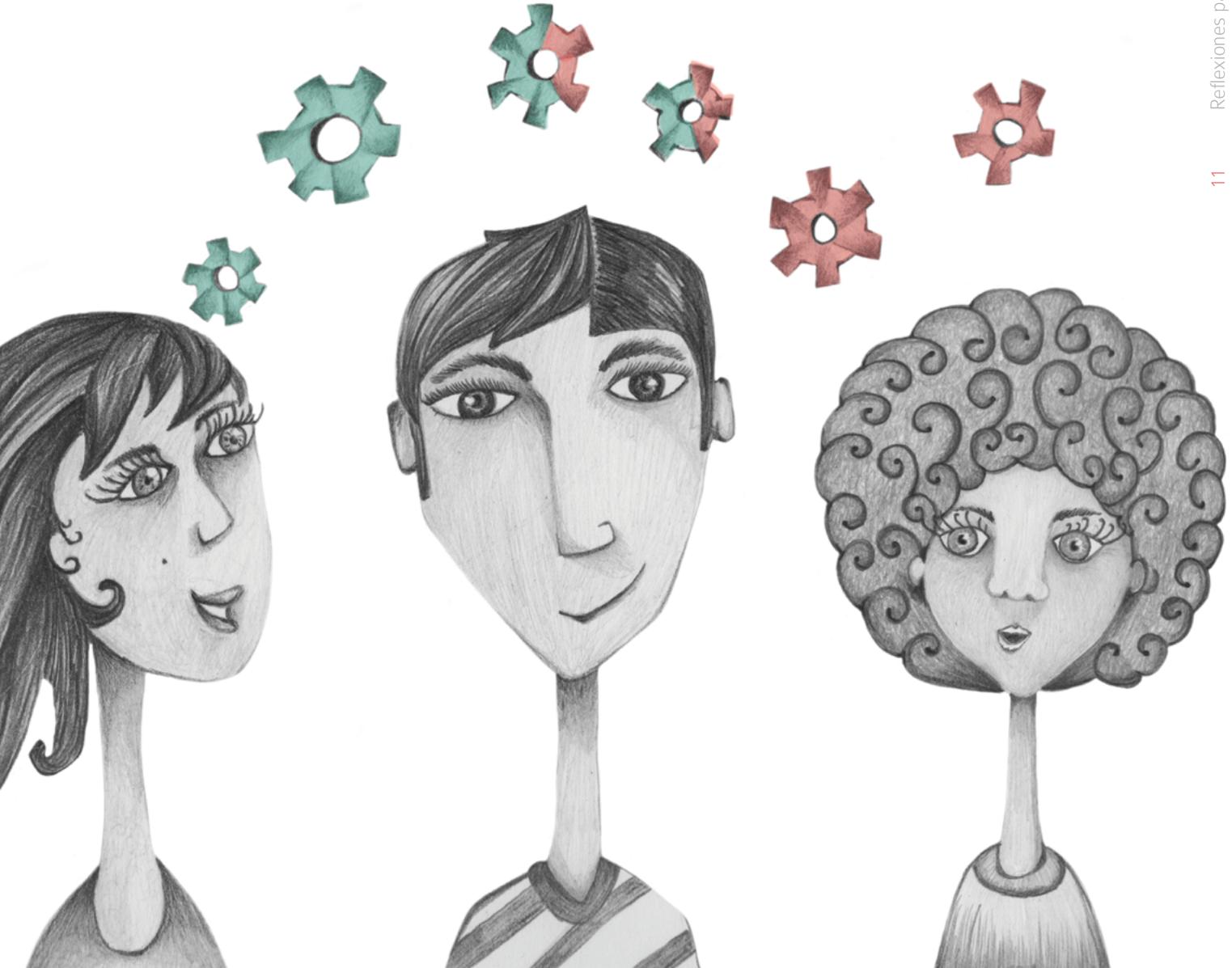
- **Tomadores de decisión:** habilitan el proceso de diálogo, patrocinando o participando en el mismo.
- **Promotores:** por su [multi-] imparcialidad, legitiman y generan confianza en el proceso de diálogo; cualidades que a veces los tomadores de decisión no tienen.
- **Facilitadores:** tienen experticia en la conducción técnica de los procesos de diálogo.

Hay roles todavía más especializados, como asesores legales o técnicos, observadores, coordinadores de logística, etc. Para profundizar, ver Pruitt y Thomas (2015), pp. 48 y 95-96.

---

Su estructura se compone de tres partes: la primera recoge la síntesis de los errores al momento de diseñar y conducir diálogos. A partir de lo anterior, en la segunda parte se formulan algunas hipótesis que podrían explicar los hallazgos anteriores en el contexto colombiano. Finalmente, en la conclusión, se ofrecen algunas ideas y recomendaciones que configuran un 'caso para la acción' para los enfoques transformadores del diálogo.









## 2. El aprecio al error

El error es una lección creativa. El aprecio al error significa usarlo para aprender y reflexionar sobre la diferencia entre lo esperado y lo obtenido, sin una consecuencia auto-punitiva o sancionatoria. A continuación, se presenta un resumen de los principales errores identificados por practicantes y promotores de diálogo de la sociedad civil y del Gobierno a nivel territorial y nacional, organizados en las siguientes etapas de un proceso de diálogo: i) exploración, diseño y preparación; ii) ejecución; iii) seguimiento.



## 2.2. Etapa de exploración, diseño y preparación

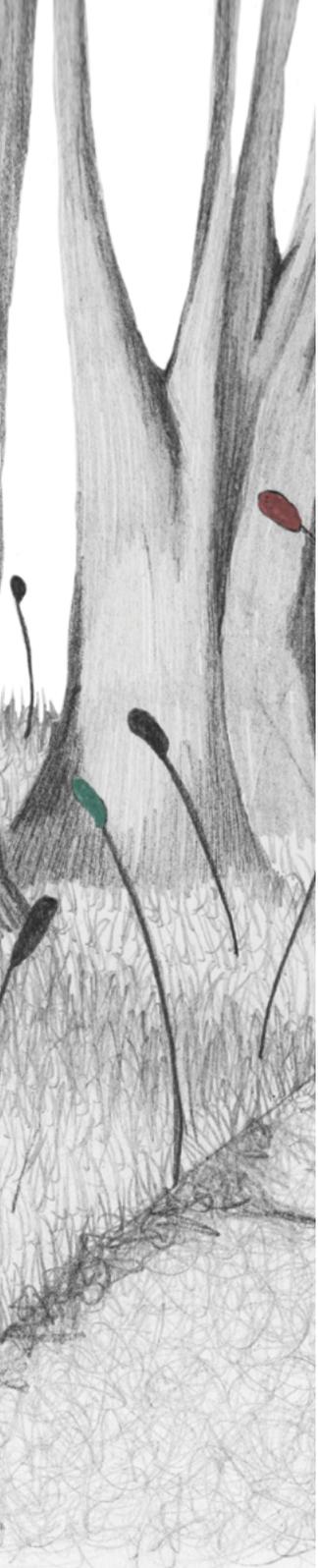
### Practicantes de la sociedad civil

Para estos practicantes de diálogo, uno de los principales errores es que no se está comprendiendo el diálogo como una forma de construir relaciones, y por ello muchas veces las personas participantes sólo se fijan en los acuerdos obtenidos. Es decir que el diálogo no se está entendiendo como un proceso de construcción de confianza sino de suscripción de pactos. Si los pactos no se cumplen, el diálogo se considera un fracaso.

### Practicantes institucionales

Se trabaja sobre la marcha, con muchas presiones de tiempo y logro de resultados. Por esta razón, no se presta mucha atención a la exploración estructural del desacuerdo o conflicto ni al diseño del diálogo. Se pierden de vista enfoques importantes, como el diferencial.





### Practicantes de la sociedad civil

Los entrevistados coinciden en que los promotores institucionales de diálogo no suelen reconocer el contexto de los procesos previos y en marcha, y vienen ya con la 'receta' desde sus escritorios. Se dice que los funcionarios llegan a los territorios de afán y, por tanto, no prestan suficiente atención al diseño del diálogo y a su concertación con los actores territoriales.

Esto no solo aplica para los funcionarios. Los liderazgos sociales están tan acostumbrados a esta forma de proceder, que tampoco prestan atención a la preparación.

### Practicantes institucionales

Se delegan personas que no están plenamente preparadas para diseñar y facilitar diálogos, y, por lo mismo, no tienen la flexibilidad para afrontar los cambios más o menos abruptos que pueda tener el proceso. Junto a lo anterior hay una rotación importante de funcionarios, que mina la construcción de confianza en algunos procesos.

No se cuenta con la preparación suficiente para conocer los contextos a profundidad y, por ende, identificar y analizar los conflictos pre-existentes en los territorios.

Tampoco hay una demanda específica por parte de los líderes sociales para abordar los espacios de diálogo de otra manera.

## 2.2. Ejecución

Practicantes de la sociedad civil	Practicantes institucionales
La verticalidad institucional se percibe como un error, porque al parecer las sesiones de diálogo se llevan a cabo sobre decisiones ya tomadas, de tal forma que el diálogo sólo sirve para justificarlas.	Los diálogos son vistos como 'eventos', en los que se le da la palabra a cada parte para que exprese lo que necesita. Los funcionarios se sitúan en una posición reactiva.
La falta de preparación tanto de participantes de la sociedad civil como de funcionarios, y la manera en que se conducen los diálogos, ha generado que se fracture la confianza.	El diálogo es un 'apagafuegos'. Se hacen compromisos sobre cosas que no son fáciles de cumplir; se utiliza el diálogo para calmar ánimos sobre cuestiones poco tangibles y acuerdos inalcanzables, lo cual conduce a minar la confianza.
Se percibe que cuando las partes proponen un diálogo para abordar un tema, éste es asumido de antemano como un paliativo, que, por lo general, no arrojará resultados y generará frustración.	El recurso humano se percibe como insuficiente y mal preparado, sin elementos para identificar conflictividades ni la flexibilidad suficiente que resulta de conocer bien los valores y potenciales del diálogo.
Algunos formatos de diálogo se perciben como una 'camisa de fuerza' que anula cualquier cosa que se salga del guión.	
El diálogo se percibe y se ejecuta perpetuando las disparidades en las relaciones de poder.	





### 2.3. Seguimiento

Practicantes de la sociedad civil	Practicantes institucionales
Por lo general se le presta poca atención al diseño y puesta en marcha de un sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje.	
El seguimiento se limita a la lista de chequeo de acuerdos y compromisos y se percibe como una 'rendición de cuentas', lo cual genera una predisposición defensiva entre las personas participantes en el diálogo.	
No existen indicadores que den cuenta de cambios en conductas, actitudes y relaciones resultantes del diálogo; mucho menos una cultura de reflexión y aprendizaje sobre lo que se debe repetir en otros diálogos porque salió bien, y lo que por el contrario se debería evitar porque no funcionó.	



### 3. Ensayos de hipótesis

El inventario de errores que derivó de la entrevista con los practicantes de diálogo nos ha motivado a intentar algunas hipótesis que le podrían explicar. De ninguna manera pretenden ser la última palabra, pero sí buscan inspirar reflexiones más profundas que posteriormente apoyen la formulación de ideas de cara a fortalecer el potencial transformador del diálogo.

**Hipótesis:** El diálogo, entendido como un proceso de cambio de actitudes, conductas y relaciones, que requiere tiempo y una arquitectura compleja que precisan varias sesiones intra e intergrupales, puede reñir con la expectativa inmediatista y restringida en recursos de la gestión pública.

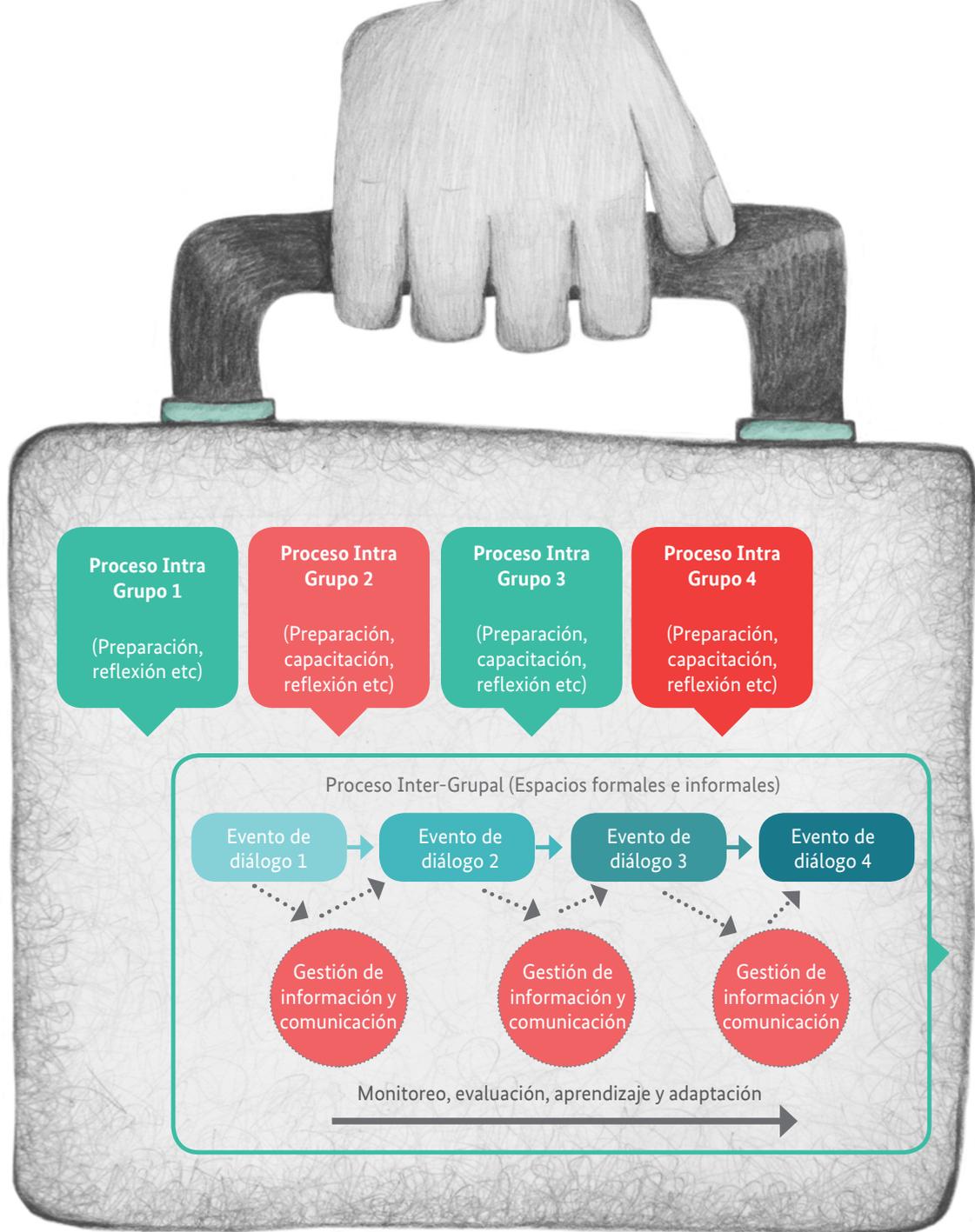
Un reto grande que propone esta hipótesis es precisamente pasar de la lógica de los eventos aislados de diálogo hacia una perspectiva de proceso. Es decir, una secuencia de momentos, eventos o talleres que, acompañados metodológicamente, promuevan cambios en las personas, en el corto, mediano y largo plazo.

Según los entrevistados, por lo general los practicantes institucionales esperan que el diálogo sea un 'camino rápido' (por aquello del poco tiempo y recursos escasos) y que ofrezca resultados ágiles (pactos o acuerdos) que levanten las 'barreras' para la gestión.

En cuanto a los practicantes de la sociedad civil, los entrevistados concuerdan en que esperan que el diálogo aborde las causas estructurales del desencuentro o conflicto, pero ante todo quieren que el diálogo les dignifique como interlocutores válidos, 'a la altura de los ojos' para participar en la toma de decisiones. Igualmente, los espacios de diálogo son percibidos como una oportunidad para fortalecer las posiciones relativas de 'poder', y lograr concesiones que las evidencien.



**Ilustración 1:** Posible choque entre el diálogo como proceso de cambio y las condiciones de la gestión pública.

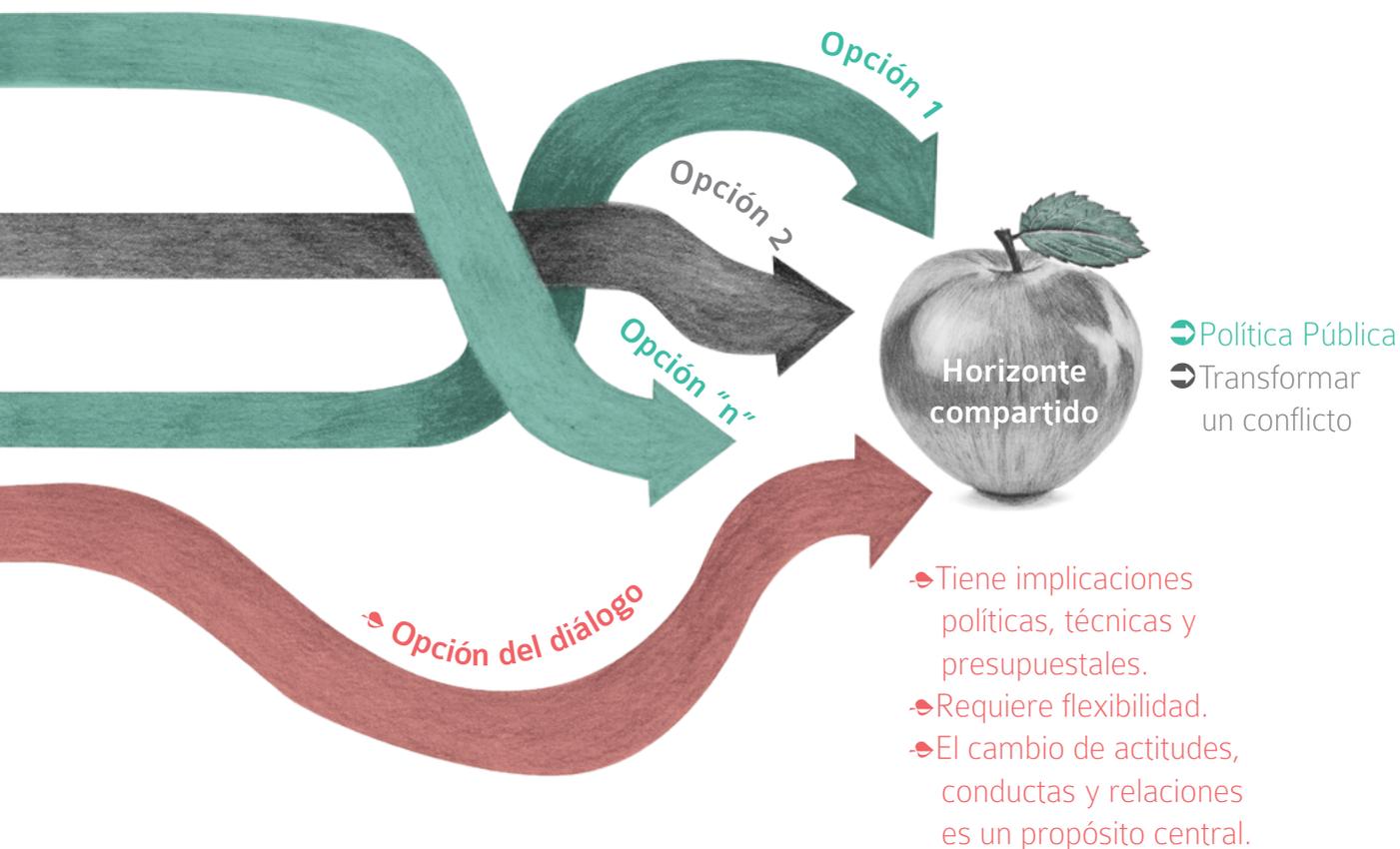


Comparando estas expectativas con la hipótesis, se podría pensar que un diálogo transformador no se limita a un evento aislado sino que es un proceso. Su diseño puede requerir más tiempo y más inversión de recursos. Los resultados no se ven necesariamente en un pacto, pero sí generan las condiciones de confianza para que los acuerdos que se logren se sostengan en el tiempo, dado que se fundamentan en la calidad de las relaciones mejoradas.

Si las partes concluyen que el horizonte compartido hacia donde se quiere llegar juntos es, por ejemplo, la formulación de una política pública, resolver un problema o transformar un conflicto, etc., tienen a su disposición varias opciones (caminos) para lograrlo. Sin embargo, si optan por la vía del diálogo transformador, la pregunta sobre ¿hacia dónde vamos juntos? se enriquece con cuestionamientos sobre el proceso y el método: ¿cómo queremos llegar hacia allá? ¿qué esperamos que sea distinto en nuestras relaciones cuando alcancemos la meta compartida?



**Ilustración 2:** El diálogo como una de las opciones disponibles.



**Hipótesis:** Si no hay una reflexión y exploración conjunta entre las partes sobre la comprensión del diálogo, sus alcances y límites con respecto al tema o discrepancia en particular, se pueden presentar frustraciones que terminan por minar la confianza entre los dialogantes, y, sobre todo, por generar fatiga y descrédito del potencial del diálogo.

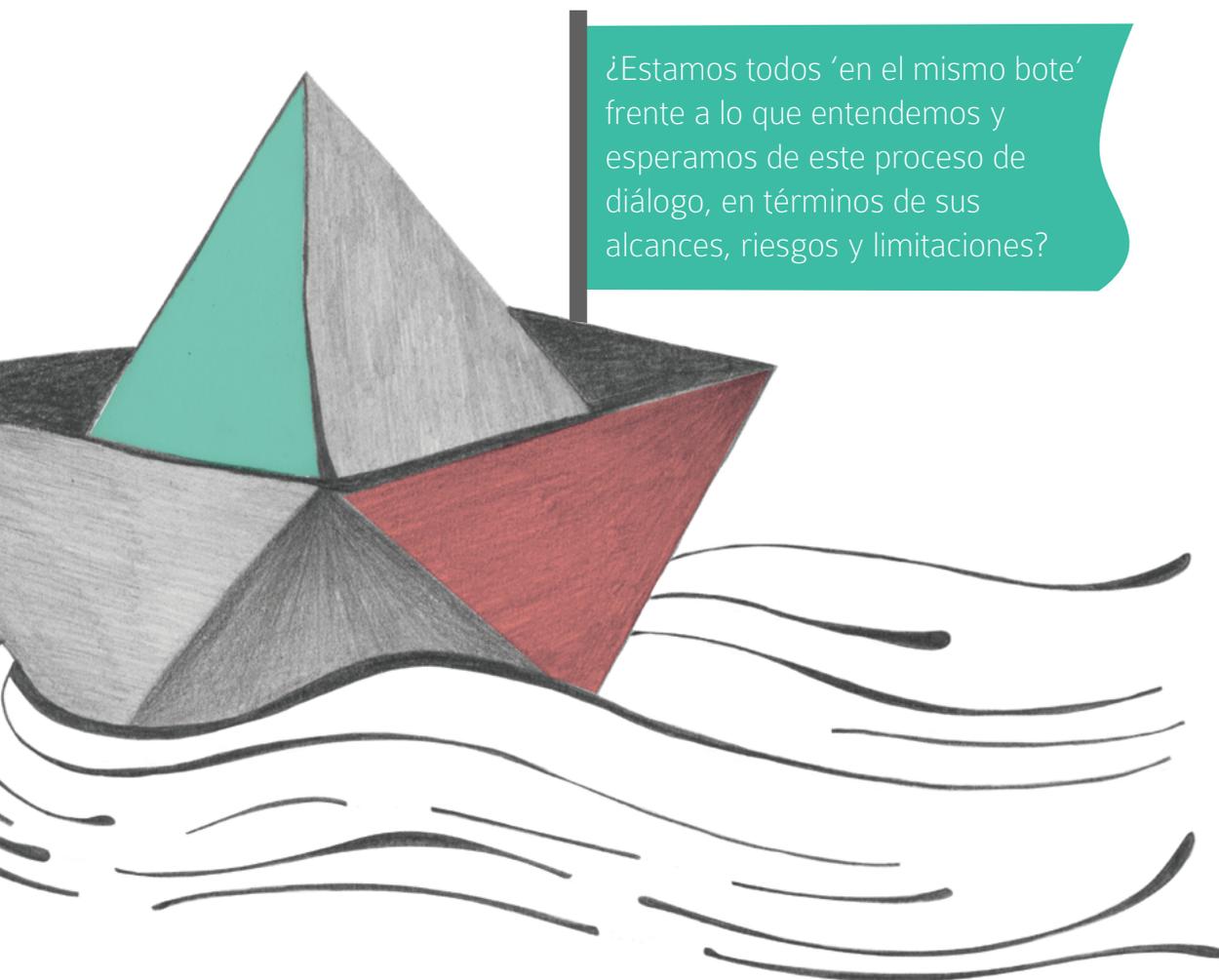
Cuando la palabra diálogo se usa indistintamente para rotular cualquier interacción humana, se está perdiendo una oportunidad de aprovechar su potencial transformador. Por lo general, las partes que se comprometen con más entusiasmo en la exploración, diseño y ejecución de un proceso de diálogo ya han probado otros caminos para abordar los temas que les preocupan o los conflictos que les dividen. Puede ser que los debates y negociaciones previas hayan provocado algunos acuerdos. Sin embargo, si estos no se pueden mantener en el tiempo podrían derivar en un nuevo ciclo de desencuentros.

En este sentido, intentar otra fórmula que permita profundizar un poco más en aspectos menos tangibles de su relación, en cambio de enfocarse en conseguir acuerdos rápidos, pue-



de ser una opción para obtener algo distinto. Sin embargo, estas reflexiones no se pueden hacer unilateralmente.

**Ilustración 3:** Alinear expectativas respecto al diálogo.



Entender lo que *se le puede* y lo que *no se le puede* cargar a un proceso de diálogo, es un asunto que les concierne a todas las partes que van a asumir el reto. Si para los dialogantes es claro lo anterior, hablan un mismo lenguaje frente al diálogo y diseñan colaborativamente su arquitectura, ejecución y seguimiento, habrá menos probabilidades de caer en frustraciones. Los momentos difíciles y los errores serán asumidos como una responsabilidad compartida, y como una oportunidad para corregir y continuar conjuntamente.

**Hipótesis:** Los procesos de diálogo requieren del desarrollo y fortalecimiento de capacidades para que su diseño y facilitación provoquen transformaciones en actitudes, conductas y relaciones.

Los procesos de cambio no son emprendimientos que se deberían dejar al azar o a la improvisación, pues comprometen dimensiones profundas del ámbito personal y grupal. Por un lado, los entrevistados reconocen que muchos de los errores asociados a los eventos de diálogo que han acompañado se explican por no dedicar suficiente tiempo a la preparación y a la facilitación de los mismos. Por el otro, manifiestan su

preocupación en el sentido de que una agenda o un enfoque metodológico estricto pudiera coartar la creatividad, la posibilidad de cambiar el rumbo sobre la marcha, etc.

La experiencia nos muestra que el diálogo como proceso debería permitir que la ‘energía’ de los dialogantes sea la que marque el ritmo y la orientación.

Esto significa que el proceso debe ser sensible y flexible, para que resulte funcional a los objetivos de los participantes. No significa prescindir de una estrategia metodológica. Por el contrario, la estrategia, la arquitectura, el guión, la agenda, etc., deben ser lo suficientemente flexibles como para permitir la ‘sorpresa’, y asumirla como una maravillosa oportunidad para innovar, abordar los imprevistos y evidenciar puntos ciegos.

No se necesita que todos los dialogantes sean expertos en diseño y facilitación de procesos de diálogo, pero sin duda alguna es un rol importante por definir conjuntamente. Un primer paso en esta dirección es nivelar precisamente las capacidades al respecto y promover procesos de desarrollo y fortalecimiento de capacidades para el diálogo en el antes y durante del proceso, a través de formatos sencillos como capacitaciones cortas, sesiones conceptuales o lecturas breves.

Lo anterior no sólo permitirá comprender mucho mejor los alcances y límites del proceso, en clave de transformación, sino también definir si los roles para el desarrollo de un diálogo se cubrirán entre los mismos dialogantes o si hay algunos que se deben buscar externamente.

---

En los procesos de diálogo, el rol de la facilitación es especialmente importante. Se define como la “habilidad o destreza [...] para favorecer la construcción participativa a través de la comunicación” (Home A., et al 2017). “Es un rol que cuenta con legitimidad dada por las partes, por su enfoque equidistante con ellas y sus posiciones, sus habilidades de escucha activa, reformulación y resumen, su capacidad para orientar el proceso con base en preguntas claves, su respeto de la integridad personal, y la comprensión del grupo y de su dinámica de manera holística” (Prada M., et al 2014). Entre las habilidades y competencias del facilitador también debe estar la multipartialidad, la auto-reflexión y la visión sistémica.

Hay otros roles que también aportan sustancialmente al éxito de los procesos de diálogo, como, por ejemplo: i) expertos temáticos; ii) negociadores o mediadores; iii) personal de apoyo logístico; iv) garantes; v) relatores/sistematizadores, etc.

---

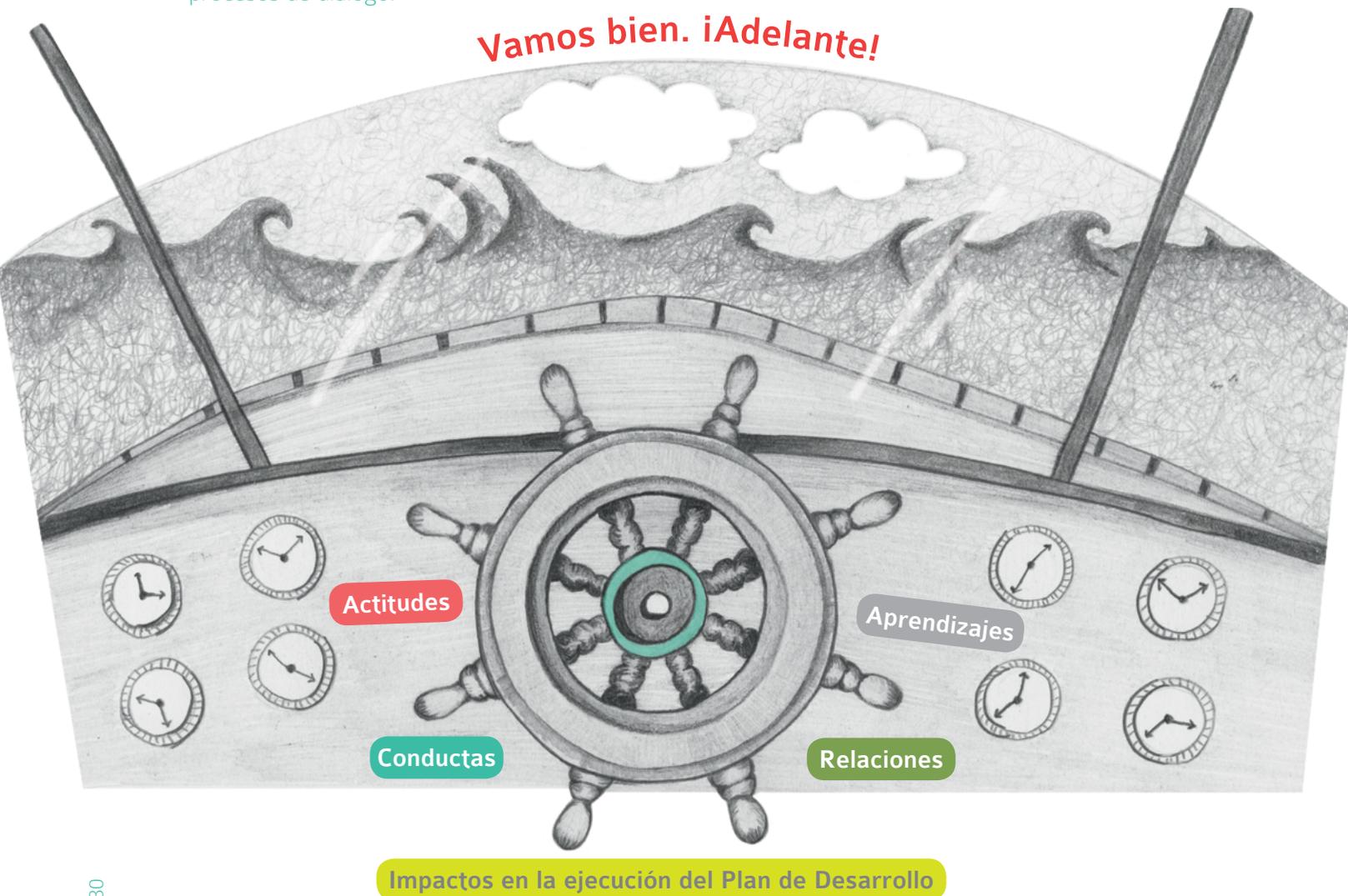
**Hipótesis:** Los tomadores de decisión estarán más dispuestos a habilitar procesos de diálogo si existe información periódica sobre cambios en actitudes, conductas y relaciones de los participantes en el proceso, los efectos de estos cambios y los aprendizajes que se generen.

De acuerdo con los entrevistados, el monitoreo de los diálogos se restringe a verificar si se cumplió con lo pactado; por lo general, desde las autoridades institucionales. Sin embargo no se rastrean las variables más profundas promovidas por los enfoques transformadores del diálogo, que según nuestra perspectiva no son tan atractivas para los tomadores de decisión porque las perciben como algo ‘abstracto’, no tangible ni fácilmente medible como indicador.

Diseñar y poner en marcha sistemas más robustos de monitoreo y evaluación que evidencien los cambios, pueden volver más tangible lo que parece intangible a simple vista, y demostrar el beneficio de invertir recursos y tiempo en procesos de diálogo transformadores.

**Ilustración 4:** Incluir nuevos indicadores en el seguimiento a los procesos de diálogo.

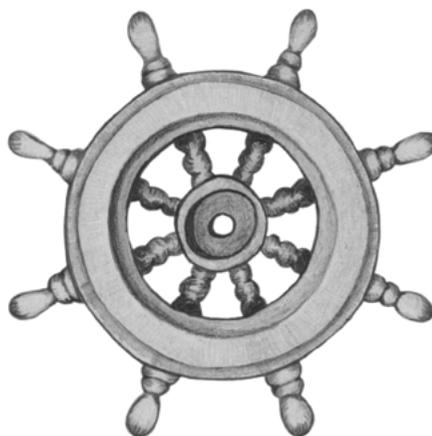
**Vamos bien. ¡Adelante!**



Igual de importante es diseñar los procesos de diálogo como un escenario permanente de reflexión y aprendizaje, no sólo sobre la ‘sustancia’ (tema sobre el que se dialoga) sino sobre las mismas prácticas y métodos.

La gestión del conocimiento no se limita a una sistematización al final de los procesos, a manera de ‘arqueología documental’. El proceso de aprendizaje se debería diseñar desde el inicio y adaptarse en el camino con preguntas orientadoras que evidencien las metas de aprendizaje de los dialogantes.

Esta es una fuente de enorme valor para el diálogo como dinamizador de la creatividad e innovación pública.





## 4. Hacia un modelo argumentativo para el diálogo transformador

Este documento parte de la observación subjetiva de que en el contexto de la gestión pública no es usual encontrar enfoques transformadores al momento de diseñar y facilitar diálogos. Considerando lo anterior, hemos planteado una serie de hipótesis que buscan darle una suerte de explicación a lo anterior.

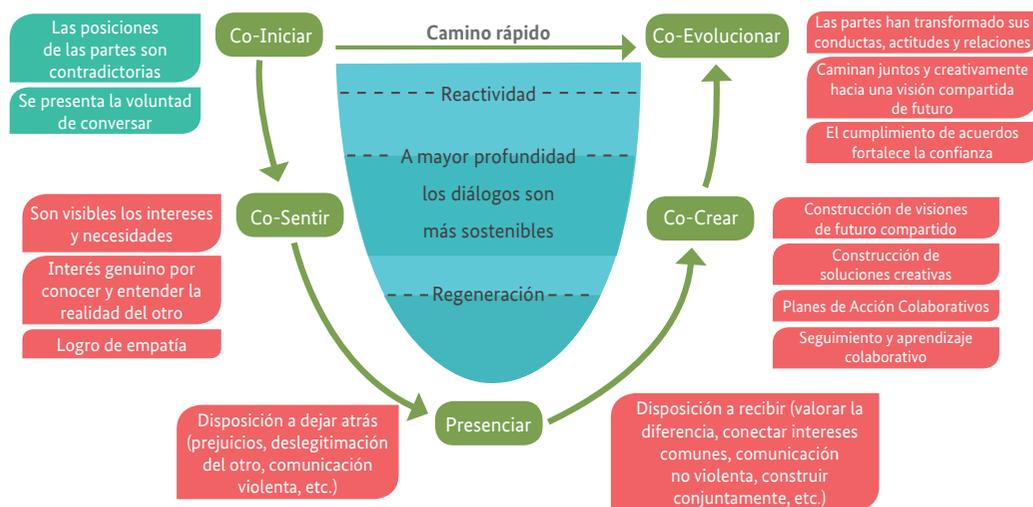
Sin embargo, llevar a la práctica las definiciones que resaltan al diálogo como un proceso de cambio que está más allá de lograr acuerdos y resolver conflictos no parece algo sencillo, pues en los escenarios actuales prevalece la comprensión del diálogo como un camino rápido para ‘apagar incendios’ (que, de todos modos, luego se vuelven a encender).

¿Cómo hacer atractivo entonces un enfoque que a simple vista es más abstracto y difícil de medir, y que parece necesitar más esfuerzo y recursos?

Seguramente, la respuesta requiere la construcción de un ‘caso para la acción’. Dicho de una manera coloquial, un modelo argumentativo que evidencie el lado ‘sexy’ del diálogo transformador.

Este documento no pretende elaborarlo, pero sí dejar cimientos para inspirar a practicantes e investigadores. Un enfoque que podría servir de puente para lo anterior es la Teoría de 'U', propuesta por Otto Scharmer, y que podría ser útil para argumentar que 'el camino largo' (el del diálogo trasformador) muchas veces es el camino más seguro.

Teoría 'U'. Adaptado por el autor desde C. Otto Scharmer (2007) y tomado de Home et. al 2020.



El gran reto del 'caso para la acción', es demostrar que un espacio llamado 'diálogo' supera su interpretación reactiva y cosmética cuando se le permite ser conector de la empatía

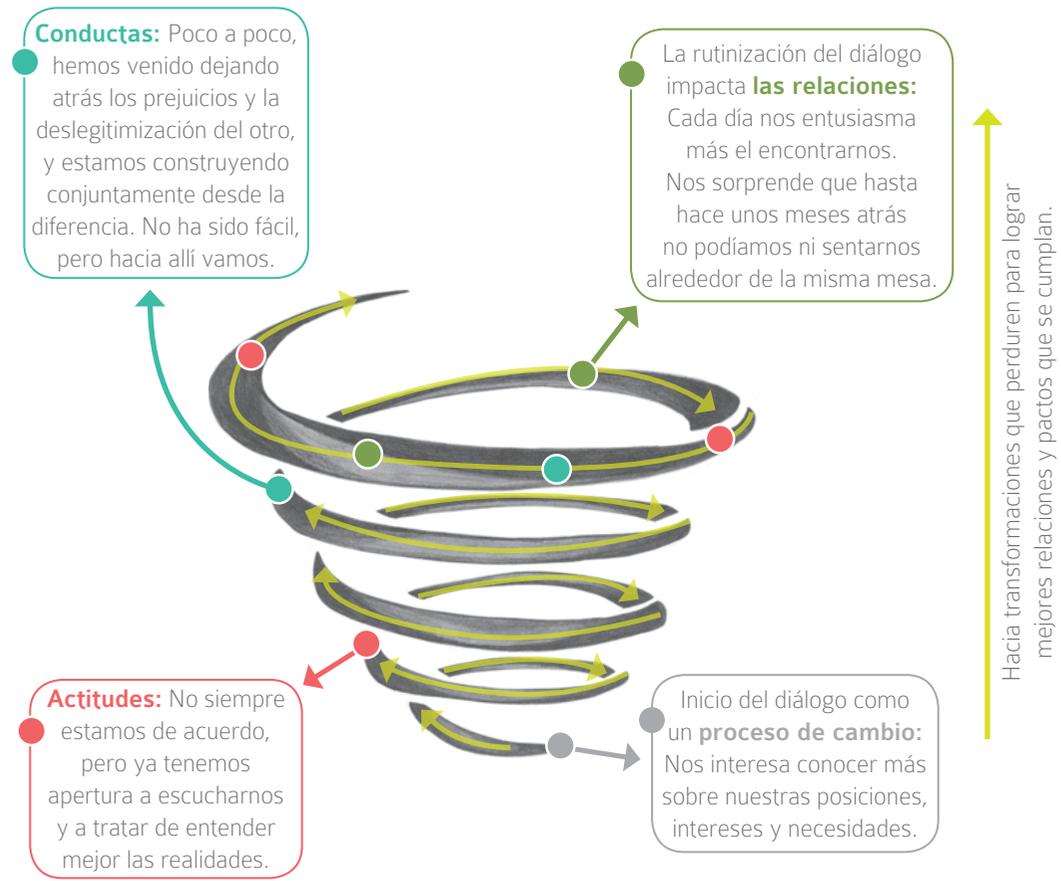
como un eventual indicador de que el cambio de actitudes, conductas y relaciones está cerca.

El diálogo es una apuesta consciente por reconocer en el otro a un interlocutor legítimo, que merece respeto y aprecio. Por poner en suspenso los propios intereses para abrirse a la escucha activa y curiosa de la realidad del interlocutor, sus posiciones, intereses y necesidades, por más que riñan con las propias. No significa renunciar a nuestros intereses sino ampliar la perspectiva a través de la humanización de la contraparte.

La rutinización del diálogo puede dinamizar entonces una espiral virtuosa, que impacta positivamente los factores afectivos y emocionales (actitudes) de los dialogantes, quienes, a su vez, empezarán a modular sus conductas. A medida que la espiral avanza, hay menos incertidumbre y menos costos de transacción; lo cual podría incentivar aún más la acción colaborativa, gracias a las experiencias que se están cosechando y a la construcción progresiva de confianza.

Si bien esto no garantiza necesariamente el logro de acuerdos o pactos, sí propone una relación distinta en la cual estos tengan mejores probabilidades de negociarse, formularse y cumplirse, pues a ninguna de las partes le interesará poner en riesgo las relaciones que se mejoraron en el ‘camino largo’.

### Ilustración 5: La espiral virtuosa del diálogo.



---

### La agenda pendiente:

- Desarrollar un ‘caso para la acción’, o modelo argumentativo, atractivo y sustentado en el intercambio de experiencias, que permita al tomador de decisión comparar este enfoque con otras interpretaciones del diálogo en términos de costo y beneficio.
  - Lo anterior debe estar estrechamente vinculado con los instrumentos de planificación de su mandato (por ejemplo, los planes de desarrollo).
  - Fortalecer capacidades en funcionarios públicos y líderes de la sociedad civil (entre ellos, el sector empresarial) incluyendo el enfoque transformador, permitiéndoles reflexionar sobre sus experiencias en diálogos anteriores.
  - Antes de iniciar un proceso denominado como ‘de diálogo’, reflexionar sobre los alcances del mismo, las condiciones previas, las consecuencias técnicas y financieras, y las limitaciones que pueda tener el diálogo como mecanismo para ese caso particular, comparado con otros mecanismos disponibles como la negociación, el debate o la mediación.
  - Desarrollar sistemas de monitoreo, evaluación y aprendizaje, que incorporen indicadores para medir los cambios en actitudes, conductas y relaciones.
- 

Link y código QR a videoclip  
complementario de la publicación:

## Bibliografía

Aramayo, R (2020): En la casa del trueno. Encuentros para el diálogo intercultural entre el pueblo Barí y las comunidades de Ascamcat, Gobernación de Norte de Santander. En: [http://www.nortedesantander.gov.co/Portals/0/EnLaCasa-delTrueno\\_c.pdf](http://www.nortedesantander.gov.co/Portals/0/EnLaCasa-delTrueno_c.pdf)

Bohm, D (1996): On Dialogue. Routledge, London / New York.

Bohm, D. & Peat, D (1988): Ciencia, orden y creatividad. Kairós, Barcelona.

Fernández Niño, C. & Osorio Carrascal, G. & Angarita Castilla, W. & Caicedo Mantilla, M. & Álvarez Blanco, M. & Miranda Sanguino, R. & Paredes Llain, J (2018): ¡Diálogo Improbable! Un camino hacia la paz. UFPSO Ocaña. En: [https://ufpso.edu.co/ftp/pdf/dependencias\\_apoyo/osearc/Dialogoimprobable.pdf](https://ufpso.edu.co/ftp/pdf/dependencias_apoyo/osearc/Dialogoimprobable.pdf)

Gómez, J.A. & Prada, M. & Unger, B (2014): Transformación de conflictos mediante el diálogo. Herramientas para practicantes. GIZ-Como Consult-Berghof Foundation, Bogotá. En:

[https://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/\\_import\\_publications/COL\\_Cercapaz\\_Transformacion-de-conflictos-mediante-el-dialogo.pdf](https://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/_import_publications/COL_Cercapaz_Transformacion-de-conflictos-mediante-el-dialogo.pdf)

Ropers, N (2018): Bases de la Facilitación del Diálogo. Berghof Foundation, Berlín. [https://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Other\\_Resources/BasesFacilitacionDialogo\\_es.pdf](https://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Other_Resources/BasesFacilitacionDialogo_es.pdf)

Pruitt, B. & Philip, T (2008): Diálogo Democrático. Un Manual Para Practicantes. PNUD, OEA, IDEA, Agencia Canadiense para la Cooperación Internacional. En: <https://www.idea.int/sites/default/files/publications/dialogo-democratico-un-manual-par-practicantes.pdf>

Home, A. & Unger, B. & Abad, J. M. & Bogerts, L. & Aramayo, R (2020): Guía de diálogo para alcaldes y alcaldesas. El camino más largo es a veces el más seguro. OACP, GIZ, Consorcio Como-Berghof. En: <http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/Documents/Guia-dialogo-alcaldes-2020.pdf>

Home, A. & Chavarría, A. & Piñeros, T (2017): El diálogo en los núcleos veredales. Caja de herramientas metodológicas para facilitadores de diálogo en el marco de los Programas de Desarrollo con Enfoque territorial (PDET). ART.

Home, A. & Moncayo, J. & Unger, B. & Vela, G (2015): Ordenamiento para la Paz territorial. Lo que aprendimos con SerMarecena. GIZ, Bogotá. En: [https://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Other\\_Resources/20151005SISTEMATIZACION\\_Interactivo\\_ISBN.pdf](https://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Other_Resources/20151005SISTEMATIZACION_Interactivo_ISBN.pdf)

Oficina del Alto Comisionado para la Paz (2019): Guía para facilitar procesos de diálogo social. En: <http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/Documents/Dialogos-constructivos-3.pdf>

Scharmer, O (2007): Abordando el Punto Ciego de Nuestro Tiempo. Un resumen ejecutivo del libro de Otto Scharmer. En: <https://www.presencing.org/assets/images/theory-u/TU-ExecSum-Spanish.pdf>

