

Netherlands Institute for
Multiparty Democracy

Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria



GUÍA METODOLÓGICA
**Diálogo
Participativo
y Democrático**

Esta publicación se realiza en el marco del Programa **Jóvenes+D** implementado por el Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria (**NIMD Guatemala**). Un programa apoyado por el Gobierno de Suecia.

Autor

Miguel Ángel Balcárcel Jaeger
Sub-Coordinador de Diálogo y Políticas Públicas

Revisión

Directora Ejecutiva NIMD Guatemala: Susan Batres
Coordinadora Programa Jóvenes+D: Julissa Cifuentes
Coordinadora Escuela de Formación para la Democracia: Anneliza Tobar
Facilitador del Componente de Diálogo y Políticas Públicas: Daniel Tucux Coyoy

Diseño gráfico

Diagramación y diseño: Mauricio Armas Zebadúa

Avenida Reforma 10-00 zona 9
Edificio Condominio Reforma oficina 12B
Ciudad de Guatemala

e-mail: nimdgua@nimd.org
T. (+502) 2361 4200 | 2334 7168
centralamerica.nimd.org

JÓVENES+D
Más desarrollo, más diversidad, más democracia inclusiva

Edición de mayo de 2022 / Se autoriza la reproducción parcial o total citando la fuente.

GUÍA METODOLÓGICA

Diálogo Participativo y Democrático

presentación	04
visión	05
misión	05
objetivo estratégico	06
introducción	07

primera parte **10**

¿de qué trata la primera parte?	12
la cultura, la paz y el conflicto	12
historia natural del conflicto	17
escala de valores, actitudes y relaciones sociales	21
aproximación al concepto de paz	22
el proceso de paz guatemalteco: compromisos importantes	23
la permanente búsqueda de la paz	30
misión de paz: firme, duradera y transformadora	31
la construcción de la paz	34
construcción de paz, democracia y desarrollo sostenible	38
el reto de contruir la paz: a manera de reflexión final	41

índice

tabla de contenido

Para ser llevado directamente a una sección del índice, haga **CLICK** sobre cada subtítulo o numeración



segunda parte **46**

¿de qué trata la segunda parte?	48
el diálogo participativo y democrático	49
diferencias entre debate y diálogo	50
diferencias entre negociación y diálogo	52
diferencias entre diálogo, deliberación y toma de decisiones	54
principios del diálogo	55
enfoque dialógico	56
resultados del diálogo	57
conceptos de diálogo	58
distintos tipos de diálogo	59
abordajes para los procesos de diálogo	62
el proceso: dilemas y tensiones	64
etapas del diálogo	65
evaluación de condiciones	66
mapeo de actores	67
identificación del problema o tema del diálogo	70
identificación de condiciones	71
co-diseño del diálogo	72
los pasos clave para el proceso de diálogo	73
construcción de acuerdos	75
monitoreo y seguimiento	76
dilemas del diálogo	78
el diálogo en la cultura Maya	79
el proceso del diálogo en la cultura Maya	83
el diálogo como conversación estratégica sostenida	86
¿puede ser útil el instrumento del diálogo participativo y democrático?	88



presentación

La estrategia multianual 2021-2025 del Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria a nivel global define el carácter de la Visión y la Misión a partir del comportamiento y desarrollo de la democracia en el mundo. También considera la crisis del Coronavirus.

Concluye manifestando que: **«Fortalecer el sistema político de los países es más importante que nunca. Cuando se fundó el NIMD hace veinte años, el apoyo a la democracia se consideraba un esfuerzo necesario. Debía tener lugar junto con la protección de los derechos humanos. La validez de este argumento no ha cambiado, pero hay nuevos retos que hacen que el apoyo a la democracia sea aún más urgente. Cuestiones como el cambio climático, con implicaciones tan trascendentales que sus soluciones sólo pueden alcanzarse de forma efectiva con el mayor apoyo posible entre la sociedad. Los países no podrán avanzar en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) si no**

examinan sus procesos políticos y los hacen más democráticos, dando a cada individuo la oportunidad de elegir libremente a sus dirigentes políticos y de participar en la política».

Señala que el diálogo y la inclusión hacen que la democracia funcione y que de cara al futuro se centrará en estos dos aspectos torales.

La inclusión es clave para cualquier democracia en cualquier momento. Pero especialmente ahora. En cuanto a esta como primer aspecto señala:

«A nuestro alrededor, estamos viendo el crecimiento de ideologías que justifican la exclusión. Inevitablemente llevarán a la injusticia, a las tensiones, a la violencia y posiblemente incluso a la guerra. Necesitamos sistemas democráticos que permitan a todos expresar sus necesidades y participar en la toma de decisiones políticas».

Sobre el segundo aspecto de la democracia afirma que:

«El diálogo, ha estado cerca de nuestro corazón desde el principio. El diálogo permite que los diversos grupos de la sociedad empiecen a entenderse y respetarse mutuamente, a encontrar puntos en común y a alcanzar compromisos cuando sea necesario. Tradicionalmente, el NIMD siempre se ha centrado en el diálogo entre los partidos políticos. Dada la creciente desconexión entre los votantes y sus representantes políticos, añadiremos una nueva dimensión al diseño de nuestros programas: el diálogo entre actores políticos y no políticos y personas que no pertenecen a grupos dominantes de la sociedad y que son permanentemente excluidas tal el caso de las mujeres, los jóvenes y los pueblos indígenas entre otros».

Con estas consideraciones el NIMD define su Visión y Misión en los siguientes términos:

visión

El Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria lucha por un mundo de democracias inclusivas que ofrezcan igualdad de oportunidades para que todos sean escuchados, participen y asuman responsabilidades en la política a todos los niveles.

De la visión y misión del NIMD se desprende que: Nuestro trabajo se centra en el diálogo y la creación de confianza. Tanto si se trata de una plataforma de diálogo formal, como de una reunión informal, una clase de la Escuela de Formación para la Democracia o una sesión de formación interna en la oficina de un partido político. Y por ello, el NIMD enfatiza que sus iniciativas de diálogo suelen crear un refugio seguro en medio de todas las tensiones de la escena política. Y por ello, hay que encontrar nuevas formas de conectar y entablar diálogos entre los políticos y otros actores, pero con un diálogo basado en el respeto, la apertura y la escucha mutua.

misión

El NIMD contribuye a las democracias inclusivas reuniendo a los políticos y a la sociedad en un diálogo para que puedan formular conjuntamente políticas que mejoren su sistema democrático. También apoyamos y reforzamos los valores democráticos en los políticos individuales, los partidos y otras instituciones políticas para mejorar la cultura política general de su país. Una democracia necesita demócratas para funcionar eficazmente.

Además, como red afirma, cada vez somos más conscientes de la importancia de la mediación de conflictos en nuestro trabajo. A veces el diálogo no es factible todavía, porque hay tensiones o conflictos que deben abordarse primero. La mediación funciona como una poderosa herramienta para ayudar a las personas a ir más allá del conflicto hacia la reconciliación, el diálogo y la colaboración.

Con las consideraciones anteriores de conformidad con el documento **«La Promesa de la Democracia»** NIMD establece su modalidad estratégica en cinco grandes objetivos, y de particular importancia para la presente Guía es el 3ero. que dice: Invertir en nuestras habilidades de diálogo.

objetivo estratégico

El *slogan* del NIMD es «**La democracia empieza con diálogo**».

Este marco general conceptual, político y estratégico sienta las bases para pensar que es requisito indispensable que los diferentes equipos territoriales tengan una comprensión del significado y valor del diálogo. Al hablar de equipos territoriales, hablamos del equipo institucional de dirección y coordinación de programas y proyectos, los facilitadores territoriales y los diferentes sujetos y públicos a los que llega la acción del NIMD-Guatemala.

Se requiere el conocimiento conceptual. Asimismo, que pueda usarse como herramienta para el abordaje diario de los procesos de deliberación, reflexión y análisis de la realidad en términos de formación y capacitación. Asimismo, utilizar el diálogo en la práctica cotidiana para la resolución de las diferencias, desacuerdos, problemas y conflictos. Situaciones que debemos encarar tanto en lo individual como en lo colectivo y desde luego en lo institucional.

La «**Guía metodológica sobre diálogo participativo y democrático**» es un documento de consulta y al mismo tiempo instrumento para la capacitación y formación. Es claro que su uso es para todo público y no, dirigida a especialistas en facilitación. Entre otras fuentes se consultó el documento: «**Diálogo interpartidario: Guía para el facilitador**»

<https://www.idea.int/sites/default/files/publications/dialogo-interpartidario-gu%C3%ADa-para-el-facilitador.pdf>

introducción

Para el abordaje del diálogo deseamos dejar claro que este, no es un fin en sí mismo. El diálogo es un instrumento que el ser humano ha usado desde sus orígenes. Las formas de dialogar van cambiando de conformidad con la expresión concreta, las conductas y los patrones de comportamiento que determinan las actitudes de una persona y una sociedad en particular.

Desde luego que esto tiene que ver con la forma como se enfrentan las necesidades, los problemas y los conflictos. Todos ellos van conformando una serie de valores que constituyen el contexto y la cultura donde la criatura humana se desarrolla y se relaciona con los otros seres humanos.

Los valores van determinando formas, expresiones y prácticas. Existen varias definiciones sobre cultura, aquí presentamos el que utiliza la **UNESCO**:

«La cultura... puede considerarse... como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias.»

Haremos un recorrido por lo que se entiende por la cultura. En esta dirección resulta clave revisar lo que es la cultura de paz. Para comprender la cultura de paz, estudiar brevemente la historia natural del conflicto. Cómo se vincula y relaciona la cultura de paz con los valores, actitudes y relaciones sociales para definir un concepto práctico de lo que es la paz.

Se ejemplificará el proceso de negociación de la paz en Guatemala. Así como el significado o productos del proceso de negociación entre las partes y las definiciones que se lograron.

Introducción

Se hará un aporte complementario definiendo lo que debería ser la «**Misión de Paz**» producto de un proceso de reflexión e investigación realizado por el consultor con dos equipos de trabajo. Por una parte, como producto de su función como director nacional en Guatemala del **Programa Cultura de Paz y Democracia en América Central de la Universidad para la Paz de Naciones Unidas**. Programa desde el que se generó un modelo de «construcción de paz, democracia y desarrollo sostenible» el cual se probó y validó con distintos sujetos sociales entre los años 1994 y 2002 y por la otra, en el marco de la asistencia prestada a la **Comisión de Paz del Gobierno de Guatemala desde el Sistema de Naciones Unidas**.

En el contexto del **NIMD**, se considera muy valioso y útil establecer los vínculos que hay entre la «**paz consigo mismo**», la «**paz con los otros**». En ambos conceptos se afianza la cultura democrática y la participación. Finalmente, cómo la huella civilizatoria producto de las relaciones humanas con la misma naturaleza impacta no solamente nuestra vida actual sino futura, es decir la «**paz con la naturaleza**».

La integralidad del modelo será expuesta y junto con lo descrito anteriormente comprende una **Primera Parte** de la Guía. En una **Segunda Parte** se abordará el diálogo participativo/democrático. Se describirán los conceptos y las diferencias entre diálogo y debate, negociación y diálogo. Así como el diálogo, la deliberación y la toma de decisiones. Asimismo, se describirán los principios del diálogo, el enfoque dialógico, algunos conceptos, los resultados y definiciones. También se incluyen

los tipos de diálogo y elementos prácticos de cómo abordar procesos de diálogo dependiendo su naturaleza y el tipo de actores o sujetos participantes para el diálogo.

El proceso, dilemas y tensiones, las etapas, el mapeo de actores, el contexto, el problema y el tema, las condiciones mínimas previas a proceder a implementar un diálogo y el codiseño. También se expondrá un prediálogo, así como los pasos clave y la construcción de acuerdos, es decir la concertación y el monitoreo y seguimiento. Finalmente, algunos de los principales dilemas a los que hay que enfrentarse cuando se diseña un proceso de diálogo.

Se trata de que los involucrados tengan una comprensión básica tanto teórica conceptual como práctica del instrumento del diálogo como herramienta para cualificar su trabajo cotidiano. También útil en el ejercicio de su liderazgo. Y que, a la vez, la guía pueda ser utilizada por la Escuela de Formación para la Democracia en sus procesos de capacitación. Los involucrados son el personal del NIMD a nivel de coordinación y los operadores territoriales y los distintos actores como sujetos con los que opera ya en su carácter de actores políticos o sociales.

Las intervenciones del **NIMD** se realizan en zonas geográficas de alta proporción de población maya. En atención al contexto y a la realidad pluricultural y multilingüe de Guatemala se presentará una descripción de cómo en la cultura maya se entiende y practica ancestralmente el diálogo. Desde luego este tema debiera ser ampliado y profundizado y para los que quieran conocer más sobre el mismo se dejarán indicadas algunas fuentes bibliográficas.

Bienvenidas todas y todos a su lectura o exposición para compartir, nutrir nuestros conocimientos, aportar a la reflexión y dar lo que conocemos. El único requisito es abrir nuestra mente. Registremos lo que nos parezca interesante. Compartamos nuestras ideas y experiencias. Estemos conscientes que el diálogo nos permite y facilita enfrentar pacíficamente los conflictos reconciliándonos. El diálogo nos permite negociar los intereses para que salgan los verdaderos problemas y con ellos poder concertar para lograr acuerdos que satisfagan nuestras necesidades básicas y transformar la realidad.



vuelve al **índice**

PRIMERA PARTE

Guía Metodológica sobre Diálogo Participativo y Democrático



La **primera parte** tiene por objeto comprender que no todas las sociedades dialogan de la misma forma. Algunas sociedades tienen un carácter más directo y exponen lo que piensan y sienten de manera frontal. Otras sociedades suelen dar vueltas y vueltas y les cuesta mucho concretar. Esto tiene que ver con la «cultura» y por ello analizaremos su significado y sus elementos constitutivos.

¿De qué trata la primera parte?

La Cultura, la paz y el conflicto

Nos interesa concentrarnos en la cultura de paz porque se relaciona directamente con la **no violencia** como método para resolver los conflictos. A lo largo de la historia de la humanidad se ha ido definiendo lo que se conoce como la **historia natural del conflicto**.

Luego expondremos un concepto sobre la Guerra y la Paz para luego caracterizar el proceso de negociación por la paz en Guatemala. Explicaremos el uso del instrumento del diálogo en dicha negociación. Desarrollaremos el concepto de Paz Integral y cómo es posible alcanzarlo convirtiéndolo en lo que denominaremos «Misión de Paz». Ejemplificaremos lo que debió ser para el caso de Guatemala. Finalmente se expondrá el modelo de «construcción de paz, democracia y desarrollo sostenible» que desarrolla tres dimensiones para la paz. La paz consigo mismo, la paz con los otros y la paz con la naturaleza.

Para responder a la pregunta *¿qué es cultura?* se presenta un concepto, pero conviene recordar el de la **UNESCO**. Este concepto tiene la ventaja que explica cómo se transmite y qué la considera como resultado o producto de la experiencia y el conocimiento de un pueblo. En todo caso hay que leer y analizar ambos.

cuadro 1.A

Cultura

Es el conjunto de valores y creencias, actitudes, normas de acción y prácticas, ampliamente compartidas dentro de una sociedad y que se transmite de padres y madres a hijas e hijos en forma de tradición. Es el resultado de la experiencia histórica de un pueblo y del conocimiento de una sociedad.



Cultura

1

Nace de los factores estructurales y económicos que se dan en una sociedad, y a su vez influye mucho en la dinámica de las relaciones sociales.

2

Da sentido a la acción humana porque representa el conjunto de creencias y valores que es compartido por los miembros de una sociedad y es transmitido de generación en generación

3

Organiza la acción humana porque permite a las personas de una sociedad usar esas creencias.

En el cuadro 1.B, el concepto se desarrolla en tres bloques conteniendo los elementos prácticos y concretos de cómo se manifiesta la cultura para facilidad de comprensión.

A continuación, se presenta un concepto de lo que es la cultura de paz y la definición de sus tres elementos centrales. Este concepto fundamentalmente tiene que ver con los valores y actitudes asociadas a la paz.

¿Qué es cultura de Paz?

Es el conjunto de valores, actitudes y comportamientos que reflejan el respeto de la vida, de la persona humana y de su dignidad.

Es el rechazo de la violencia en todas sus formas y la adhesión a los principios de libertad, justicia, solidaridad y tolerancia.

Su objetivo consiste en lograr que los valores de la paz rijan las soluciones de los conflictos que surgen en las relaciones humanas.

La cultura de paz

La descripción de cultura de paz se relaciona con la diversidad cultural y lingüística existente en el planeta. Por ello es vital entender la paz en su acepción global.

En el fondo, la cultura de paz tiene que ver con el respeto en todos sus significados y categorías y la aceptación de la diversidad en todas sus manifestaciones: cosmovisiones, religión, ideologías, idiomas, etc.

La cultura de paz supone la comprensión tanto entre los pueblos como entre los grupos y las personas. Para ello hace falta crecer en un espíritu de respeto y aceptación entre todas las culturas, las ideologías y las creencias de nuestro Planeta Tierra.

Historia Natural del Conflicto

En general asociamos el conflicto con el enfrentamiento, la disputa, la agresión, los insultos, el llegar a la agresión con las manos e incluso la guerra. En términos generales, conflicto lo asociamos con la violencia. Entonces se piensa que la criatura humana, incluso es violenta por naturaleza. Inclusive se han propagado teorías que la violencia es hereditaria asumiendo que puede transmitirse por genes de padres a hijos.

Esta teoría se ha estudiado científicamente.



En el año 1989, la **UNESCO** realizó un cónclave para reflexionar sobre las teorías científicas que supuestamente legitiman la violencia y la guerra. Evento que se realizó con la asistencia de científicos e intelectuales de todo el mundo. El cónclave concluyó con el «**Manifiesto de Sevilla**» de fecha 16 de noviembre de 1989 en el que se pronuncian cinco proposiciones. Señalan que:

Es científicamente incorrecto... y concluye señalando que: Así como «**las guerras empiezan en el alma de los hombres**», la paz también tiene su origen en nuestra alma. La misma especie que ha inventado la guerra también es capaz de inventar la paz. La responsabilidad incumbe a cada uno de nosotros ⁽¹⁾

(1) Para tener acceso a la declaración completa ver enlace en:

https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000094314_spa.locale=es

Podemos partir de la afirmación que el conflicto es inherente a la persona humana más la violencia no lo es. Esta es producto del contexto o ambiente en el que vive y se desarrolla un ser humano.

Así, existe una especie de historia natural del conflicto que indica que tanto para el individuo como para la colectividad la clave es que se puedan atender las necesidades humanas. Los conflictos dependen del «estado de conciencia» del individuo. O sea que, la necesidad se puede satisfacer de distintas maneras según la conciencia de cada cual. Cuando las necesidades no se satisfacen entonces se transforman en un problema. Detrás de un problema siempre hay «intereses». Entonces la clave es que se hagan explícitos los intereses. Entender que todo problema no resuelto tendrá como expresión un conflicto y detrás de todo conflicto lo que existe son posiciones y un discurso cerrado. Ahora bien, lo importante y lo estratégico es contar con una vía o canal para la atención o resolución del conflicto en el nivel de que se trate.

El problema en el fondo es la ausencia de un canal de resolución. Al no tener un canal, el nivel se escala y genera dos ámbitos de acción. Por un lado, una cultura de cooperación y en sentido negativo una acción de confrontación.

En el **cuadro 04** pudimos observar cómo cerca de la cooperación encontramos las actitudes humanas que pasan del concepto de amigo, al aliado y a la indiferencia. Luego pasan a las actitudes negativas o de confrontación que se relacionan con el adversario y el enemigo.

En el **cuadro 05** se presentan técnicas que las diferentes civilizaciones han desarrollado para desescalar el conflicto. Es decir, para evitar que emerjan los conflictos, la técnica a usar es la «**reconciliación**». En tanto tenemos claro los intereses acudimos a la «**negociación**». Estando explícitas las necesidades entonces la técnica cambia y usamos la «**concertación**» que nos permite la búsqueda de acuerdos.

Hay que hacer notar que todas las técnicas usan el diálogo como el instrumento básico para operar, aunque tengan cada uno su propia caja de herramientas.

cuadro 05

Diferentes Técnicas



Para efectos de fijar una imagen que nos permita fácilmente recordar la historia del conflicto lo podemos hacer visualizando unas gradas. Partimos del concepto de «vida» que implica necesidades a satisfacer y que, si no lo hacemos, su insatisfacción nos produce un problema. Subimos una grada, pero igualmente si el problema no tiene canal, es decir, NO se resuelve, subimos otra grada y se convierte en un conflicto. Y si NO se resuelve, llegamos a lo que se denomina «crisis».

Tómese nota que subimos grada por grada. No se va de la crisis a la necesidad sino hay que bajar grada por grada, usando en su momento cada técnica correspondiente.

Escala de valores, actitudes y relaciones sociales

Lo importante es tener consciencia de las implicaciones del conflicto, dado que determina un sistema de valores, las actitudes humanas y las relaciones sociales. El sistema de valores se puede expresar, entonces, desde el rencor, el odio, lo negativo hasta la confianza y la solidaridad, lo positivo. En tanto las actitudes humanas pueden ir desde la enemistad y la rivalidad hasta la alianza y la amistad como actitud suprema. Finalmente, las relaciones sociales se pueden expresar desde la confrontación y su expresión más violenta, la guerra, hasta el valor más positivo como lo es la cooperación total.



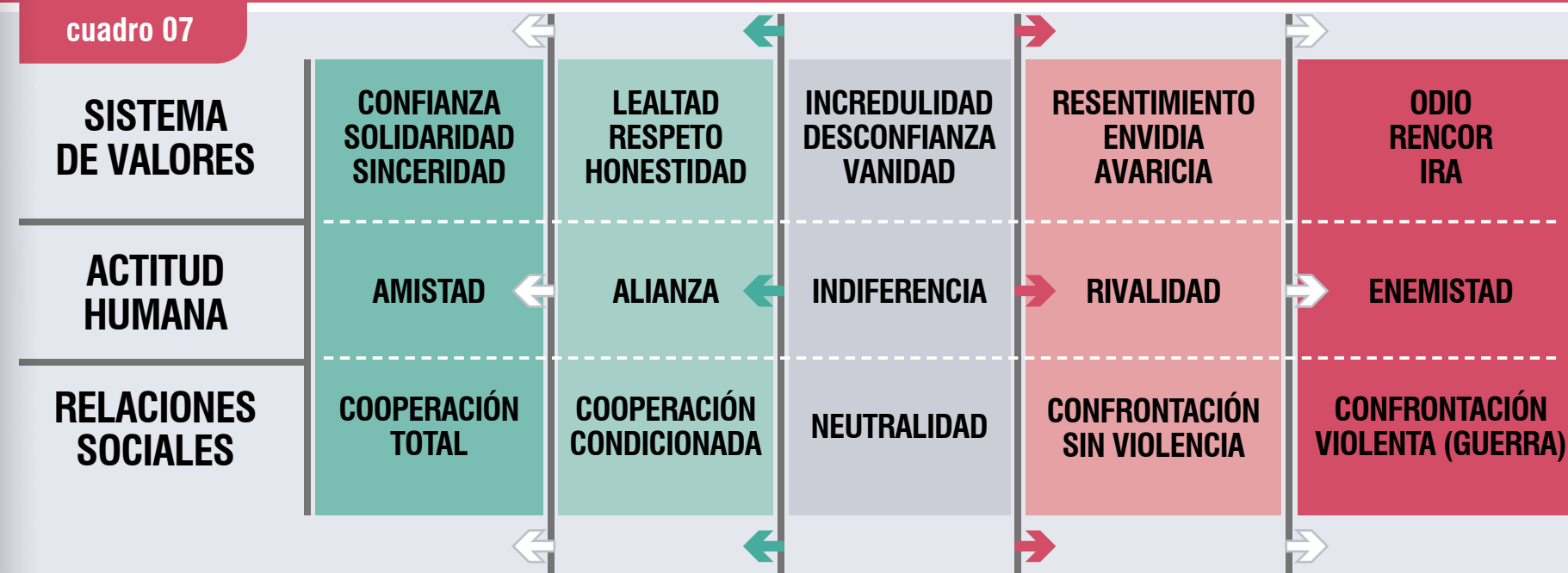
Instrucciones para el expositor: Leer en la lámina todos los niveles que se presentan. Preferentemente ir de lo positivo hasta lo negativo. Es decir, leer de izquierda a derecha.

cuadro 06



ESCALA DE VALORES, ACTITUDES Y RELACIONES SOCIALES

cuadro 07



cuadro 08

Aproximación al concepto de paz

UNA GUERRA
SOLO PUEDE
ESTALLAR
CUANDO NO
HAY PAZ



El **cuadro 08** está pensado para trabajar con uno mismo, reflexionando internamente o en grupo. La característica esencial es que muchas veces es más fácil aprender por lo «que no es» que hacerlo por el concepto de lo que es. Así, la pregunta a formular es ¿qué es lo que tenemos cuando falta la paz? Dejamos que cada uno exprese sus ideas y las vamos complementando. Las palabras clave son injusticia, pobreza, opresión y abuso o sus sinónimos.

Cuando falta paz tenemos dos caminos o formas de solución. El camino de la violencia y el camino de la reconciliación. La violencia nos lleva a la destrucción o la guerra. La reconciliación nos lleva al acuerdo para la acción transformadora y esto es lo que llamamos paz. Recordemos las palabras de Juan Pablo II «el desarrollo es el nuevo nombre de la paz».

Entonces, si hemos comprendido desde la negación de la paz ahora podemos formular un concepto positivo. Podemos responder, **¿qué es la Paz?** Resulta ser lo contrario a su ausencia, pero el matiz lo da el sentido colectivo. Es decir, es la convivencia de todos con los atributos centrales para todos. Veamos un ejemplo:

El proceso de paz guatemalteco: compromisos importantes

Durante el largo camino de la negociación fue muy difícil ponerse de acuerdo, pero se lograron compromisos muy importantes:

Abordar el proceso de negociación por la paz en Guatemala tiene como objeto conocer aspectos centrales de la negociación. También para dejar consignado el uso del instrumento del diálogo en las distintas fases de la negociación.

Con excepción de Colombia, Guatemala sufrió el periodo más largo de enfrentamiento armado. Fueron **36 años** de guerra, pero también el de mayor duración de la negociación: nueve años.

El proceso no inició con una negociación directa entre las partes. Primero fue necesaria la conformación del **Grupo Contadora**, formada por países amigos (Colombia-México-Panamá-Venezuela) y más tarde el **Grupo de Río**, Mecanismo Permanente de Consulta y Concertación Política de América Latina.

continúa en pág. 24 ►

El punto de partida fue en la Administración de **Vinicio Cerezo**, cuando se lanza la iniciativa de Esquipulas como alternativa a la acción puramente militar. Conflicto armado que en ese momento afectaba a la región centroamericana. De Esquipulas nace el proceso de las Comisiones de Reconciliación Nacional, las cuales se instituyen en algunos países y especialmente en Guatemala.

Esta Comisión coordinada por el Obispo **Rodolfo Quezada Toruño** (+) establece una denominada Asamblea de la Sociedad Civil integrada por 10 diferentes sectores o expresiones diferentes de la sociedad. En ellas el único que no participa es el sector privado organizado. Esa Asamblea tenía en su mandato proponer el temario de las negociaciones directas entre el Gobierno y la Comandancia de la URNG. Ese proceso generó documentos que serían llevados a las partes, pero el ponerse de acuerdo implicó un verdadero diálogo entre las partes y lógicamente una concertación para formular las propuestas finales producto del acuerdo entre todos.

Otro proceso determinante de mediación fue la serie de reuniones que lograron hacer entre sectores antagónicos y la comandancia en distintos países del mundo. Así los políticos se reunieron en el Escorial, España. Los sectores religiosos lo hicieron en Quito, Ecuador. El CACIF en Canadá y fue la única reunión que no produjo un pronunciamiento conjunto al final de la reunión.

Luego los sectores sociales y populares, cooperativistas, sindicalistas, campesinos, indígenas, mujeres, pequeños empresarios, universitarios, etc. por el número fue necesario hacer dos reuniones en Metepec y Atlixco, México.

Es importante pensar e imaginarse esos encuentros moderados por la Comisión Nacional de Reconciliación y las partes, es decir la comandancia de un lado, los actores del otro y los conciliadores en el centro mediando y conduciendo la reunión.

Sin esta etapa, no hubiera sido posible llegar a la negociación directa entre la URNG y la **Comisión de la Paz, COPAZ**, del Gobierno de Guatemala. Proceso que inició en la Administración de Jorge Serrano, continuó con **Ramiro De León** y culminó con **Álvaro Arzú**. Para entonces, ya se habían solicitado los buenos oficios de las Naciones Unidas quien al inicio mandó un observador como representante del Secretario General y más tarde al retirarle el rol de mediación a la **Comisión de Reconciliación Nacional, CRN**, se designó un «moderador», siendo este el señor **Jean Arnault**.

cuadro 09

Durante el largo camino de la negociación fue muy difícil ponerse de acuerdo pero se lograron compromisos muy importantes:

- 1 **Igualdad de oportunidades para todos y todas**
- 2 **Respeto y fortalecimiento de los Derechos Humanos**
- 3 **Resarcimiento y atención a las víctimas del conflicto armado**
- 4 **Se acordó que los hechos del pasado no volvieran a repetirse y que se conociera la verdad de lo sucedido**

Los aspectos que se presentan son los más trascendentes entre otros muchos que están contenidos en los diferentes acuerdos. Esta síntesis temática pretende dejar muy claro los grandes ejes o dimensiones de lo que se abordó y convino en la negociación directa. Se destaca que el instrumento del diálogo fue central tanto entre los sectores sociales, la comunidad internacional, y las partes como tales. Es decir, entre los negociadores y las relaciones entre el gobierno de Guatemala y los países y organismos internacionales que se involucraron a lo largo del proceso. Vea el **cuadro 10** a continuación:

cuadro 10

Durante el largo camino de la negociación fue muy difícil ponerse de acuerdo pero se lograron compromisos muy importantes:

- 5 Reconocimiento de la identidad y derechos de los pueblos indígenas así como de su participación a todos los niveles
- 6 Promover el desarrollo económico y social atendiendo la problemática agraria
- 7 Desmilitarización de la sociedad y fortalecimiento del poder civil

Los dos cuadros anteriores (09 y 10) presentan cada uno los logros fundamentales de los acuerdos. En el cuadro 09 se presentan cuatro acuerdos y en el cuadro 10, tres acuerdos más. Se lee cada cuadro y pueden hacerse comentarios con los presentes.

¿Y de qué paz estamos hablando? La ilustración presenta el desarrollo conceptual durante el proceso de negociación. Comprende básicamente dos calificativos para la paz: la denominada **Paz Firme** y **la Paz Duradera**. El concepto que finalmente no asumieron fue el de la **Paz Transformadora** argumentando que muchos compromisos de los acuerdos estaban orientados a la satisfacción de las necesidades de la sociedad guatemalteca y de los cuatro pueblos guatemaltecos. El expositor lee y reflexiona sobre el sentido de cada categoría.

cuadro 11

¿Y DE QUÉ PAZ ESTAMOS HABLANDO?

- De una PAZ firme que demanda la cooperación de todos y todas los guatemaltecos y guatemaltecas.
- De la reconciliación profunda que nos permita alcanzar la unidad en la diversidad de nuestros valores.
- De una PAZ duradera que nos permita aprender a resolver nuestras diferencias y problemas mediante la negociación y nunca más por la violencia.

cuadro 12

PODEMOS ALCANZAR LA PAZ SI LOGRAMOS:

La paz con nosotros mismos y nosotras mismas

La paz con los y las demás

La paz con la naturaleza

A partir del **cuadro 12** inicia la descripción del modelo de construcción de la paz, la democracia y el desarrollo sostenible construido por la **Universidad de la Paz de Naciones Unidas**. Se desarrolla una interacción para establecer las diferencias entre la concepción establecida en la negociación entre el Gobierno y la **URNG** y el modelo. El modelo fue reflexionado y estudiado con la **COPAZ** y más tarde con la **SEPAZ**.

En la siguiente ilustración se aborda el alcance de la paz desde el plano de la educación. La gráfica presenta las cinco dimensiones del modelo y se denomina la «**paz integral**». Se lee el contenido de los **cuadros 13A y 13B**.

cuadro 13.A

LA PAZ SÓLO SE ALCANZA SI:

- **Educamos para la verdad:** que implica poner fin al silencio y favorecer el esclarecimiento de los hechos del pasado reciente del conflicto.
- **Educamos para la justicia:** que significa determinar las responsabilidades de acuerdo a la legislación vigente y la compensación de las familias afectadas durante el enfrentamiento (Dignificación moral de las víctimas y sus familias).
- **Educamos para el el perdón:** que es propiciar la misericordia de los ofendidos y el sincero arrepentimiento de los ofensores.
- **Educamos para la tolerancia.**
- **Educamos para la resolución pacífica de los conflictos.**

cuadro 13.B

LA PAZ INTEGRAL SÓLO SE ALCANZA SI:

Educamos para la verdad

Educamos para la justicia

Educamos para el el perdón

- **Educamos para la tolerancia:** significa educar para superar las diferencias sociales existentes, derivadas del conflicto vivido en las últimas décadas. Es la práctica constante del diálogo, la aceptación del pluralismo y de las reglas que regulan la convivencia humana.
- **Educamos para la resolución pacífica de los conflictos:** que es cambiar los mecanismo de imposición violenta de decisiones por mecanismo de negociación, que nos permita resolver las diferencias y crear los acuerdos y consenso necesario para lograr los cambios que permitan satisfacer las necesidades básicas de todos y todas.

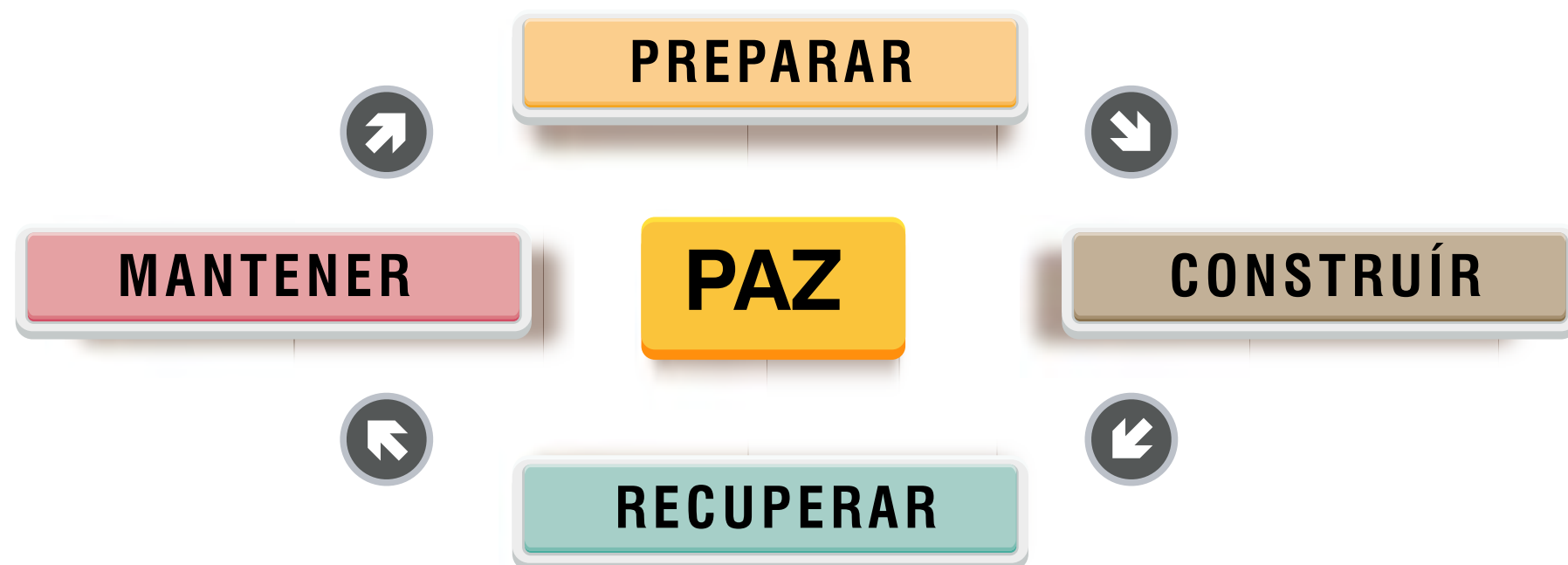
La paz integral sólo se alcanza si... esta tiene un enfoque que busca explicitar en concreto cómo educarnos para la paz. Es decir, impactar en la cultura social de manera que la sociedad en su conjunto sea portadora de los valores de la paz.

Los **cuadros 13.A y 13.B** contienen cinco grandes retos en materia de cómo debemos educarnos para la paz. Los retos son la verdad, la justicia, el perdón, la tolerancia y la resolución pacífica de los conflictos. Se leen los cinco retos y se reflexiona sobre su significado.

La permanente búsqueda de la paz

La ilustración transmite la idea de que la paz no es una meta que se alcanza y ya. Sino que es una tarea permanente de toda la sociedad, de los cuatro pueblos guatemaltecos. Por lo tanto, la paz se prepara, se construye. Si se pierde la paz hay que recuperarla y luego hay que mantenerla. La búsqueda de la paz es un esfuerzo y una tarea continua que no termina.

cuadro 14



Misión de paz: firme, duradera y transformadora

cuadro 15.A

El establecimiento de una **PAZ FIRME** demanda la *cooperación de todas las y los guatemaltecos*, quienes -superando su ancestral desconfianza, rencor u odio mutuo- por medio de una **reconciliación profunda**, encuentren la **unidad en la diversidad** de sus valores culturales, sociales, políticos, económicos y ecológicos.

continúa en pág. 32



cuadro 15.B

Mantener una **PAZ DURADERA** significa cambiar los **mecanismos de imposición violenta** de decisiones por **mecanismos de negociación colaborativa** como método para resolver las diferencias que encuentre la población guatemalteca en la solución de sus problemas.



cuadro 15.C

Construir una **PAZ TRANSFORMADORA** demanda la **formación de un consenso nacional** sobre cómo lograr los **cambios necesarios** para satisfacer -con dignidad social y respeto a la naturaleza- las necesidades básicas de cada guatemalteco y guatemalteca.



La visión sirve a las empresas e instituciones para visualizar el futuro. La misión sirve para definir el sentido estratégico del actuar. Al igual que las empresas e instituciones, aquí se trata de manejar los conceptos de paz firme y paz duradera vinculados al modelo de paz de la **UPAZ**. De tal manera, que se va más allá de lo generado en los **Acuerdos de Paz de Guatemala**. El **cuadro 15.A** desarrolla la paz firme. El **cuadro 15.B** describe la paz duradera. El **cuadro 15.C** introduce la categoría de paz transformadora que no se logró hacer explícita en el caso guatemalteco. La paz transformadora es verdaderamente clave, estratégica para el cambio necesario para vivir en paz y tener una vida digna. Para todas las y los guatemaltecos miembros de los cuatro pueblos. Leer cada una de las categorías (**cuadros 15.A, 15.B y 15.C**) detenidamente y dialogar sobre ellas.

El **cuadro 16**, contiene una tabla del significado profundo de «construir la paz». Describe qué significa en términos de cambio, qué es lo que se busca, cuál es el medio y la finalidad deseada. En el cuadro aparecen los elementos prácticos para cada categoría. Así encontramos las cuatro categorías: **Paz firme, Paz duradera, Paz transformadora y Paz integral**.

continúa en pág. 34 ▶

La construcción de la paz

La matriz que se presenta constituye el resumen global de toda la teoría de la paz. Leerlas detenidamente en forma horizontal para reflexionar y analizarlas. Se puede aprender de este cuadro la esencia de la construcción de la paz y lo que implica: ►

cuadro 16



Construir la PAZ	SIGNIFICA UN CAMBIO	POR EL CUAL SE BUSCA	POR MEDIO DE	Y TIENE POR FINALIDAD
PAZ Firme	Cultural	Suprimir las causas de odios, rencores y desconfianzas	La reconciliación profunda de las posiciones	Lograr la unidad de los guatemaltecos, con respecto a su diversidad
PAZ Duradera	De procedimiento	Sustituir la imposición violenta de las decisiones	La negociación colaborativa	Resolver los problemas y diferencias que dividen a la sociedad
PAZ Transformadora	De conducta colectiva	Fortalecer la capacidad de acción de la sociedad y del gobierno	El consenso y el compromiso para la acción	Responder a las necesidades sociales básicas
La PAZ Integral es firme, duradera y transformadora	Hacia un nuevo modelo de vida y acción	Garantizar el ejercicio pleno de los DDHH individuales y colectivos	La toma de conciencia de todas las y los guatemaltecos sobre sus derechos y obligaciones	Establecer y mantener el desarrollo participativo y sostenible de una sociedad libre y digna

Para cerrar el caso Guatemala se presenta una gráfica para simbolizar el conjunto de acuerdos. Así como para exponer los retos de la ciudadanía con los instrumentos legados de un largo y difícil proceso de resolución del conflicto armado interno.

¿Cuál es la idea en general? Las y los guatemaltecos en nuestra niñez hemos volado barrilete en los meses de noviembre cuando comienzan los vientos. Todos sabemos que el barrilete se encumbra corriendo en contra del aire. Es decir, se eleva cuando corremos contra la fuerza del aire. El vuelo del barrilete representa la lucha contra toda la adversidad para alcanzar la verdadera paz. Pero que la paz no queda en manos de la institucionalidad sino en las manos de la sociedad, de la población, de los cuatro pueblos guatemaltecos. Por ello la frase al final contiene esa apelación.

Los acuerdos de paz técnicamente son 12. El temario se dividió en los denominados acuerdos sustantivos vinculados con la causalidad del conflicto y los denominados operativos. Los sustantivos son seis y con sus nombres conforman el cuerpo del barrilete. Los operativos son cuatro y hacen la cola del barrilete, los frenesillos integran la paz firme y duradera de donde se une el hilo para volar el aparato. El hilo debe ser tomado no por una mano sino por muchas manos. Es decir, «nosotros» las y los guatemaltecos miembros de cuatro pueblos con historia, cultura e idiomas diferentes. Existe un acuerdo inicial firmado en 1991 que es el **Acuerdo Marco** que sienta las bases de la negociación y finalmente el así llamado **Acuerdo de Paz Firme y Duradera**, firmado en diciembre de 1996.

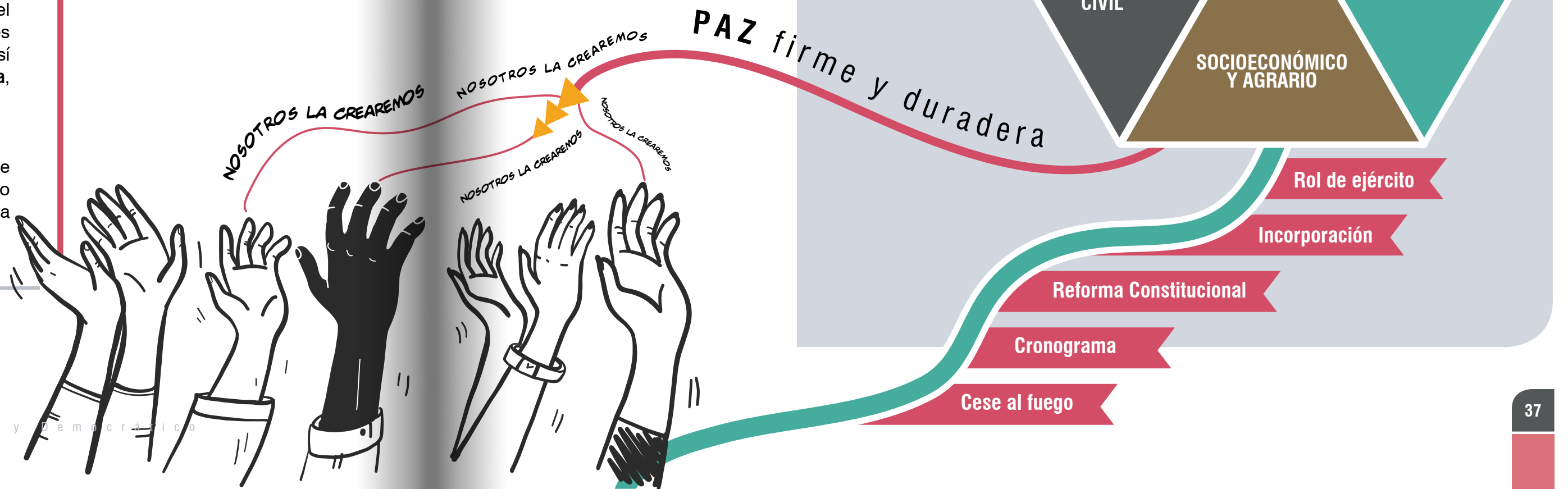
Para ampliar información, el siguiente vínculo corresponde al documento “**Acuerdos de Paz**” el cual presenta todo el proceso y acuerdos firmados.

https://www.gt.undp.org/content/dam/guatemala/docs/publications/undp_gt_Acuerdos-de-Paz-0.pdf

Con esta figura del barrilete, cerramos lo concerniente a la cultura, la cultura de paz, la historia natural del conflicto, el proceso de negociación por la paz de Guatemala. También cerramos el tema de la permanente búsqueda de la paz vincula a una misión ciudadana.

cuadro 17

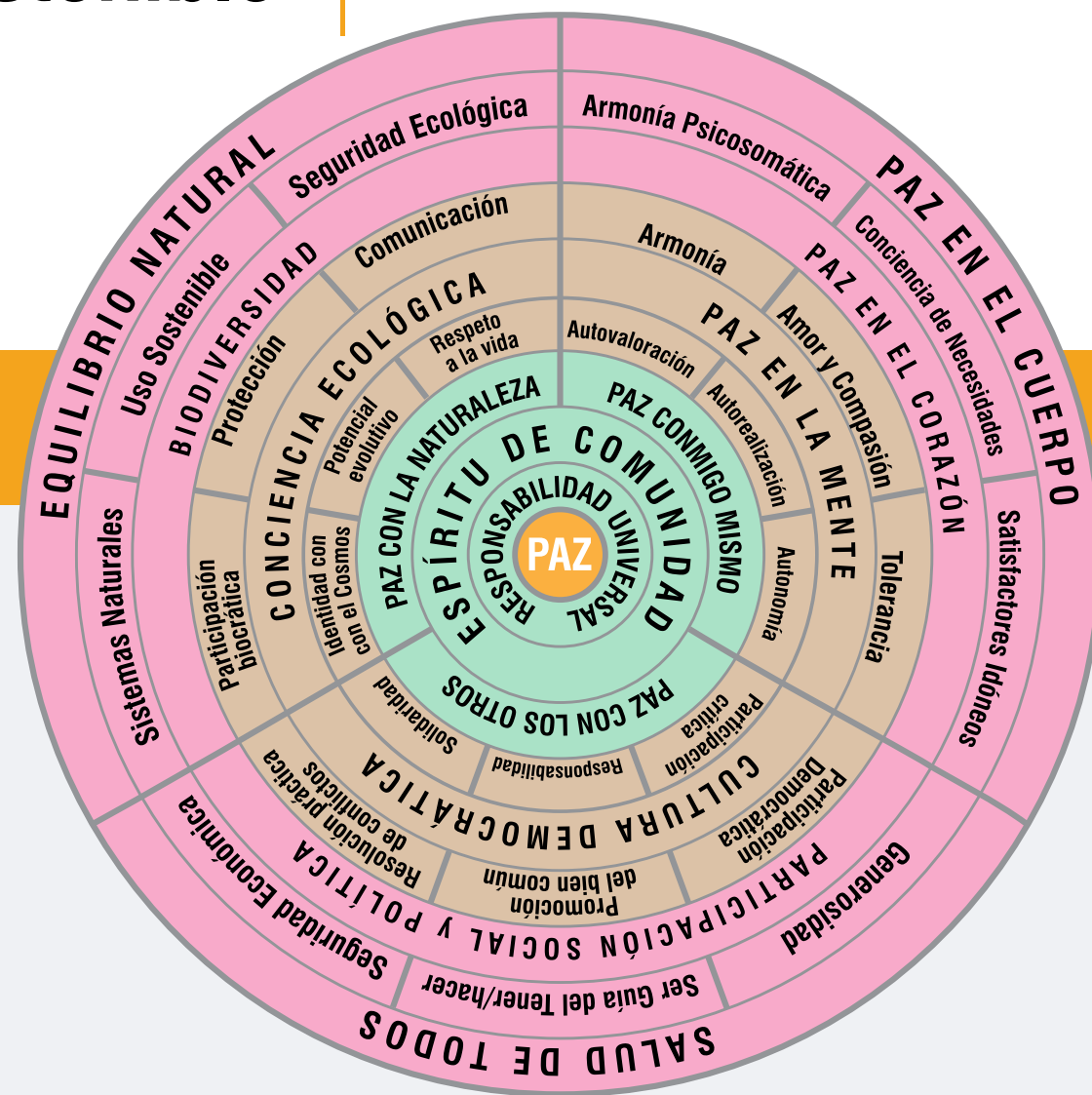
Nosotros, las y los ciudadanos crearemos la paz firme y duradera con el instrumento que tenemos en las manos: **LOS ACUERDOS DE PAZ**



Construcción de paz, democracia y desarrollo sostenible

Lo siguiente será describir el modelo de «construcción de paz, democracia y desarrollo sostenible». Proceso ilustrado en el cuadro 18.

la PAZ integral



Como puede observarse el modelo es totalmente circular. En el centro está la «PAZ». De inmediato le sigue un deber expresado como la «responsabilidad universal» de todos y cada uno de los seres humanos independientemente de su etnia, cultura, idioma, religión, ubicación geográfica o cualquier otra dimensión.

El tercer círculo lo constituye un aspecto crucial denominado «espíritu de comunidad» que constituye un elemento de identidad planetaria. Es decir, el saberse y entenderse como criatura humana igual en dignidad y derechos con respecto a los otros. Y comprender que nuestro destino está necesariamente ligado al destino de los otros. La pandemia de la Covid-19 nos ha demostrado en estos momentos la fragilidad y vulnerabilidad de todas y todos. Fragilidad presente, independiente de nacionalidad, estatus socioeconómico o cualquier otra variable. Situación que nos obliga a cuidarnos los unos a los otros.

La cuarta dimensión o círculo lo constituye los tres conceptos de la paz: **Paz consigo mismo, paz con los otros y paz con la naturaleza.** De cada concepto se desprenden tres atributos. Así de la paz consigo mismo: **paz en la mente, paz en el corazón y paz en el cuerpo** como elemento más externo.

De la paz con los otros se desprenden la **cultura democrática**. La **participación social y política** y finalmente la **salud de todos**. De la paz con la naturaleza se deriva **la conciencia ecológica, la biodiversidad y externamente el equilibrio natural**.

Nótese al analizar el esquema circular total que cada uno de los elementos o factores tiene a su vez tres atributos específicos. Y que, al hacer una lectura circular a un determinado nivel o círculo, uno puede notar la relación e interacción entre los atributos para las tres dimensiones de la paz. Se organiza de tal manera que se puede hacer tanto una lectura vertical de cada concepto, pero también su lectura horizontal relacionada.

Para facilidad de comprensión y análisis se presenta el modelo de construir la paz en forma de una tabla en el siguiente cuadro (19). Se utiliza los mismos elementos de la presentación circular pero que facilite hacer la lectura vertical y encontrar las relaciones en su lectura horizontal.

La tabla incorpora una breve descripción del sentido de cada uno de los atributos. Lea detenidamente la tabla y reflexione o comente sobre su contenido si es con un grupo.

CONSTRUIR LA PAZ

cuadro 19

PAZ CONSIGO MISMO

Paz en la mente

Autovaloración: cada persona es singular y tiene su propia misión.

Autorrealización: el convencimiento que tengamos de vivir plenamente.

Autonomía: la capacidad de pensar, criticar y decidir el proyecto de vida personal.

Paz en el corazón

Armonía: combinación acertada de sentimientos en las relaciones sociales.

Amor y compasión: posibilidad de dar y recibir afecto, conociendo y sintiendo las necesidades de las y los otros.

Tolerancia: respeto a las opiniones y acciones de los y las demás.

Paz en el cuerpo

Armonía psicosomática: la salud física y el balance entre la mente y el cuerpo.

Conciencia de las necesidades: el conocer lo que nuestro cuerpo necesita.

Satisfactores idóneos: conocer los recursos y el mejor uso de los mismos.

PAZ CON LOS OTROS

Cultura democrática

Participación crítica: según la forma de vida escogida establecer relaciones respetuosas con otras culturas y etnias.

Responsabilidad: la capacidad de responder por nuestros actos y de los y las demás.

Solidaridad: con las causas de las y los demás.

Participación social y política

Participación democrática: un medio y un fin para que las personas desarrollen su capacidad de acción como líderes locales y nacionales.

Promoción del bien común: promover acciones por el bien de todos y todas con igualdad y solidaridad.

Resolución pacífica de conflictos: habilidad para la búsqueda del bien común en todos los momentos de la vida.

Salud de todos

Generosidad: la nobleza del ser humano para procurar el bienestar de todos y todas.

Ser guía del tener / hacer: lograr el equilibrio entre lo que soy, necesito y tengo.

Seguridad económica: asegurar un ingreso mínimo para cubrir las necesidades básicas.

PAZ CON LA NATURALEZA

Conciencia Ecológica

Respeto a la vida: en todas sus manifestaciones.

Identidad con el cosmos: saber que somos una unidad con el universo

Potencial evolutivo: la capacidad que desarrollemos en relación a la evolución.

Biodiversidad

Participación biocrática: la convivencia pacífica y en armonía con la naturaleza, garantizando la vida de las futuras generaciones.

Protección: desarrollar procesos para cuidar.

Conservación: el esfuerzo permanente de cuidar la variedad biológica, áreas protegidas y el agua.

Equilibrio de los sistemas naturales

Sistemas naturales: cuidar y promover los recursos naturales.

Seguridad ecológica: la preocupación por la naturaleza cuidando de la industrialización y el uso del agua.

Uso sostenible: la mejoría de la calidad de vida del ser humano.

El reto de Construir la Paz:

a manera de reflexión final

Construir la paz significa cambiar lo que no nos gusta, transformar lo que lastima nuestra dignidad o nos ofende tanto como individuos, como sociedad, como pueblos. Las y los guatemaltecos miembros de cuatro pueblos, lo que necesitamos es ponernos de acuerdo para lograr satisfacer nuestras necesidades fundamentales, a través de cambios. Mismos que nos aseguren no tener hambre y frío, tener acceso a la educación y la salud de calidad en nuestro contexto cultural y lingüístico. Tener acceso al empleo digno, a las oportunidades, no sufrir discriminación, racismo (interpersonal, institucional, legal y estructural) y exclusión social y vivir sin miedo. Que no tengamos temor y angustia ante la inseguridad en la que vivimos, entre otras cosas.

Necesitamos una paz que no sólo sea firme y duradera sino también que sea transformadora e integral. A partir del Modelo de Cultura de Paz, Democracia y Desarrollo Sostenible desarrollado por la Universidad para la Paz debemos tener presente las tres dimensiones básicas de la paz.

La primera es la paz con uno mismo, entendida como identidad, autovaloración, autorrealización, autonomía y conciencia reflexiva. Es decir, paz en la mente. Pero la persona no sólo es razón, es también corazón donde se encuentra el amor y la compasión, y desde luego la armonía y el equilibrio en nuestro cuerpo.

La segunda es la paz con los demás. En esta paz tiene su fundamento la cultura democrática, la participación social y política. La paz con los demás es vital porque tiene relación directa con el gran objetivo del NIMD y su propia base conceptual. La paz con los demás es útil para construir democracias inclusivas y que todos los sectores y pueblos tengan un papel protagónico sin exclusión de ninguna naturaleza. En la paz con los demás encuentran su cuna la solidaridad, el respeto, a los derechos humanos individuales y colectivos, la responsabilidad y el bien común. En esta dimensión se recrea la seguridad cultural y educativa con pertinencia lingüística, la política y por supuesto la seguridad económica. En ausencia de alguna de éstas surge la violencia.

Ahora bien, la persona humana no está sola en el planeta por lo que es fundamental construir la **paz con la naturaleza**. Paz que significa respeto a la vida en todas sus manifestaciones, la protección y conservación de la biodiversidad y desde luego la seguridad biológica.

En síntesis, se trata de fincar la paz en un terreno concreto, en la realidad de la persona, el individuo, los pueblos (guatemaltecos en nuestro caso) y en su entorno que es la sociedad misma. Se trata de una paz real, una paz positiva que impacta en las mismas condiciones de vida que transforma y cambia lo que coartaría nuestra libertad y dignidad.

La **paz transformadora** implica un cambio de conducta colectiva que busca fortalecer la capacidad de acción de la misma sociedad multiétnica y del Estado. Se trata de la eficiencia y eficacia para solucionar las necesidades y urgencia de la sociedad multiétnica. El compromiso es de todas y todos sin excepción, sin que nadie se quede atrás de los demás...

Vean las preguntas para la discusión en el **cuadro 20**: ▶



cuadro 20

preguntas para la discusión

- 1 ¿Qué entiendo por cultura?
- 2 ¿Cómo debe entenderse la cultura de paz?
- 3 ¿Por qué se dice que el conflicto es inherente a la persona humana?
- 4 ¿Qué nos enseña la historia natural del conflicto?
- 5 ¿Cómo fue el proceso de firma de la paz guatemalteca y qué se logró?
- 6 ¿En qué consiste la paz integral?
- 7 ¿Qué categorías conceptuales de la paz se desarrollan en Guatemala? y ¿qué significado tienen, qué se busca, cuál es el medio y qué finalidad tiene cada una?
- 8 Explique brevemente las tres dimensiones del modelo de cultura de paz, democracia y desarrollo sostenible.

El pensamiento que se presenta a continuación contiene elementos clave y centrales por lo que su significado y valor debe ser discutido y analizado. Sobre todo, porque lleva la invitación a usar nuestro poder y realizar nuestros sueños e ideales.

cuadro 21

“El porvenir no se nos parece como un destino ciego, está condicionado por nuestra responsabilidad. Nosotros tenemos **el poder** de analizar los hechos y de poner en obra de manera racional las consecuencias prácticas de nuestros ideales.”



SEGUNDA PARTE

Guía Metodológica sobre Diálogo Participativo y Democrático



¿De qué trata la Segunda Parte?

Hemos visto como el diálogo constituye un elemento trascendental en la concepción del **NIMD** y en sus objetivos institucionales. También es de suma importancia en los diferentes aspectos de su trabajo, al punto que lo expresa en el eslogan de su qué hacer: «**La democracia empieza con diálogo**».

En la primera parte ha quedado descrito el carácter instrumental del diálogo. Se usa el diálogo en procesos de alta conflictividad mediante la técnica de la reconciliación. También se usa el diálogo en la negociación y en la búsqueda de acuerdos por medio de la concertación.

Contamos con elementos claves para comprender el papel de la cultura, la paz, la historia natural del conflicto, los valores, actitudes y relaciones sociales que determinan la cooperación o la confrontación. También hemos conocido sobre el proceso de negociación por la paz en Guatemala y el modelo de cultura de paz, democracia y desarrollo sostenible.

Ahora nos toca adentrarnos directamente en el diálogo democrático, las diferencias entre el debate y el diálogo, entre la negociación y el diálogo, la deliberación, el diálogo y la toma de decisiones. Se abordarán también, los diferentes tipos de diálogo y una aproximación a cómo el diálogo se entiende y practica en la cultura maya.

cuadro 22

El Diálogo Participativo y Democrático

- 1 Describe cualquier comunicación que utiliza las palabras para trasladar significados.
- 2 Es un proceso abierto e incluyente en el que las personas se reúnen para construir confianza y entendimiento mutuo más allá de las diferencias y para generar resultados positivos a través de la conversación.
- 3 Participantes: un microcosmos del sistema en donde ocurre el problema y que debe formar parte de la solución.
- 4 Es una herramienta *trans-institucional* para la gobernabilidad democrática que complementa a las instituciones democráticas como las legislaturas, partidos políticos e instancias gubernamentales.

Diferencias entre debate y diálogo

Observemos algunos elementos centrales como la comunicación y el traslado de significados. Consideremos la naturaleza abierta e incluyente de personas para construir confianza. La naturaleza de los participantes como parte de un microcosmos y su carácter de herramienta trans-institucional para la gobernabilidad.

Ahora bien, es muy importante diferenciar lo que es diálogo y debate, para ello podemos observar y analizar la siguiente ilustración:

DEBATE

- Los participantes se escuchan con el fin de refutar datos y demostrar las fallas lógicas de la argumentación del otro.
- Las preguntas a menudo son desafíos retóricos o declaraciones disfrazadas.
- Los participantes hablan en su condición de representantes de algún grupo.
- Los participantes expresan su compromiso indeclinable con un punto de vista, enfoque o idea.
- Lo que se dice es previsible y ofrece poca información nueva.

- Los participantes escuchan a los demás con el fin de conocer mejor y comprender sus creencias e intereses.
- Las preguntas se formulan desde una posición de genuina curiosidad.
- Los participantes se hablan unos a otros en su condición de individuos singulares y a partir de su experiencia.
- Los participantes expresan sus incertidumbres así como sus creencias más profundas.
- Aparece información nueva.

DIÁLOGO



Nótese la profunda diferencia entre uno y otro concepto. Está condicionado por la naturaleza de las actitudes y el discurso que es explícito cuando debatimos, y cuando practicamos la escucha activa. Asimismo, por lo genuino de las interrogantes cuando dialogamos, tratando de comprender y entender al otro. Se nota cuando tenemos una actitud cerrada propia del debate y cuando vamos con mentalidad abierta y dispuesta a compartir y aprender del otro.

Otra diferencia importante para considerar es la que existe entre la negociación y el diálogo. El producto esperado en la negociación es un acuerdo, en tanto en el diálogo se busca ir más allá para transformar relaciones. La negociación busca satisfacer intereses mediante arreglos y el diálogo pretende la creación de nuevas capacidades humanas y políticas para resolver problemas.

► Leer todas y cada una de las diferencias y comentarlas.

Diferencias entre negociación y diálogo

NEGOCIACIÓN

- El producto esperado en una mediación o negociación es un acuerdo concreto.
- El valor aceptado en una negociación es definir y satisfacer intereses materiales mediante arreglos específicos acordados conjuntamente.
- Las negociaciones requieren partes que están listas para tratar de alcanzar acuerdos.
- La negociación trata con bienes o derechos que pueden ser divididos, compartidos o definidos de maneras tangibles.



- La meta de un diálogo no es solo la búsqueda de un acuerdo sino ir más allá y ser capaces de transformar relaciones.
- El producto del diálogo es la creación de nuevas capacidades humanas y políticas para resolver problemas.
- El diálogo puede ser fructífero al involucrar a partes que aún no están listas para la negociación pero no quieren continuar una relación destructiva.
- El diálogo puede cambiar relaciones en maneras que crean nuevas bases para el respeto mutuo y la colaboración.

DIÁLOGO

- El diálogo es más dinámico, más fluido y más experimental.
- El diálogo, los mecanismos y procesos inherentes deben existir antes, durante y después de un conflicto.
- El diálogo no es un sustituto para la negociación y la mediación en situaciones de conflicto

DIÁLOGO



Diferencias entre Diálogo, Deliberación y toma de decisiones



La siguiente ilustración (**cuadro 25**) nos presenta la diferencia entre diálogo, deliberación y toma de decisiones.

cuadro 25

Pareciera que las tres categorías son lo mismo, pero no lo son. Es muy importante tener en mente siempre esa diferencia porque en un proceso de diálogo estas dimensiones muchas veces se presentan por la dinámica misma de los actores y las circunstancias. Nos corresponde como facilitadores de diálogo, encausar el proceso.

Principios del Diálogo

cuadro 26

Al igual que otras materias y conceptos el diálogo también conlleva una serie de principios los cuales se presentan a continuación:

Aunque son importantes todos, en términos generales *¿cuál o cuáles le parecen centrales?* Si se puede discutir en grupo, mejor. Para el NIMD son **cinco** los principios fundamentales, siendo estos los siguientes:

- 1 Imparcialidad
- 2 Inclusividad
- 3 Diversidad
- 4 Propiedad local
- 5 Compromiso a largo plazo

Reflexionar sobre las similitudes y diferencias entre ambos listados. Aunque hay que hacer la aclaración que los del NIMD son más orientados a diálogo político y los primeros a cualquier tipo de diálogo.

- ▶ **Inclusividad**
- ▶ **Apropiación Compartida**
- ▶ **Aprendizaje (el diálogo no es hablar, sino la apertura de mentes). Escuchar sin resistencia ni imposición**
- ▶ **Humanidad, empatía, “comprender” la postura del otro. Desbloquear las emociones, demostrar capacidad de cambio**
- ▶ **Perspectiva de largo plazo. Soluciones sostenibles a problemas complejos. “Las intervenciones únicas son inútiles, propensas al fracaso”. Destrezas y aptitudes para el diálogo en vez de diálogos o negociaciones según el conflicto de día.**

Enfoque Dialógico

cuadro 27

PRINCIPIOS NÚCLEO	METAS	CUALIDADES	CONDUCTAS
Inclusividad	Comprometer a todas las partes del sistema	Respeto	Preguntar para aprender
Empoderamiento	Crear las condiciones para el cambio en asuntos de importancia	Transparencia	Compartir lo que se sabe
Aprendizaje	Fomentar el aprendizaje, facilitar un entendimiento más profundo	Apertura	Escuchar con empatía
Humanidad	Crear el sentido de confianza requerido para la apertura	Empatía	Meditar en lo que se está escuchando
Perspectiva de largo plazo	Fomentar el compromiso de lograr un cambio sostenible	Autenticidad	Explorar las suposiciones subyacentes, las propias y las de otros
		Paciencia	Reconocer las emociones, así como las ideas y opiniones
		Flexibilidad	Ajustar el rumbo para que refleje el nuevo conocimiento o entendimiento

Ahora interrelacionaremos los principios con otras variables propias de un proceso de diálogo como las «metas» que se buscan, «las cualidades» que se trata de desarrollar. Y desde luego, «las conductas» que queremos inducir en los participantes. Esto es lo que se conoce como **Enfoque Dialógico**.

Leer detenidamente cada columna:

Resultados del Diálogo

cuadro 28



El **diálogo** nos puede dar la oportunidad de alcanzar distintos resultados. Dependiendo entonces de la naturaleza del proceso, así podemos esperar al menos **cuatro** resultados concretos. Desde luego que se puede esperar más de uno, pero el arte consiste en tener claro al menos un resultado concreto.

Así podemos distinguir los siguientes resultados:

- 1 **ENTENDIMIENTOS GENERALES:** no implica ausencia de desacuerdo
- 2 **ACUERDOS** específicos
- 3 **ACCIONES** implementadas
 - Inmediatas dentro del tiempo de diálogo y también acciones a mediano plazo después del diálogo
 - Implica mecanismos de monitoreo y seguimiento
- 4 **RELACIONES CONSTRUCTIVAS:** no implica ausencia de conflicto sino manejo constructivo de conflicto

Sobre los resultados esperados, **leer cada uno de ellos y comentarlos.**

Conceptos del Diálogo

cuadro 29

Como podemos apreciar, se presentan varios conceptos del diálogo (**leer cada uno**) expuestos por reconocidos investigadores y especialistas en la materia.

Es significativa la diferencia de enfoques entre uno y otro concepto. Lo trascendente es la amplitud y el enfoque holístico que entre todos aportan al establecimiento de un concepto. Desde luego, hay varios conceptos más los cuales pueden investigarse.

- 1 **«El diálogo es un proceso de genuina interacción mediante el cual los seres humanos se escuchan con la suficiente profundidad como para ser transformados por lo que aprendieron. Ningun renuncia a su identidad, pero cada uno reconoce la validez de las reivindicaciones humanas de los demás y en consecuencia actúa en forma diferente.»**
(Hal Saunders, IIDS)
- 2 **«La innovación social surge no solo de nuevas ideas, sino de nuevas redes de relaciones.»**
(Ángela Wilkinson, Oxford)
- 3 **«Diálogo es el arte de pensar juntos.»**
(William Isaacs)
- 4 **«Si no podemos suspender el juicio, simplemente terminamos proyectando nuestra propia película sobre una situación en lugar de arrojar luz sobre ella.»**
(Adam Kahane)

DIÁLOGO COMO INSTRUMENTO *manejo de momentos críticos*

Procesos para:

- Resolver problemas
- Restauración de la cordura pública en tiempos de caos -el simbolismo de ver a los actores sentados juntos-
- Lograr reformas y una revitalización en tiempos de crisis
- **RETO:** el déficit entre diálogo y acción
- **RIESGO:** tendencia a enfocarse en la crisis inmediata y evitar los asuntos estructurales subyacentes

cuadro 30.A

Distintos tipos de Diálogo

DIÁLOGO COMO CONVERSACIÓN ESTRATÉGICA *abordar retos problemas de la época*

Espacio multi-actor de intercambio de perspectivas y análisis colectivo en función de:

- **Monitorear y abordar la conflictividad**
- **Generar un mecanismo proactivo que se ocupa de una proyección hacia el futuro con base en pensamiento prospectivo**
- **Convertirse en una plataforma de relaciones inter-sectoriales con capacidad de influir en y respaldar los espacios formales de negociación política**
- **RETO:** sostenerlo en el tiempo

continúa en pág. 60 ▶

Existen diferentes **tipos de diálogo** y estos se aplican dependiendo el objetivo que nos propongamos. Así para momentos críticos podemos usar el diálogo como instrumento, para abordar retos de la coyuntura lo usamos como conversación estratégica y para lograr cambios a largo plazo entonces recurrimos a él como **modus operandi** (nuestra manera de operar). Cada tipo de diálogo tiene sus propios retos y riesgos, lo importante es que los participantes y el facilitador los tengan claros y estén dispuestos a afrontarlos.

DIÁLOGO

como MODUS OPERANDI
Promover cambios a largo plazo

«**Conjunto de estrategias para promover una cultura democrática y fortalecer instituciones y procesos democráticos**» *Propicia cambios a nivel de:*

- 1 **PERSONAS: formación de liderazgos, desarrollo de capacidades, conciencia de interdependencia, pensamiento prospectivo**
- 2 **RELACIONES: generación de confianza, reducción de la polarización, propiciar comunicación constructiva y cooperación**
- 3 **CULTURA: promover nuevos patrones de comportamiento (Inclusividad, discursos menos polarizantes, generación de un «nosotros colectivo» o visión e identidad de país, etc)**
- 4 **SISTEMAS y ESTRUCTURAS: acuerdos, políticas, leyes, sistemas de comunicación, manejo de información, distribución de recursos**

Tipos de Diálogo

NIMD clasifica los tipos de diálogo en cinco categorías:

Diálogo entre partidos políticos.

Espacios de encuentro seguros, a largo o corto plazo en los que los representantes de los partidos políticos pueden reunirse e interactuar de forma regular e institucionalizada, mediar en las tensiones en un entorno controlado, fomentar las relaciones y crear confianza y establecer, negociar y adoptar agendas políticas compartidas, desarrollar propuestas de políticas y legislación. Los partidos políticos invitados al diálogo se determinan mediante reglas claras, transparentes y mutuamente acordadas.

Diálogo entre actores políticos.

Espacios de encuentro seguros para una variedad de actores políticos, en los que pueden reunirse e interactuar, mediar en las tensiones, crear confianza y establecer, negociar y adaptar agendas compartidas sobre diferentes políticas. Quién se considera un actor político depende en gran medida del sistema político, pero los diálogos de actores políticos pueden incluir (una mezcla de) responsables políticos de alto nivel, miembros de comisiones y grupos parlamentarios, representantes de partidos políticos y representantes de instituciones relacionadas con el Estado, como los organismos electorales.

Diálogo Multiactor.

Espacios de encuentro abiertos en los que los actores políticos o los actores políticos y cívicos, pueden reunirse e interactuar de manera informal y regular, fomentar las relaciones y crear confianza, consultarse mutuamente sobre las agendas políticas. (Una parte de) los participantes invitados al diálogo puede variar, dependiendo del tema que se discuta. Suelen ser a corto plazo y concluyen al alcanzar el objetivo específico.

Diálogos informales.

Espacios de encuentro abierto e informal en los que los actores políticos o los actores políticos y cívicos, pueden reunirse e interactuar de forma temporal, consultarse mutuamente y/o desarrollar una agenda compartida sobre un tema específico. Los participantes pueden ser diferentes en cada sesión de diálogo y no necesariamente representar a su partido u organización cívica. No se producen compromisos formales de colaboración. Son muy útiles especialmente para fomentar la confianza.

Diálogo asistido.

En algunos casos, los actores estatales, institucionales u organizacionales han establecido diálogos políticos. Por lo general, por invitación de la parte organizadora, el NIMD apoya estos procesos de diálogo aportando sus expertos y facilitadores de diálogo, conocimientos técnicos sobre la facilitación del diálogo, conocimientos temáticos o nuevas investigaciones sobre temas relevantes para la política.

*Fuente: documento NIMD: *Just Talk* páginas 24-41

En la ilustración siguiente explicamos y buscamos resolver un problema que nos inquieta acerca de los procesos de diálogo y tiene que ver en cómo debemos abordarlo. Partimos de la afirmación que no todos los diálogos son iguales. Esta diversidad lo podemos apreciar en la pirámide de la ilustración: pueden ser procesos de diálogo de alto nivel, de nivel intermedio y de nivel de base. Y desde luego, genera escenarios que pueden ser de arriba abajo, del medio para arriba o para abajo y de abajo para arriba, pero a su vez requerir una capacidad vertical y otra de tipo horizontal. La figura del triángulo nos presenta las diversas situaciones.

Abordajes para los procesos de Diálogo

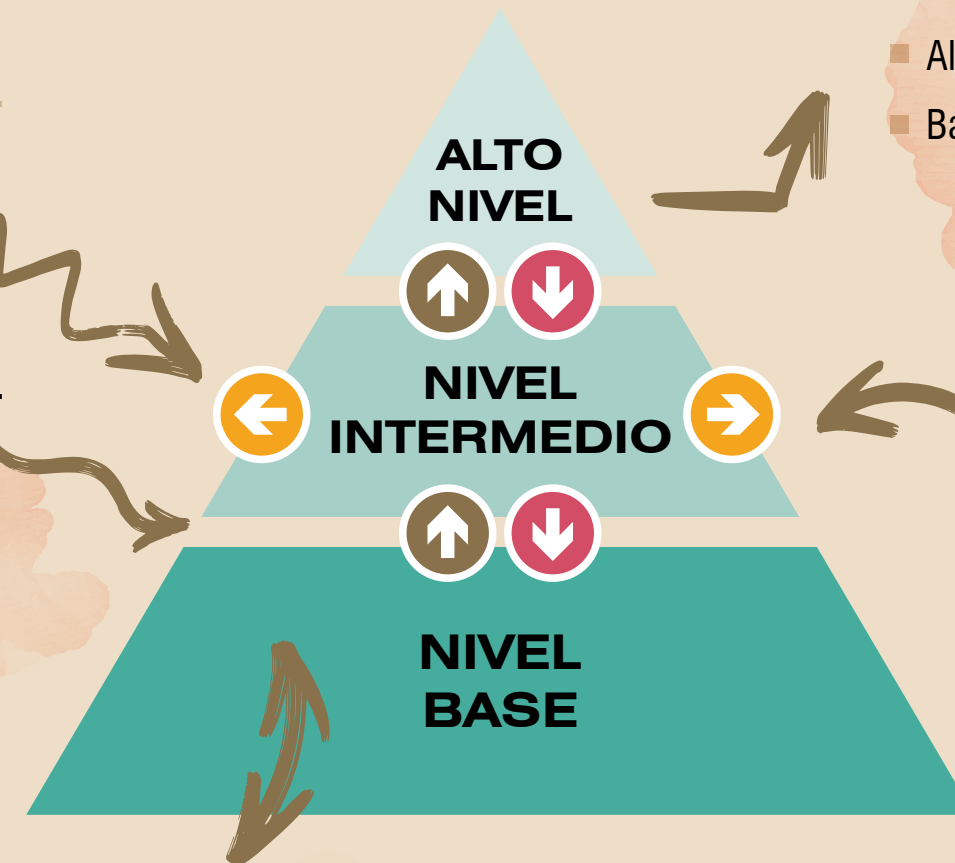
cuadro 31

CAPACIDAD HORIZONTAL

La capacidad de moverse lateralmente entre sectores

CAPACIDAD VERTICAL

Quién se mueve y vincula los niveles más altos de toma decisión con los análisis y las iniciativas de las comunidades de base



DE ARRIBA HACIA ABAJO

- Negociaciones políticas
- Alto Perfil Público
- Bajo Perfil, negociación de “péndulo”

DESDE EL MEDIO HACIA ARRIBA Y HACIA ABAJO

- Talleres de análisis y abordaje de problemas o temas clave
- Puede ser de alto o bajo perfil
- Conversaciones sostenidas *multi-actor*

DE ABAJO HACIA ARRIBA

- Fortalecimiento de capacidades (liderazgos e instituciones)
- Espacios de diálogo y deliberación ciudadanos -más allá de la consulta-
- Análisis y formulación de propuestas

El Proceso: Dilemas y tensiones.

En la práctica todo proceso de diálogo genera incertidumbres, dilemas y tensiones tanto para los participantes, pero especialmente para los diseñadores y facilitadores del proceso.

En efecto, llevar adelante un diálogo implica en nuestra mente y en nuestra planificación considerar una serie de etapas. La primera etapa es netamente exploratoria.

En la primera definimos los actores, las circunstancias, el entorno favorable y desfavorable. Además, identificamos participantes constructivos y también destructivos, dependiendo lo anterior muchas veces tenemos la necesidad de establecer una etapa de un prediálogo, para justamente diseñar el proceso en forma participativa.

Luego con las reglas claras acordadas y los objetivos definidos podemos entonces armar el diálogo propiamente dicho. Esa es otra etapa y finalmente tener claro que todo proceso requiere de monitoreo y evaluación que nos permita hacer los ajustes necesarios al proceso y ajustar las estrategias.



Etapas del Diálogo

El siguiente esquema nos permite tener claro las etapas de un proceso de diálogo:

La flecha recoge muy bien el sentido de las etapas y nos recuerda los diferentes tipos de abordaje que se pueden presentar.



Pre-diálogo para diseñar proceso

Evaluación exploratoria

Diálogo para construir acuerdo

Monitoreo y seguimiento

ALTO

MEDIO

BASE

Evaluación de condiciones

El éxito del proceso de diálogo dependerá, sin lugar a duda, de las condiciones y de la evaluación que hagamos. Por ello, la siguiente lámina que complementa a la de las etapas nos permite tener presente aspectos cruciales a considerar y evaluar.

cuadro 33



- Tomar pulso de la situación actual: Actores, Tema, Contexto
- Escuchar las experiencias y perspectivas de los distintos actores-sectores
- Lograr un mapeo inicial de actores y temas
- Explorar condiciones actuales para el diálogo
- Detectar oportunidades de posible apoyo, amigos, testigos, etc.

Mapeo de Actores

Ahora nos concentraremos en aspectos determinantes: el mapeo de actores, la identificación de expectativas, los intereses, las necesidades, las posiciones, las personas o instituciones influyentes, los elementos que definen el contexto. Sobre todo, lo que es central, la definición del problema o del tema. Solo entonces, podemos concluir con la existencia o no de condiciones para proceder al diálogo.

En otras palabras, desarrollaremos las etapas del proceso. Nuestras dimensiones siempre serán la «**evaluación exploratoria**», el «**prediálogo**», el «**diálogo para construir acuerdos**» y el «**monitoreo y evaluación**».

cuadro 34

ELEMENTOS DE ANÁLISIS EN EL MAPEO DE ACTORES

- 1 **Actores:** individuos, instituciones, grupos de interés
- 2 **Intereses / Necesidades / Metas / Preocupaciones:** conocimiento profundo sobre lo que está en juego para los diferentes actores en una situación
- 3 **Percepción de / Posición sobre asuntos clave:** Descripción de la «**realidad**» desde la variedad de perspectiva de cada actor
- 4 **Calidad de las relaciones entre actores**

Leamos y analicemos cuidadosamente cada uno de los cuatro factores del **cuadro 34**, (página 67). Nótese que es difícil decir cuál es el más importante o determinante. En efecto, todos son significativos y trascendentes, y deben investigarse en la etapa preparatoria.

cuadro 35

IDENTIFICANDO

- Expectativas
- Incentivos
- Desincentivos

«Estropeadores» potenciales
-que podrían aniquilar el
proceso de diálogo si lo
intentan-

Agentes de poder
-personas con conexiones
con partes influyentes-

Nótese que la etapa exploratoria conlleva tomar el pulso de la situación a consciencia y no sólo superficialmente. Los tres elementos del cuadro anterior (33) son muy importantes. Se refieren a las personas delegadas de las instituciones, pero también a los individuos en lo particular. El otro factor clave es el análisis del contexto y la siguiente ilustración nos permite abordarlos.

cuadro 36

EL CONTEXTO

Son tres los aspectos de contexto típicamente incluidos en las metodologías de evaluación:

- 1 **HISTÓRICOS:** Principales acontecimiento que anteceden la situación presente.

FUENTE: registros públicos (historias de noticias, artículos, libros u otros documentos que describan el acontecer de los eventos). Adicionalmente, en las conversaciones que forman parte de la exploración del reto y el mapeo de actores.
- 2 **POLÍTICOS:** Va más allá de las estructuras de gobernabilidad, hacia asuntos de poder. En gran parte, el bosquejo del contexto político irá emergiendo a través del análisis de las partes interesadas, pero puede ser valioso para desarrollar una idea del todo más general y de cómo puede afectar la viabilidad y los resultados de una iniciativa de diálogo.
- 3 **SOCIALES:** Conocimiento sobre los grupos sociales y sus interrelaciones, mapeo de los actores individuales y grupos sociales de acuerdo a sus niveles de interdependencia y cohesión o polarización.

Como leemos en el cuadro anterior, el análisis del contexto es un reto amplio y muchas veces complejo, pero no podemos ignorarlo. En sociedades como la guatemalteca es necesario incorporar la dimensión cultural y lingüística que puede ser determinante en los resultados. Si no se consideran, puede hacer fracasar el proceso de diálogo, para empezar **¿en qué idioma iniciamos el proceso?**

Como se ha señalado anteriormente, la cultura y el idioma determina la forma, las maneras, las actitudes y los comportamientos de las personas y los grupos sociales. Recordemos su tratamiento en la parte primera de la Guía.

Identificación del problema o tema del Diálogo

A continuación, tratamos el elemento crítico por excelencia como lo es el tema o problema, veamos:

cuadro 37

El Problema o «tema»

Este elemento de la evaluación puede considerarse como la definición del problema, el asunto o el tema o materia a tratar mediante la iniciativa de diálogo:

- 1 Esta fase es tan crítica como el diálogo mismo, es esencial invertir tiempo en entender el problema
- 2 Enfocarse en las oportunidades del problema y no en el problema en sí mismo
- 3 Hay dos niveles de entendimiento del problema y varias capas en cada nivel:
 - La forma en que los actores entienden y se relacionan con el problema: sus posiciones, intereses, necesidades y valores
 - Las facetas del problema en sí: políticas, económicas, sociales

Su definición correcta es determinante porque nos ayuda a definir la ruta del diálogo e incide directamente en el tipo de diálogo que pretendamos desarrollar. También determina la metodología que decidamos usar. Con esto definido y caracterizado, corresponde centrarnos en determinar si hay o no condiciones básicas o mínimas para iniciar un diálogo. Por ejemplo:

- *¿Tenemos un idioma común de comunicación? ¿Necesitamos intérpretes?*
- *¿Nos preguntamos entre los grupos de participantes hay asimetría de poder?*
- *¿Las partes aceptan o descartan recurrir a la opción de la violencia?*
- *¿Contamos con recursos técnicos y financieros para apoyar el proceso?*
- *¿El proceso de diálogo se puede desarrollar en un ambiente seguro, lo cual es muy importante?*
- *¿El problema puede resolverse mediante la acción y voluntad de las partes o requiere la intervención de la institucionalidad pública?*
- *¿Estamos convencidos que las partes desean realmente y tienen la voluntad de dialogar?*

cuadro 38

Identificación de condiciones

Esas y otras cuestiones nos dan la pauta para saber si las condiciones están dadas. Veamos una síntesis de estas en la ilustración siguiente:

CONDICIONES MÍNIMAS PARA PROCEDER

- *NIVELES RAZONABLES de asimetría de poder*
- *UN NIVEL SUFICIENTE de seguridad*
- *AMBAS PARTES consideran la violencia como una opción no deseable*
- *EL POTENCIAL para comprometer a actores dentro del gobierno, que sean suficientemente influyentes y deseen refrendar o incluso participar en un proceso de diálogo, sin intentar controlarlo*
- *CONTAR con RECURSOS para apoyar el proceso*
- *SENSACIÓN de que vale la pena dialogar*
- *EVITAR LA FATIGA de diálogo (demasiados intentos de diálogos o promotores de diálogo en competencia)*

Co-diseño del Diálogo

Ahora iniciamos la etapa de codiseño o prediálogo.

Esta etapa busca establecer las condiciones del diálogo. Tiene como objetivos impactar en los participantes y que se sientan constructores del proceso, que lo tengan por legítimo, etc.

Asimismo, busca lograr la participación de las partes, definir las reglas del juego y de especial importancia definir quién convoca y facilita teniendo la aceptación de las partes. Todo ello es conveniente llevarlo a una especie de acuerdo marco que contenga los diversos aspectos del proceso: los participantes, el idioma a utilizar, los temas, roles, mecanismos de información, las cuestiones logísticas, los tiempos, entre otros aspectos.



cuadro 39

Pre-Diálogo

Co-diseñando

Objetivos:

- ◆ Lograr un diseño que se percibido como legítimo y confiable por los actores involucrados
- ◆ Lograr que los actores clave se apropien del proceso

Depende de...

- Participación activa en la construcción del diseño
- Reglas del juego
- Quién convoca
- Quién facilita

Proceso facilitado de co-diseño del «Acuerdo Marco» que define:

- EL Propósito
- Los y las participantes
- Temas y Agenda
- Los Roles
 - Facilitación
 - Apoyo técnico (Secretaría)
 - Los medios de comunicación
- Sistemas de información y comunicación
- La logística
- Los tiempos
- Movilización de recursos

Preparación:

Establecer una secretaría técnica

- Documentar el proceso y mantener una comunicación permanente con los actores
- Preparar insumos técnicos
- Manejar la logística
- Tareas administrativas
- Asesoría en metodologías y técnicas de diálogo democrático
- Fortalecer capacidades
- Establecer presupuesto y movilizar recursos

Leamos con detenimiento el codiseño y el prediálogo. La comprensión global permite desarrollar la fase de «preparación». Proceso que incluye la necesidad de establecer una secretaría técnica, contar con asesoría y traslado de metodologías de diálogo democrático hasta lo relativo a lo presupuestario y la movilización de fondos.

cuadro 40

Los pasos clave para el proceso de Diálogo

- ◆ Definir los objetivos
- ◆ Desarrollar la estrategia
- ◆ Seleccionar los participantes
- ◆ Gestión de la información / comunicación
- ◆ Establecer el cronograma / agenda
- ◆ Movilizar recursos

Con lo anterior debidamente convenido y acordado estamos en la posibilidad de arrancar el proceso de diálogo para construir acuerdos. Llama la atención ¿por qué se llama «El Diálogo Participativo y Democrático»? Así se denomina también nuestra Guía. Por supuesto existen otros enfoques y abordajes de diálogo, no se ignoran ni descalifican. Sin embargo, utilizamos este porque tiene mucha más sincronía y armonía con la filosofía y *modus operandi* que fomenta y practica el NIMD.



Reflexionemos, todo lo descrito implica la participación, activa y determinante, de los actores y sujetos del proceso el cual es totalmente incluyente y democrático. Terceras partes si bien encausan y orientan el mismo no lo determinan o imponen. En el fondo se trata de una construcción colectiva que de entrada asegura involucramiento y compromiso. Si bien no garantiza el éxito del diálogo, si ofrece condiciones favorables para el mismo, en todo caso minimiza los riesgos. Ahora veamos, agotado lo anterior cómo arrancamos la etapa de construir acuerdos.

Una agenda queda sugerida a continuación:



Construcción de Acuerdos

cuadro 41



- 1 Plenario de inicio: Validación del Acuerdo Marco y Agenda Temática
- 2 Grupos de trabajo: Hacer análisis con base en insumos técnicos, consultas de base, perspectivas sectoriales y elaboración de documento de propuestas acordadas
- 3 Validación de acuerdos propuestos
- 4 Documento unificado de acuerdos concretados y firmados
- 5 Educación pública y difusión de los resultados



Corresponde ahora abordar el «monitoreo y seguimiento». Es obligatorio hacer el monitoreo y el seguimiento para asegurar los resultados deseados y esperados. El monitoreo necesita indicadores para saber y estar seguros de dónde partimos. También requiere de acciones de transparencia y rendición de cuentas que den confianza a todos los involucrados en el proceso de diálogo.

Cuando se hace público y va más allá de los participantes presenciales es importante establecer cómo se le da seguimiento. Se necesita una estrategia de comunicación que posibilite a la sociedad observar, inspeccionar y controlar el proceso (veeduría).

Otro aspecto relevante es establecer los mecanismos para abordar y enfrentar los incumplimientos por las partes. De tal manera que se puedan registrar, valorar y corregir en lo posible sin que tenga un carácter de reclamo. Más bien que sea como la responsabilidad de honrar los compromisos y seguir las reglas acordadas. Un resumen de elementos se presenta a continuación:

cuadro 42



Monitoreo y Seguimiento

1 Acordar una serie de indicadores temáticos que establezcan una Línea Base y permitan el monitoreo permanente.

2 Acordar mecanismos de rendición de cuentas

3 Garantizar recursos técnicos, financieros y legales

4 Establecer instancia de seguimiento y mecanismos de control social o veeduría ciudadana

5 Acordar mecanismos para abordar falta de cumplimiento



Analícense los cinco puntos y discutan sobre su significado y el valor que tienen.

Posibles Aportes desde...

El diálogo indudablemente es un proceso que requiere la conformación de equipos y estos pueden aportar desde diferentes perspectivas. Por ejemplo, desde el ámbito de la evaluación o desde el mismo proceso de diálogo. También desde el ámbito del monitoreo y seguimiento, procesos muy importantes. De manera que hay campo abierto para sumarse al esfuerzo no sólo de facilitación sino del diseño y gestión del proceso.

En la ilustración siguiente se presenta una serie de sugerencias en cada ámbito para apoyar y aportar al diálogo:



cuadro 43

Evaluación:

- 1 Apoyar diseño de proceso
 - Aportar insumos técnicos
 - Apoyar organización logística
 - Facilitar o Asesorar la construcción de Acuerdos Marco
- 2 Apoyar la creación de una secretaría técnica
- 3 Facilitar talleres de capacitación-trabajo a nivel central y local

Diálogo:

- 1 Apoyar o encargarse de las tareas de la secretaría técnica
 - Llevar la documentación y guiar a la redacción de documentos
 - Manejar la logística
 - Mantener comunicación permanente con los actores
 - Proveer, preparar insumos técnicos
- 2 ¿Facilitar los eventos?

Seguimiento:

- 1 Apoyar en la sistematización del proceso (talleres de reflexión, guiar diseño de publicaciones)
- 2 Apoyar en proceso de monitoreo -servir de canal de comunicación entre los actores
- 3 Apoyar en actividades de educación pública y difusión de resultados

Finalmente, es vital reconocer que es de suma responsabilidad conducir y facilitar un proceso de diálogo. Como señalamos antes, conducir un proceso de diálogo genera una serie de tensiones y dilemas. Mismos que tratamos de resolver para visualizar mejor el camino que deja atrás las diferencias, los problemas, las controversias, las disputas. Muchas veces también deja atrás la agresión y las formas de confrontación y violencia tanto física como psicológica. La violencia física como la psicológica nublan el entendimiento y la razón. Nos llevan a situaciones de conflicto y crisis que en un momento dado puede significar la guerra.

Es oportuno recordar lo que hemos aprendido sobre la paz, el conflicto y las otras dimensiones del modelo de construcción de la paz, la democracia y el desarrollo sostenible. Contenidos explicados en la primera parte de esta Guía. Así tener presente nuestra tarea final al usar el instrumento del diálogo: es la de construir una cultura de cooperación y desechar o dejar atrás la cultura de confrontación.

Dilemas del Diálogo

cuadro 44

Listemos entonces una serie de dilemas que se pueden presentar así:

◆ Legitimidad del Proceso

◆ Tiempos del proceso

◆ ¿Quién convoca?

◆ ¿Quién facilita?

◆ ¿Testigos de honor?

◆ Fondos

◆ Secretaría Técnica

◆ Relación con la prensa, comunicación

◆ Todo cuenta

El diálogo en la Cultura Maya

Afirmamos en la introducción que haríamos un acercamiento a la comprensión del diálogo en la cultura maya. Lo hacemos en atención a la diversidad étnica, cultural y lingüística de la sociedad guatemalteca. Es imperativo

en virtud del trabajo territorial que NIMD Guatemala realiza en el país. De tal manera su personal de dirección, coordinación y facilitación en campo, puedan tener y valorar elementos fundamentales para el trabajo con población maya. Según el

Censo de Población de 2018, el Pueblo Maya autoidentificado representa el **41.7** por ciento de la población, pero es importante considerar que, de los 344 municipios del país, en 188, la población maya alcanza un **78** por ciento.



Es oportuno recordar que en Guatemala la cuestión indígena ha atravesado por cuatro corrientes así:

- **Década 1940-1950:** el paradigma apuntó al «indigenismo» que propugnaba por la modernización del «indio».
- **Década 1970-1980:** el paradigma fue el «multiculturalismo» caracterizado por el reconocimiento de la diversidad étnica, cultural y lingüística.
- **Década 1990-2000:** la «Interculturalidad» que privilegia el derecho a la diferencia, a la ciudadanía y la proclama de unidad en la diversidad.

Para el futuro la dirección apunta hacia el paradigma del «pluralismo» que demanda nuevas relaciones entre el Estado y los Pueblos Indígenas. Así como la conformación de un Estado Plural. Eso es el planteamiento político de cara a los 200 años de la suscripción del Acta de Independencia realizada por las élites monárquicas, peninsulares y criollas en su momento.

Dos aspectos abordaremos siendo los siguientes:

continúa en pág. 80 ►

Veamos el diálogo en los relatos del **Popol Wuj**. Desde la propia creación, la significancia y valoración del diálogo como herramienta y el significado profundo de la palabra queda muy claro. Por ello, en la cultura maya los acuerdos no se plasman principalmente en papeles y mucho menos legales. En la cultura maya se empeña y se honra «**la palabra**».

Muy diferente como es en la cultura venida de Europa.

El diálogo en la cultura Maya

cuadro 45

- El diálogo en los relatos del «Popol Wuj»
- El proceso de diálogo en la cultura Maya

cuadro 46

El diálogo en los relatos del Popol Wuj

«El mundo mismo es el resultado de un diálogo que condujo a un acuerdo entre las divinidades. La palabra señal de nuestra existencia.

Vino entonces aquí su palabra. Llegó donde estaban juntos. Habló con Tepwe Q'ukumatz dijeron entonces cuando pensaron, cuando meditaron. Se encontraron y juntaron sus palabras y sus pensamientos. Estaba claro. Se pusieron de acuerdo bajo la luz, se manifestó la humanidad. y se dispuso el surgimiento, la generación de los árboles, de bejucos y el origen de la vida, de la existencia.

De la existencia en la oscuridad, en la aurora.»

(Popol Wuj, Capítulo tercero. Traducción de Sam Colop)

La lectura del Popol Wuj denota la profundidad y magnificencia del pensamiento maya y lo afirma con un lenguaje poético.

Ahora corresponde verificar en la práctica cómo es el proceso de diálogo. Hay que decir que los 7 pasos que se presentarán es el resultado de un proceso de consulta con abuelos mayas. Se consultó con ancianos que tienen un amplio reconocimiento y conocimiento de la cosmovisión y la espiritualidad maya. También debe aclararse que los pasos no son producto de un proceso de sistematización o registro técnico del diálogo. Son reflejo del ejercicio de la práctica ancestral en diversas regiones, de manera que no necesariamente la secuencia será exactamente la misma. Variará en alguna medida dependiendo de las personas, las autoridades ancestrales que lo faciliten y la naturaleza de las circunstancias que rodean el caso.

Se invita a profundizar en el tema. Existe bibliografía al respecto. En principio se citan los siguientes trabajos como fuente de consulta:

continúa en pág. 82 ▶



◀ viene de la pág. 81

- Revista Momento 4/2014, Artículo: “Las Vías del Diálogo” ⁽¹⁾
- Publicación: “Diálogo: Señal de nuestra existencia, RETAL QATZIJ” ⁽²⁾

Ambas publicaciones de Carlos Fredy Ochoa.
Desde luego existe mucha más literatura al respecto.

⁽¹⁾ <http://www.asies.org.gt/download.php?get=momento-2014-4--las-v--as-del-di--logo.pdf>

⁽²⁾ http://www.asies.org.gt/download.php?get=dialogo14_10_2014.pdf

cuadro 47

El proceso de diálogo en la Cultura Maya

A continuación, los primeros cuatro pasos o etapas del diálogo

En términos generales este tiene una serie de etapas que se pueden sintetizar así:

- 1 **La primera tiene que ver con el encomendarse o pedir permiso para tratar un asunto. Suele ser muy ceremonial y tiene un simbolismo como no querer causar susto, que estemos serenos y que quede todo claro. Equivale a una especie de rompe hielo «ceremonial».**
- 2 **El proceso en sí mismo es expresión del valor de la «verdad y el entendimiento mutuo».**
- 3 **Lo Maya es diferente a lo dirigencial o militante**
- 4 **Inicio de Tema: Así como usted dijo... Y se repite lo que se entendió. El objeto es para ver si está «claro».**

Nótese el carácter especial que tiene el proceso hasta aquí. Nada de fondo, todo tiene un carácter exploratorio y para generar respeto y confianza entre las partes.

Se busca que las personas estén tranquilas, sosegadas y tengan claro lo que se va a tratar, intercambiar o deliberar. Ahora veamos los otros tres pasos, la parte sustantiva, la manera de abordaje.

continúa en pág. 84 ►



5 **Discusión en ronda, participa el grupo y la mayoría dice algo. Es como una recolección de opiniones.**

6 **La etapa siguiente es la que busca la solución. Y entonces ¿cómo lo componemos?. En ésta se produce un proceso de interiorización y comprensión por ello suele ser lento y no es extraño ver que después de un tiempo largo alguien pregunte de nuevo lo primero que se expuso. Sirve para entrar en «un consenso».**

7 **Luego la deliberación pasa a resolver ¿quién lo hace?, ¿A quién se comisiona?. Implica también la declaración de compromiso, la aceptación es decir «un de acuerdo» y ante ello se empeña la palabra, no requiere un compromiso escrito. Implica el valor de «la palabra empeñada».**

Nótese la forma de la discusión «en ronda» por la cual todos tienen la oportunidad de expresarse. Generalmente después de varias rondas, ya con claridad sobre el asunto a tratar y su contexto, entonces se va a la búsqueda de ¿cómo se arregla? ¿cómo se enfrenta el problema para el bien de todos? En esa búsqueda es importante tener en cuenta que podemos retroceder a una interrogante que creíamos ya superada. Me consta que es casi como volver al principio que según nosotros eso estaba claro, pero para algunos de los participantes no lo suficiente.

Superada esa etapa, se puede pensar entonces en los compromisos que han de ser expresión del acuerdo de solución. Así como asignar las responsabilidades que se asumen tanto por los directamente involucrados como por las autoridades comunitarias y otros miembros del grupo. Solo hasta entonces se empeña la palabra.

Es importante el lenguaje que se usa y la expresión propia no es consenso sino estamos en un «de acuerdo».

Este será honrado y la forma, naturaleza, características y acciones que se establezcan pasan a formar parte del acervo cultural y de la experiencia de las autoridades ancestrales. Así como a formar parte de la sabiduría y conocimiento de la propia comunidad la cual se utilizará en otros casos y oportunidades.

Concluimos esta parte compartiendo una experiencia concreta vivida en reuniones de la Alcaldía Indígena de Sololá.

El día de audiencias en que los comunitarios son atendidos por las autoridades van entrando todos en turnos. Se sientan en orden en el salón comunitario frente a las autoridades.

Cada quién va exponiendo su caso y después de escucharlos las autoridades van dando «indicaciones o consejos» que aceptados por las partes se convierten en el «de acuerdo». Luego continúan exponiendo otros según su turno, pero es interesante que todos escuchan muy atentos el planteamiento del problema y los acuerdos a que se llegan.

Como lo observé varias veces me llamó la atención que de repente familias o personas que esperaban turno se levantaban y se iban. Ello lo observé en varias jornadas por lo que decidí investigar qué era lo que sucedía.

Entrevisté y analicé varios casos de los que salen. Encontré que la cuestión trascendental consistía en que, escuchando los casos y las opiniones y sugerencias de las autoridades, se les iluminaba su propio camino. Claro, también la solución a su problema por lo que se retiraban y establecían su propio acuerdo conversando abiertamente. Es decir, en un genuino y verdadero diálogo.

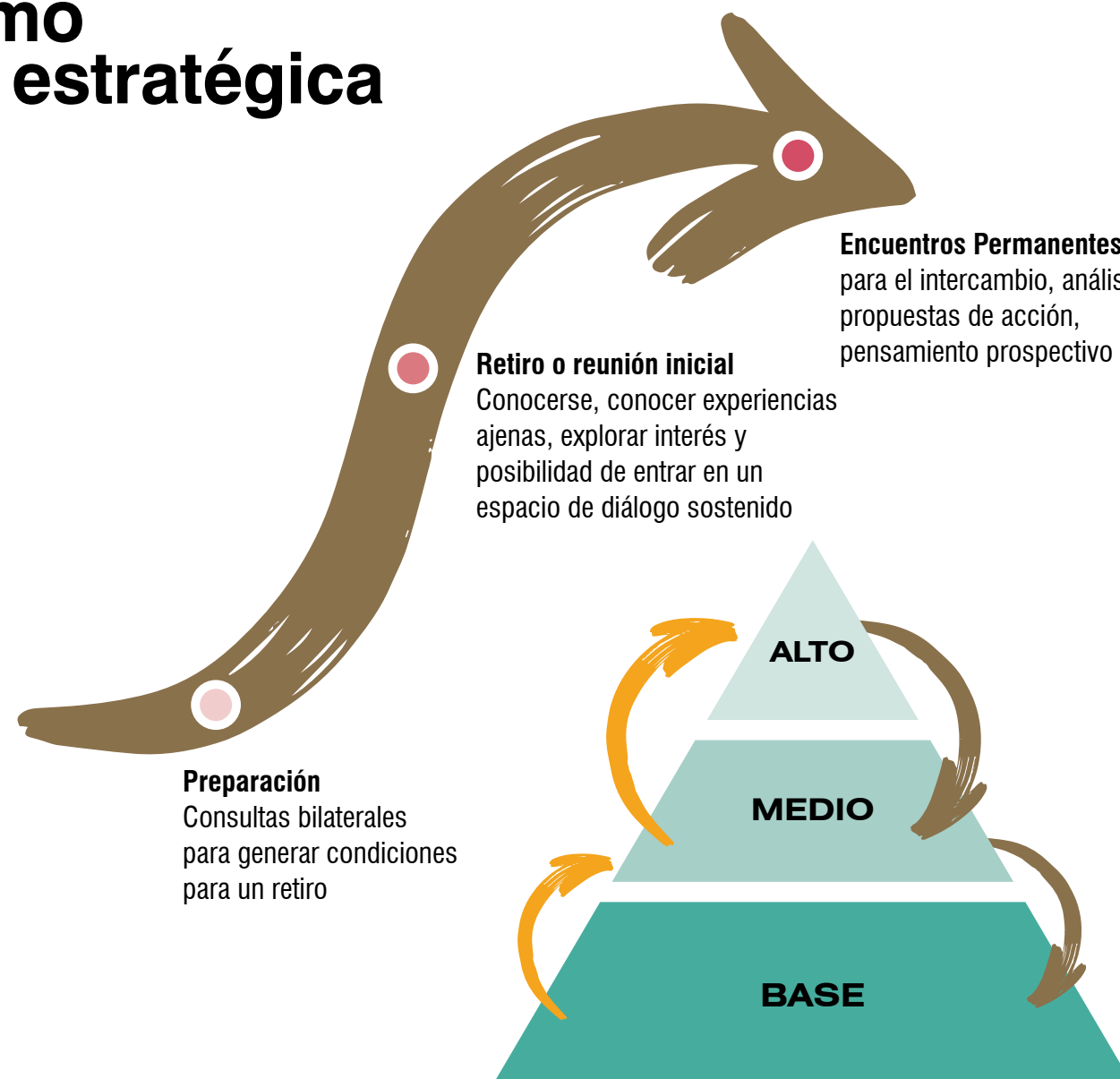
El diálogo como conversación estratégica sostenida

Un espacio multi-actor
Puede ser auto-convocado

Proceso del nivel medio:

Ofrece plataformas de relaciones fortalecidas que pueden:

- Tomar medidas para respaldar procesos y acuerdos formales
- Ayudar a abordar y manejar conflictividad
- Generar visiones y escenarios prospectivos
- Promover iniciativas colectivas proactivas desde la Sociedad Civil



Recordemos, el diálogo no necesariamente puede ser ocasional o coyuntural. El diálogo también puede ser un instrumento de Conversación Estratégica Sostenida. Las fases o etapas del diálogo se pueden usar para fortalecer relaciones entre distintos actores sociales. Casos como la división, confrontación o polarización que hoy por hoy existe en Guatemala. Agobiada la sociedad por la misma Pandemia de la **Covid-19**, nos está hundiendo en la desesperación, la incertidumbre, el cansancio, el deterioro acelerado de las condiciones de vida y el pesimismo. Todos factores preocupantes y estimulantes de la violencia en sus múltiples manifestaciones.

Observemos y analicemos con detenimiento el esquema del **cuadro 48**. Recordemos que el diálogo tiene carácter multi actor, objetivos para ayudar, generar, promover, accionar o tomar medidas. El diálogo tiene estas fases: preparatoria, de reunión inicial y los encuentros permanentes, todo ello cruzado por el abordaje a distintos niveles.

**¿Da lugar a una discusión y reflexión profunda?
¡No lo piense únicamente, hágalo!**

Toca cerrar esta segunda parte que se ha dedicado al «**Diálogo Participativo y Democrático**». Contenido que está presente en la Visión y Misión del Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria –**NIMD**–. También está en su marco conceptual y estratégico y que es concomitante a la Democracia Inclusiva la cual promueve y pregona.

Formularemos unas cuestiones de cara a los retos futuros que tenemos. Tanto como país multiétnico, multilingüe y pluricultural, como entidades e instituciones y desde luego como sujetos y ciudadanos con derechos y obligaciones para con nuestra familia, la sociedad, nuestro pueblo (Maya, Xinka, Ladino o Garífuna) y nuestra patria Guatemala

-Chi Iximulew-

Puede ser útil el instrumento del Diálogo Participativo y Democrático?

cuadro 49

Y entonces... ¿Cuál es el reto, el desafío hacia el futuro? ¿Puede ser útil el instrumento del diálogo participativo/democrático?

- **¿Cómo resolver nuestras desavenencias, diferencias, desacuerdos, problemas y conflictos sin recurrir al enfrentamiento, la descalificación, la agresión y la violencia?**
- **¿Cuál debe ser nuestra estrategia? Dejamos que las cosas estallen y nos conformamos diciéndonos a nosotros mismos, “ya se va a resolver”, “la sangre no llega al río”, “tranquilos”, “no hay mal que por bien no venga”.**
- **Como país, como sociedad, aprovechando el momento, la coyuntura, la misma pandemia, hacia dónde debemos ir, volvemos a la misma «normalidad» o ¿qué clase de Estado construimos?.**

Es nuestro mejor deseo que esta **Guía Metodológica sobre el Diálogo Participativo y Democrático** sea un instrumento de consulta y cabecera. Que le sirva tanto en el plano personal como familiar, en su trabajo y en el ejercicio de su liderazgo.



La democracia empieza con diálogo.