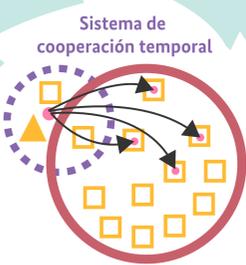


¿Cómo institucionalizar el diálogo?

A menudo los cambios que genera la práctica del diálogo **se quedan en las personas que tomaron parte en el proceso**. Estas capacidades desarrolladas a nivel individual no son asimiladas por las organizaciones ni los gobiernos, de manera que no se logra sostener el diálogo más allá del programa o intervención que les dio origen.

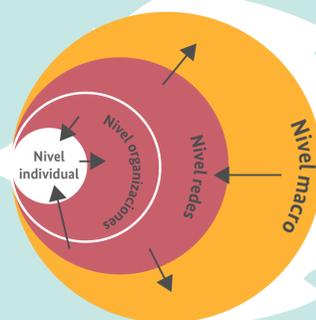
En la cooperación internacional se puede entender la institucionalización como la forma en que las innovaciones generadas en un proceso de cambio implementado en un sistema de cooperación temporal entre organizaciones nacionales y cooperantes **se transfieren e incorporan a las organizaciones del sistema permanente de cooperación**, donde no participan las organizaciones cooperantes.



Sistema de cooperación permanente

Los cambios a nivel individual generados por práctica del diálogo no bastan por sí mismos para sostener el diálogo más allá del proyecto si a su vez no se producen cambios a nivel de las organizaciones y de la forma en que estas se relacionan entre sí.

El Grupo de Trabajo sobre Diálogo y Mediación de la Red de Cooperación Internacional en Conflictos y Desastres (NICD, en inglés) entienden la institucionalización del diálogo como la **“creación o el apoyo de estructuras que puedan mantener el diálogo una vez finalizado el proyecto”** (McGregor, 2019, p. 3).



A su vez, estos cambios organizacionales para desarrollarse deben encontrar un marco propicio en las políticas, leyes e instancias de gobierno. Al mismo tiempo, los cambios organizacionales posibilitarán que las capacidades individuales desarrolladas puedan ser practicadas de manera sostenible.

La dirigencia de las organizaciones puede entusiasmarse por el diálogo, y la intención de incorporarlo como parte de la estructura y los procesos de la organización pueden llevar a cometer errores que van a obstaculizar su institucionalización:

- i)** No tener una comprensión común sobre el concepto y los valores del diálogo, lo que puede llevar a expectativas poco realistas y rápidas frustraciones.
- ii)** Usar el diálogo para “apagar incendios”
- iii)** Asumir que un proceso de diálogo es barato y fácil.
- iv)** Subestimar la falta de confianza, que necesitan tiempo y paciencia para desarrollarse.
- v)** Sobrevalorar la capacitación, esperando que pocas personas capacitadas generen cambios en la organización sin comprometerse a fondo.
- vi)** La imposición de visiones parciales del conflicto, limitadas únicamente al entorno de los participantes, que a veces representan la élite de la organización o de la comunidad.

Para evitar estos errores, la institucionalización del diálogo en una organización debe estar orientada por acciones que lleven hacia las siguientes resultados:

- Concebir el diálogo como la creación de un “contexto relacional general” entre actores con intereses específicos, y no una técnica para resolver rápidamente conflictos.
- Llevar el diálogo más allá de su aplicación en un proyecto o proceso de cambio, asociado con un conflicto o problemática puntual.
- Apoyar el surgimiento de nuevas estructuras, procesos, rutinas, procedimientos, reglamentos, leyes o políticas que incentivan valores y comportamientos propios de una actitud dialogante.
- Fortalecer valores y comportamientos dialogantes en los individuos cuando ejercen su rol dentro de la organización y con actores externos.
- Actuar adentro de la organización, pero también en su contexto (tanto en condiciones marco como en espacios de cooperación interorganizacional).
- Aumentar los vínculos y relaciones de cooperación de la organización.