



NACIONES UNIDAS

CEPAL

SEDE SUBREGIONAL EN MÉXICO



cooperación
alemana

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Comercio internacional e industria

ESPACIOS DE DIÁLOGO PARA CONSTRUIR ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PÚBLICO-PRIVADAS: UNA GUÍA METODOLÓGICA

Alexander Rayo



NACIONES UNIDAS



SEDE SUBREGIONAL EN MÉXICO



cooperación
alemana

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

ESPACIOS DE DIÁLOGO PARA CONSTRUIR ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PÚBLICO-PRIVADAS: UNA GUÍA METODOLÓGICA

Alexander Rayo

Este documento fue preparado por Alexander Rayo, Consultor de la Unidad de Comercio Internacional e Industria de la CEPAL, bajo la coordinación de Ramón Padilla, funcionario de la misma Unidad, en el marco de las actividades del proyecto CEPAL/GIZ: “Proyecto A1: Inserción de pymes agroindustriales en las cadenas globales de valor en Centroamérica”

La presente guía está basada en la observación y el desarrollo conceptual elaborado por otros autores, así como en la experiencia práctica llevada a cabo en varios programas y proyectos para el desarrollo sostenible, por lo que el autor expresa su reconocimiento y agradecimiento a todos los autores e instituciones citadas en este trabajo. Asimismo, por las experiencias prácticas desarrolladas y su capitalización, agradece a la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ), al Collective Leadership Institute (CLI) y a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en particular a la Unidad de Comercio Internacional e Industria.

Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización.

ÍNDICE

	<u>Página</u>
RESUMEN EJECUTIVO.....	5
I. INTRODUCCIÓN.....	7
A. ¿QUÉ ES LA GUÍA PARA LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE ESPACIOS DE DIÁLOGO?.....	8
B. ¿CÓMO USAR LA GUÍA?.....	8
C. LA IMPORTANCIA DE GESTIONAR ESPACIOS DE DIÁLOGO.....	9
D. ¿QUIÉNES DEBEN PARTICIPAR EN UN ESPACIO DE DIÁLOGO Y CÓMO SE DEBEN SELECCIONAR LOS ACTORES?.....	9
II. MARCO CONCEPTUAL.....	10
A. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR ESPACIOS DE DIÁLOGO?.....	10
B. ¿QUÉ RESULTADOS SE PUEDEN ESPERAR?.....	10
C. ¿QUÉ TIPOS DE ESPACIOS DE DIÁLOGO EXISTEN?.....	10
D. ¿CUÁNDO SE DEBE USAR UN ESPACIO DE DIÁLOGO?.....	11
III. FASES DE LOS ESPACIOS DE DIÁLOGO.....	13
IV. FACTORES DE ÉXITO Y DE RIESGO.....	17
V. PERFIL IDEAL DE QUIENES LIDERAN UN ESPACIO DE DIÁLOGO.....	21
VI. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE UN ESPACIO DE DIÁLOGO.....	23
A. FASE 1: EXPLORACIÓN E INVOLUCRAMIENTO.....	23
1. El sondeo.....	24
2. La verificación.....	29
3. La socialización inicial.....	30
B. FASE 2: CIMENTAR Y FORMALIZAR.....	30
1. La reunión de socialización.....	30
2. El taller o las sesiones de trabajo para el desarrollo del objetivo y de las primeras actividades.....	31
3. El fortalecimiento de capacidades.....	31
4. El taller o las sesiones de planificación estratégica.....	32
5. El desarrollo de estructuras para la implementación.....	36
C. FASE 3: IMPLEMENTAR Y EVALUAR.....	36
1. El seguimiento y el apoyo a las estructuras de implementación.....	36
2. El monitoreo y el reporte de avances y dificultades.....	36
3. La implementación y la búsqueda de alianzas.....	37
4. La socialización y el festejo de los éxitos.....	38

D. FASE 4: DESARROLLO ULTERIOR, RÉPLICA E INSTITUCIONALIZACIÓN	38
1. El taller o la sesión para la evaluación de la experiencia	38
2. La reflexión y la toma de decisiones para la continuidad	38
3. La preparación para la continuidad	39
VII. CAPITALIZACIÓN Y TRANSFERENCIA DE BUENAS PRÁCTICAS	40
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES	43
BIBLIOGRAFÍA	45
VÍNCULOS DE INTERÉS.....	46

Índice de cuadros

CUADRO 1: CARACTERÍSTICAS Y CATEGORÍAS DE LOS ESPACIOS DE DIÁLOGO	11
CUADRO 2: VERIFICACIÓN DE LA FASE 1: EXPLORACIÓN E INVOLUCRAMIENTO ...	14
CUADRO 3: VERIFICACIÓN DE LA FASE 2: CIMENTAR Y FORMALIZAR	15
CUADRO 4: VERIFICACIÓN DE LA FASE 3: IMPLEMENTAR Y EVALUAR	15
CUADRO 5: VERIFICACIÓN DE LA FASE 4: DESARROLLO ULTERIOR, RÉPLICA E INSTITUCIONALIZACIÓN	16
CUADRO 6: FACTORES DE ÉXITO Y DE RIESGO	17
CUADRO 7: CARACTERIZACIÓN DE LOS TIPOS DE ACTORES DE CARA A UN ESPACIO DE DIÁLOGO.....	26
CUADRO 8: GUÍA DE ENTREVISTAS	27
CUADRO 9: GUÍA PARA LA VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL SONDEO.....	28
CUADRO 10: CONSEJOS PARA LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN	32
CUADRO 11: CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN.....	34
CUADRO 12: DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES ESENCIALES	35
CUADRO 13: TIPOS DE SEGUIMIENTO.....	37
CUADRO 14: GUÍA DE PREGUNTAS PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS	40
CUADRO 15: GUÍA DE PREGUNTAS PARA EL PROCESO DE CAPITALIZACIÓN.....	41
CUADRO 16: FACTORES A CONSIDERAR EN LAS BUENAS PRÁCTICAS DE LOS ESPACIOS DE DIÁLOGO	41
CUADRO 17: INTENSIDAD DE LOS FACTORES A CONSIDERAR EN LAS BUENAS PRÁCTICAS DE LOS ESPACIOS DE DIÁLOGO.....	42

Índice de diagramas

DIAGRAMA 1: EL MODELO DE CAMBIO DIALÓGICO	13
DIAGRAMA 2: ACCIONES PARA EL DESARROLLO DE UN ESPACIO DE DIÁLOGO.....	23
DIAGRAMA 3: RELACIONES DE INFLUENCIA E INTERÉS DE LOS ACTORES.....	25
DIAGRAMA 4: VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL SONDEO	29
DIAGRAMA 5: FÓRMULA DEL INCREMENTO DE COMPROMISO DE LOS ACTORES ...	39

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente documento se ofrece un marco conceptual e información práctica sobre cómo organizar y gestionar espacios de diálogo para construir y fortalecer estrategias de desarrollo público-privadas. Estos espacios contribuyen al crecimiento de los países mediante la participación estructurada de los actores involucrados en un determinado tema. En particular, permiten diseñar e implementar políticas públicas que cuenten con el apoyo y el compromiso del sector privado.

En los espacios de diálogo se crea un ambiente propicio para la vinculación entre actores, que permite la formulación de proyectos público-privados y la colaboración activa en dichos proyectos. En este contexto se logra identificar y desarrollar soluciones que individualmente no serían concebibles. En la actualidad es difícil pensar en la implementación unilateral de políticas públicas y medidas de fomento, ya que los problemas son cada vez más complejos y para superarlos se necesita un mayor grado de retroalimentación, compromiso y consenso entre todas las partes involucradas.

El diálogo es ampliamente reconocido como medio para llegar a acuerdos entre diferentes partes. Sin embargo, a veces las negociaciones, las socializaciones y los espacios formados no se concretan, pierden apoyo y no llegan a resultados debido a la falta de planteamientos comunes, objetivos concretos y un seguimiento estructurado, tres elementos a los que en esta guía se hace referencia en detalle.

En esta publicación se presentan los elementos conceptuales que enmarcan los espacios de diálogo y se abordan los siguientes temas: cómo seleccionar a los actores, qué tipos de espacios de diálogo existen y qué se puede esperar de ellos, cuáles son los factores de éxito y riesgo de los espacios de diálogo, cuáles son las fases para la organización y gestión de un espacio de diálogo y qué herramientas prácticas se encuentran a disposición para cada etapa del proceso de diálogo.

I. INTRODUCCIÓN

“Si trabajas solo puedes ir más rápido, pero si quieres ir más lejos, trabaja en equipo”

Proverbio anónimo

Los espacios de diálogo entre actores clave de la sociedad son cada día más importantes y necesarios para desarrollar iniciativas integrales y sostenibles. En la actualidad, las estructuras sociales y económicas están tan relacionadas entre sí que las acciones de unos actores repercuten en las de otros. Lo mismo sucede con las instituciones, ya que es difícil pensar que una única institución pueda dar respuesta a los problemas complejos de la actualidad.

El diálogo, una herramienta universal usada por las civilizaciones más antiguas del mundo, puede utilizarse en cualquier campo temático (por ejemplo, económico, social o ambiental), por grupos homogéneos o heterogéneos.

Los espacios de diálogo entre múltiples actores son un instrumento poderoso para formular e implementar políticas públicas. Existen espacios de diálogo de carácter consultivo (corto plazo) y cooperativo (mediano, largo plazo o permanentes). Los espacios consultivos pueden ser valiosos puentes para la consulta, validación y generación de aportes para la formulación de políticas. Los espacios colaborativos (generalmente conocidos como mesas de trabajo) van un poco más allá, ya que, gracias a su carácter más permanente, pueden llegar hasta la implementación de acciones.

El buen uso de la capacidad de diálogo efectivo puede ser muy provechoso para mejorar las relaciones entre el gobierno y el sector privado, así como las relaciones de ambos con el sector académico. Asimismo, esta herramienta brinda la oportunidad de crear o fortalecer alianzas entre empresas o sectores industriales para mejorar los encadenamientos productivos y, de esta manera, mejorar la competitividad de las empresas.

La implementación de espacios de diálogo contribuye a la generación de alianzas y proyectos público-privados, tanto por la vía del acercamiento entre los actores, como por medio de la construcción colectiva de soluciones. En otras palabras, el trabajo en espacios de diálogo facilita la generación de afinidad entre actores y la formulación conjunta de políticas o acciones innovadoras y efectivas que tengan beneficios para todos.

A pesar de estos beneficios, el diálogo no es una práctica común. En ocasiones, los espacios de diálogo se pueden extender largos períodos de tiempo sin llegar a resultados o se pueden implementar mesas de diálogo que al poco tiempo se desaniman, se disgregan y no continúan, a veces por condiciones exógenas y otras veces por el poco conocimiento de la lógica, la metodología y el funcionamiento para concretar el diálogo y arribar a resultados.

Este documento tiene por objeto ofrecer un marco de referencia técnico, metodológico y práctico para la organización de espacios de diálogo efectivos entre los sectores público y privado. Con la estructura y las características de una guía metodológica, tiene siete secciones además de la introducción. En el capítulo II se presenta el marco conceptual en torno a los espacios de diálogo. En el capítulo III se detallan las fases de los espacios de diálogo, mientras que en el IV se discuten los factores de éxito y riesgo. En el capítulo V se expone el perfil ideal de las personas que lideran un espacio de diálogo. En la sección VI se presentan las diversas fases que integran la organización y gestión de espacios de diálogo.

En la sección VII se reflexiona sobre la capitalización y transferencia de buenas prácticas, y en la sección VIII se muestran las conclusiones y reflexiones finales.

A. ¿QUÉ ES LA GUÍA PARA LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE ESPACIOS DE DIÁLOGO?

El presente documento es una guía metodológica que reúne elementos conceptuales y aprendizajes derivados de la práctica e implementación de espacios de diálogo en América Latina. En él se describen buenas prácticas para la formación y gestión de espacios de diálogo efectivos.

La guía está dirigida a funcionarios de instituciones de gobierno, representantes de gremios del sector privado, asociaciones de municipios, organizaciones no gubernamentales, organismos de cooperación internacional y, en general, a todas las personas que tengan interés en formar un espacio de diálogo o mejorar la efectividad de uno que ya existe (mesas de trabajo, comités, consejos).

Parte del contenido de este material surge de las experiencias de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ), a través del programa Desarrollo Económico Sostenible en Centroamérica (DESCA). Otra parte del contenido se basa en el desarrollo conceptual del Collective Leadership Institute (CLI).

B. ¿CÓMO USAR LA GUÍA?

Este documento orienta y da consejos útiles, prácticos y basados en experiencias exitosas sobre cómo organizar y gestionar espacios de diálogo. En los espacios de diálogo, que suelen ser complejos y estar integrados por personas con múltiples intereses y orígenes, no existen fórmulas únicas o modelos estandarizados. Cada experiencia tiene su singularidad y amerita ajustes para alcanzar el éxito.

La guía describe el proceso de formación y gestión de un espacio de diálogo. Este proceso puede seguirse con la secuencia en que se presenta o, según sea el caso o la conveniencia, ajustarse o cambiarse para garantizar el alcance de los objetivos.

Cada espacio de diálogo tiene su propia coyuntura, particularidades, actores (personas físicas y jurídicas), dificultades y ventajas. Es por eso que, además de contar con una secuencia de las fases, es importante saber qué estímulos son necesarios para consolidar cada fase y avanzar a la siguiente.

Los lectores que ya han iniciado una experiencia de diálogo también podrán encontrar consejos útiles en este documento. El diálogo es un proceso cíclico en donde se pueden retomar o cambiar las formas de relación o trabajo; lo importante es alcanzar objetivos comunes.

Durante el proceso, por ejemplo, los actores pueden darse cuenta de que necesitan realizar ajustes en la forma de organizarse o en los plazos programados para implementar acciones. Las medidas correctivas deben tomarse dentro del espacio con todos los actores, sin importar si eso significa volver atrás o hacer tareas que debieron hacerse previamente. Estar en una fase avanzada no significa que no es posible volver atrás para hacer correcciones que serán útiles más adelante.

C. LA IMPORTANCIA DE GESTIONAR ESPACIOS DE DIÁLOGO

El ser humano es un ente social, por lo que el diálogo es una herramienta que contribuye al éxito en todo ámbito, ya sea político, empresarial o comunitario. De la misma manera, el diálogo con múltiples actores es un instrumento que contribuye a alcanzar objetivos individuales y comunes (institucionales, sectoriales, nacionales o regionales).

El trabajo en espacios de diálogo permite, según sea el caso, obtener el apoyo de un grupo para que las ideas, las propuestas y los intereses se hagan más fuertes y alcanzables, o lograr, mediante la reflexión colectiva y objetiva, la construcción de una nueva idea y acción que maximice el alcance de los intereses y beneficios.

Las soluciones efectivas y sostenibles a los problemas complejos de la actualidad necesitan de consultas a diversos actores y en múltiples sectores, con lo que se logra la intervención de varias instituciones que operan en diferentes niveles. Se trata de soluciones que surgen de estrategias de gobernanza en dos dimensiones: horizontal (multiplicidad de actores) y vertical (multiplicidad de niveles).

La mejora de la competitividad de una pyme por sí sola no produce mejoras considerables en los indicadores macroeconómicos. Sin embargo, la mejora en las condiciones de competitividad de un sector completo o de una cadena de valor puede generar impulsos importantes en la economía de un país. En este sentido, los espacios de diálogo contribuyen a la identificación, el enriquecimiento y la implementación de políticas de fomento y alianzas permanentes (industria-gobierno-academia).

La cooperación entre actores en espacios de diálogo genera un uso más eficiente de los recursos humanos y financieros. Asimismo, el trabajo con múltiples actores en espacios de diálogo fomenta la calidad, transparencia, credibilidad y sostenibilidad de las decisiones tomadas y de los cursos de acción escogidos.

D. ¿QUIÉNES DEBEN PARTICIPAR EN UN ESPACIO DE DIÁLOGO Y CÓMO SE DEBEN SELECCIONAR LOS ACTORES?

La selección de los actores que deben participar en un espacio de diálogo está determinada, principalmente, por el objetivo que se pretende alcanzar a través del diálogo, el nivel en que se trabajará (internacional, regional, nacional o local) y el carácter del diálogo, ya sea consultivo (corto plazo) o cooperativo (mediano, largo plazo o permanente). En el espacio de diálogo deben participar actores que estén directamente relacionados con las variables que se han escogido.

Un espacio de diálogo debe ser incluyente, por lo que debe estar abierto a la participación de diversos actores relacionados con la temática elegida (no se puede estimar a priori un número determinado de actores a ser incluidos ni tener un límite de participantes).

Al inicio se llegará a los actores indicados por medio del conocimiento del contexto, información relevante encontrada en documentos, sugerencias de colegas y expertos, y sugerencias de actores entrevistados. Una vez que estos posibles participantes han sido valorados para determinar si están relacionados con las variables que se han escogido, se les debe preguntar si quieren participar.

Con el avance del proceso es posible que otros actores se unan al espacio, ya sea por sugerencia o invitación de los participantes o porque simplemente han descubierto el espacio y están interesados.

II. MARCO CONCEPTUAL

A. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR ESPACIOS DE DIÁLOGO?

Los espacios de diálogo constituyen un proceso de comunicación y cooperación entre diferentes actores relevantes para un tema, que deben colaborar para el desarrollo mutuo y del propio sistema relacional al que pertenecen (identificar soluciones e implementar acciones).

A través del diálogo se reúnen capacidades, recursos, ideas y perspectivas de los diversos actores, lo que facilita la búsqueda de soluciones que individualmente no serían pensadas ni alcanzables.

El diálogo implica que ninguna postura es concluyente hasta que no hay un consenso general, de manera que de la conversación en una sesión de trabajo pueden surgir ideas o nuevos acuerdos. Se trata de establecer un modelo de pensamiento conjunto donde todos pueden opinar y colaborar abiertamente.

Estos diálogos deben estar estructurados como un proceso de trabajo y tener un objetivo común compartido por todos los actores. También deben tener como base de trabajo la búsqueda de consensos, el diseño conjunto de acciones y su respectiva implementación.

B. ¿QUÉ RESULTADOS SE PUEDEN ESPERAR?

En primera instancia, un espacio de diálogo debe ofrecer la oportunidad de conversar en torno a un objetivo bien definido para lograr identificar e implementar soluciones que no son realizables de manera individual.

Los espacios de diálogo ofrecen una plataforma de colaboración para el intercambio de ideas y la implementación fluida de cursos de acción. También se pueden llegar a considerar como un espacio de consulta o sugerencias de políticas públicas. En sí mismo, el espacio puede incluso tener algún carácter de representación, dependiendo de su índole.

Aunque los espacios de diálogo son un medio para identificar soluciones e implementarlas, en muchos casos, cuando se vuelven permanentes son un resultado en sí mismos, ya que se convierten en un espacio de consulta permanente y demuestran su sostenibilidad.

C. ¿QUÉ TIPOS DE ESPACIOS DE DIÁLOGO EXISTEN?

Según el nivel o alcance en que se decida trabajar, existen los siguientes tipos de diálogo:

- a) Internacional
- b) Regional
- c) Nacional
- d) Sectorial
- e) Local

Dependiendo del impacto que se quiera generar o del problema que se quiera resolver hay que elegir en qué nivel implementar el diálogo.

De manera general, según su forma, los diálogos pueden ser de carácter consultivo o cooperativo (Görg y otros, 2011).

Cada situación debe ser tratada con los actores indicados en el nivel adecuado. Asimismo, la consulta o el tema de trabajo debe delimitarse correctamente y los tiempos y las fechas deben planificarse muy bien para contribuir al éxito de la iniciativa.

CUADRO 1 CARACTERÍSTICAS Y CATEGORÍAS DE LOS ESPACIOS DE DIÁLOGO

Diálogos de carácter consultivo	Diálogos de carácter cooperativo
Características	
Los actores aportan sus conocimientos, puntos de vista y experiencias. En general, la aplicación posterior de las recomendaciones y conclusiones del diálogo es responsabilidad de los iniciadores.	Apuntan a una cooperación entre los actores, en la que comparten la responsabilidad y colaboran activamente para implementar soluciones o acciones. Cuanto mayor sea el énfasis de la implementación, mayor será la disposición a cooperar y asumir la responsabilidad de alcanzar logros.
Subcategorías	
<ul style="list-style-type: none"> - Consulta singular. - Serie de consultas. - Consulta institucionalizada. - Plataforma de múltiples actores para el intercambio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa de múltiples actores. - Plataforma de múltiples actores para la implementación. - Asociación de actores clave.
Ejemplos	
<ul style="list-style-type: none"> - Socialización y consulta de una nueva política pública. - Múltiples consultas de una nueva política de diferentes sectores por separado o en diferentes espacios geográficos. - Revisión anual pública del plan académico de una universidad. - Plataformas virtuales de intercambio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consejo del Café (empresarios del café que trabajan en su marca de origen). - Mesas de innovación (sectores público, privado y académico articulados para promover la innovación). - Consorcios de laboratorios para la realización de exportaciones.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ), Stakeholders Dialogues Manual, 2011.

Cuando un espacio de diálogo cooperativo se vuelve permanente, los actores pueden decidir organizarlo y darle el nombre de consejo, mesa, comisión, comité o plataforma, entre otros.

D. ¿CUÁNDO SE DEBE USAR UN ESPACIO DE DIÁLOGO?

Por su transversalidad, los espacios de diálogo son una herramienta muy útil cuando se pretende abordar problemas o necesidades comunes y buscar soluciones en conjunto.

Este enfoque se está utilizando de manera cada vez más sistemática, con el consecuente desarrollo de una metodología específica en temas tan diversos como cambio climático, gestión ambiental, seguridad alimentaria, seguridad ciudadana, cadenas de valor, desarrollo urbano, ordenamiento territorial y consulta ciudadana.

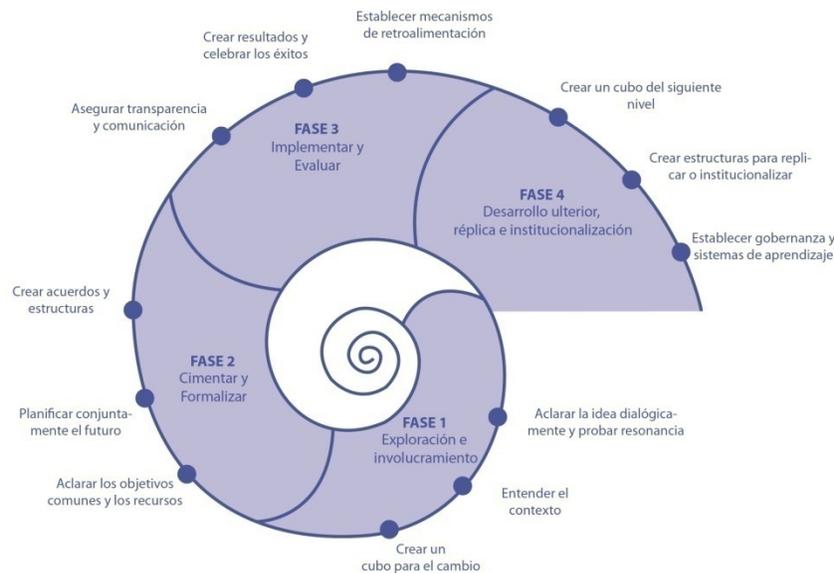
Este enfoque puede aplicarse especialmente cuando una iniciativa solo pueda implementarse con el apoyo de varios grupos de actores y responsables de la toma de decisiones o cuando se requiera la aceptación o validación de varios grupos de interés con respecto a una postura y se aspire a generar cambios coyunturales o de condiciones marco.

Antes de iniciar o fomentar un espacio de diálogo es recomendable hacer un sondeo o análisis de potencial para constatar cuál es el enfoque más adecuado y cuáles son las condiciones de los involucrados. Las herramientas para este sondeo serán abordadas más adelante.

III. FASES DE LOS ESPACIOS DE DIÁLOGO

El Collective Leadership Institute (CLI) desarrolló el Modelo de Cambio Dialógico, basado en la experiencia y los conocimientos del diálogo. Este modelo explica lo que debe tomarse en consideración para fomentar el diálogo orientado a la obtención de resultados.

DIAGRAMA 1
EL MODELO DE CAMBIO DIALÓGICO



Fuente: Collective Leadership Institute (CLI), “Working with Stakeholder Dialogues” [en línea] <http://collectiveleadership.com/en/skills/dialogic-change-model.html>.

El modelo de cambio dialógico también ofrece un esquema bien estructurado de planificación y pone atención en los detalles que pueden hacer que un proceso tenga éxito o fracase (CLI, 2011).

Fase 1. Exploración e involucramiento: se trata básicamente de un sondeo. Esta fase es el momento para explorar el contexto y la coyuntura de los actores clave en el tema. Esto supone conocer los actores, los factores externos y la dinámica del sistema, así como entrevistarse e intercambiar ideas con expertos en el tema. Este es el momento de identificar y crear el grupo impulsor o cubo para el cambio.

Fase 2. Cimentar y formalizar: el foco de esta fase es generar relaciones de confianza e interés con el objetivo que perseguirá el espacio de diálogo. Aquí se dedican esfuerzos a consolidar el sistema de colaboración, generar compromisos de cambio por parte de los actores y desarrollar la planificación estratégica del grupo de manera conjunta.

Fase 3. Implementar y evaluar: es la fase en que se da inicio a la ejecución de las medidas acordadas y planificadas. Un aspecto importante a tener en cuenta en esta etapa es que la implementación y la evaluación conjuntas son elementales para mantener el compañerismo en el grupo y el dinamismo en el espacio de diálogo.

La complejidad y las mayores dificultades de un proceso se presentan en esta tercera fase. Desde su inicio hay que dedicar más empeño, ya que esta es la etapa en que pueden registrarse retrasos, incumplimientos, críticas y evasión de la comunicación. Las bases generadas en las fases anteriores son muy importantes para superar posibles crisis y ayudan a organizar sesiones de lecciones aprendidas con todo el grupo.

Fase 4. Desarrollo ulterior, réplica e institucionalización: una vez que un espacio de diálogo ha alcanzado los resultados planteados al comienzo, surge el interrogante sobre su continuidad. ¿Se debe seguir trabajando con el mismo tema al mismo nivel o en un ámbito más ambicioso? ¿Se debe seguir trabajando con los mismos actores o hay que incluir otros nuevos? ¿Se debe mantener el mismo esquema de trabajo o es necesario plantear acciones de mayor envergadura? Otra interrogante que se plantea es si esta experiencia, su modalidad y sus estructuras pueden ser replicables o útiles para otros. Las respuestas a estas preguntas deben provenir de la inteligencia colectiva de los mismos actores del espacio. Sea cual sea la decisión, en esta fase el gran reto es mantener el ánimo.

La duración de cada fase puede ser muy variada. Esto dependerá del nivel en que se trabaje, del tipo de diálogo que se quiera establecer —consultivo o cooperativo (consulta única o espacio permanente)— y de los temas que se quieran trabajar. La duración de cada fase también dependerá de los actores y de los avances que se logren en cada etapa. En este sentido, la primera fase para un espacio consultivo podría durar unos días y todo su proceso quizás un mes, mientras que la primera fase para un espacio de carácter colaborativo, y de nivel regional, podría durar desde varios meses en un primer ciclo bajo el Modelo de cambio dialógico hasta uno o dos años.

No hay un tiempo estimado para la duración de cada fase, pues tanto la coyuntura como los avances determinan los tiempos de cada una y la duración de todo el proceso. No se debe avanzar a la fase siguiente si no se ha asegurado una correcta ejecución de la meta de cada fase y su apropiación por parte de los actores.

Existen cuadros de control que ayudan a decidir si hay que mantenerse en una etapa o avanzar a la siguiente (véanse los cuadros 2, 3, 4 y 5).

CUADRO 2 **VERIFICACIÓN DE LA FASE 1: EXPLORACIÓN E INVOLUCRAMIENTO**

Meta de la fase	Entender el contexto, conocer a los actores y sus puntos de vista, tener conversaciones preparatorias, conseguir aliados para el inicio.
¿Qué hacer?	Reunir y analizar documentación, tener entrevistas y reuniones, pedir opiniones de terceros.
Resultados esperados	Generar las primeras bases de confianza y compromisos. Identificar un grupo o cubo impulsor. Recibir alguna retroalimentación por parte de los actores.
Preguntas de control	¿Se han identificado todos los actores relevantes para este tema? ¿Hay otros actores relevantes que quieran participar? ¿Se ha entendido lo suficientemente bien el contexto? ¿Se han evaluado los recursos y el tiempo requeridos? ¿El grupo impulsor es lo suficientemente fuerte?

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Collective Leadership Institute (CLI), “Working with Stakeholder Dialogues” [en línea] <http://collectiveleadership.com/en/what-we-do/capacity-building-programs/open-courses/working-with-stakeholder-dialogues.html>.

CUADRO 3
VERIFICACIÓN DE LA FASE 2: CIMENTAR Y FORMALIZAR

Meta de la fase	Aclarar objetivos comunes, designar los recursos necesarios y quién los proveerá, establecer compromisos, desarrollar la planificación estratégica y generar las estructuras de coordinación.
¿Qué hacer?	Organizar reuniones y talleres con todos los actores para llegar a acuerdos.
Resultados esperados	Clarificación del objetivo y la forma de funcionamiento y estructura del espacio de diálogo. Acuerdos para la colaboración y el funcionamiento. Planificación estratégica elaborada (lo que se hará). Estructuras o acuerdos para la implementación.
Preguntas de control	¿Todos los actores tienen un claro entendimiento del objetivo del espacio? ¿Se cuenta con un marco completo para que el espacio de diálogo pueda ser efectivo y se implementen medidas? ¿Se generaron suficientes compromisos de recursos para poder implementar acciones exitosamente? ¿Se hizo una planificación realista? ¿Está todo listo para implementar acciones?

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Collective Leadership Institute (CLI), “Working with Stakeholder Dialogues” [en línea] <http://collectiveleadership.com/en/what-we-do/capacity-building-programs/open-courses/working-with-stakeholder-dialogues.html>.

CUADRO 4
VERIFICACIÓN DE LA FASE 3: IMPLEMENTAR Y EVALUAR

Meta de la fase	Implementar las actividades acordadas o planificadas.
¿Qué hacer?	Apoyar las estructuras creadas para la implementación. Aprovechar los acuerdos de colaboración y las bases de confianza generados en las fases anteriores. Durante la implementación, buscar nuevas y mayores alianzas para lograr los objetivos. Monitorear avances, ofrecer apoyo y buscar apoyo con el grupo cuando y donde sea necesario.
Resultados esperados	Actividades implementadas. Reportes de la implementación. Socialización y retroalimentación.
Preguntas de control	¿Las estructuras, reglas y formas de comunicación fueron efectivas? ¿Se evaluó la fase y se identificaron las lecciones aprendidas? ¿Se implementaron las lecciones aprendidas? ¿Se socializaron los resultados y fueron celebrados adecuadamente? ¿Se puede decir que la implementación fue un éxito?

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Collective Leadership Institute (CLI), “Working with Stakeholder Dialogues” [en línea] <http://collectiveleadership.com/en/what-we-do/capacity-building-programs/open-courses/working-with-stakeholder-dialogues.html>.

CUADRO 5
VERIFICACIÓN DE LA FASE 4: DESARROLLO ULTERIOR, RÉPLICA E INSTITUCIONALIZACIÓN

Meta de la fase	Generar un siguiente nivel de diálogo, ampliar o replicar la experiencia, crear estructuras duraderas.
¿Qué hacer?	Documentar, analizar y socializar las ideas propias de esta fase y discutir las con el grupo en un espacio abierto o bajo la modalidad de taller.
Resultados esperados	Acuerdos sobre una posible continuidad y bajo qué formato. En caso de continuar y ampliar la experiencia, identificar un siguiente grupo impulsor. Revisar y mejorar las estructuras de conducción. Identificar los pasos a seguir.
Preguntas de control	¿Se ha analizado con suficiente profundidad la ampliación de la experiencia? ¿Se ha analizado la nueva situación? ¿Se han identificado e incorporado nuevos actores clave para la ampliación de la experiencia? ¿Se han evaluado y reajustado las estrategias? ¿Se ha diseñado un sistema para el aprendizaje y la evaluación?

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Collective Leadership Institute (CLI), "Working with Stakeholder Dialogues" [en línea] <http://collectiveleadership.com/en/what-we-do/capacity-building-programs/open-courses/working-with-stakeholder-dialogues.html>.

IV. FACTORES DE ÉXITO Y DE RIESGO

A continuación se detallan algunos factores de éxito y de riesgo tomados de la experiencia, que son muy útiles para mejorar los procesos y espacios de diálogo. Cabe mencionar que, por tratarse de espacios donde hay diversidad de personas y caracteres, algunos factores de riesgo pueden presentarse más temprano o más tarde. Los elementos de éxito, por su parte, pueden presentarse por sí solos o puede ser necesario fomentarlos.

Vale la pena destacar que es de gran relevancia manejar un nivel racional de aplicación de los factores que se describen a continuación. Esto significa que invertir demasiada energía en investigar información sobre un factor o fomentar otro puede estresarnos y desviarnos del objetivo principal. Un nivel básico (racional) de atención será suficiente para cuidar de los factores de éxito y de riesgo.

Por ejemplo, es imprescindible manejar un nivel básico de conocimiento de los actores: saber quiénes son y cuáles son sus principales intereses, motivaciones y características generales. No es posible aspirar a conocer todo en detalle, pero es importante contar con una serie de nociones básicas antes de empezar el proceso.

CUADRO 6
FACTORES DE ÉXITO Y DE RIESGO

Factores de éxito	Factores de riesgo
Conocimiento de los actores	Moméntum
Identificación clara de un objetivo común	Intereses ocultos
Compromiso	Burocratización
Manejo de los principios de diálogo y gestión de conflictos	Micrófono abierto
Coordinación	Falta de credibilidad y liderazgo
Asignación de tareas y revisión	Sobrecarga
Identificación y fortalecimiento de un grupo o cubo impulsor	Club
Agendas claras y concisas	Equidad ^a
Resultados rápidos y socialización de resultados	Exceso de comunicación
Fortalecimiento de relaciones humanas	Errónea orientación a resultados

Fuente: Elaboración propia.

a Este factor es un valor que, en el trabajo con un espacio de diálogo, si no se maneja con cautela, se puede transformar en un riesgo (esto se explica con mayor detalle más adelante).

A continuación se describe la interpretación de cada uno de los factores.

a) Factores de éxito

Conocimiento de los actores: contribuye, en gran medida, al éxito del espacio. Es necesario determinar lo mejor posible con qué actores se trata, si son públicos, privados, académicos u organizaciones no gubernamentales, y si se debe tratar con ellos en grupo o de manera individual. Es importante estimar previamente el nivel de interés y la influencia de cada actor en los temas que queremos tratar. De esta manera, se debe planificar cómo relacionarse con cada actor al inicio y durante el proceso.

Identificación clara de un objetivo común: uno o varios objetivos comunes claramente identificados y manejados por todos los actores serán el común denominador y elemento de integración del grupo. Mientras más concretos y publicitados sean estos objetivos, mayores serán las probabilidades de éxito. Lo más recomendable es contar con un máximo de tres objetivos muy puntuales. Con el paso del tiempo, el espacio puede apuntar a otros objetivos.

Compromiso: como en toda actividad, debe haber compromiso y confianza. Se debe partir de un objetivo común, identificar posibles acciones, priorizarlas, entenderlas cabalmente y comprometerse con ellas. Para aportar al triunfo del espacio se debe seguir esta lógica como forma natural para generar confianza. Los compromisos impuestos desgastan la confianza y socavan la tolerancia de los actores.

Manejo de los principios de diálogo y gestión de conflictos: cada uno de los miembros de un espacio de diálogo debe manejar los siguientes principios base de una buena comunicación:

- Escuchar
- Respetar
- Reflexionar
- Expresar

De la misma manera, los principios de la resolución de conflictos son elementos importantes para los moderadores y para los participantes en un espacio de diálogo¹.

- Pensar antes de reaccionar
- Escuchar atentamente
- Asegurar un proceso justo
- Enfrentar el problema y no a las personas
- Aceptar la responsabilidad propia
- Establecer una comunicación directa
- Identificar intereses
- Enfocarse en soluciones comunes (ganar-ganar)

La aplicación de estos principios básicos contribuye a la comunicación y a la integración del grupo con miras a un fin común.

Coordinación: una estructura de coordinación práctica, facilitadora y orientada al estilo del espacio formado dinamiza el proceso. El coordinador en un espacio de diálogo no se debe encargar de todo el trabajo. No es el jefe ni el secretario; se trata más bien de la figura que lleva la secuencia del proceso y se encarga de orientar los pasos a seguir para que el grupo tome las decisiones necesarias para el cumplimiento de los objetivos. Cuando un espacio es duradero, su coordinación puede ser rotativa o como el grupo estime conveniente.

Asignación de tareas y revisión: desde el primer encuentro oficial debe haber asignaciones que deben ser fáciles de cumplir y útiles para la causa (el objetivo o el espacio). Se debe monitorear el cumplimiento de estas tareas y mencionar su cumplimiento o incumplimiento. Los primeros compromisos cumplidos, por pequeños que parezcan, tienen un efecto muy positivo en la confianza y el ánimo del grupo.

¹ Véase [en línea] <<http://inter-mediacion.com>>.

Identificación y fortalecimiento de un grupo o cubo impulsor: antes de la conformación de un espacio, o en sus inicios, hay que identificar y establecer lazos más cercanos con las instituciones que pueden ayudar a potenciar, dinamizar y crear éxito en el espacio de diálogo planteado. Un grupo impulsor de dos o tres instituciones determinadas y comprometidas con un objetivo es suficiente inspiración para muchos otros actores.

Agendas claras y concisas: si se mantienen agendas claras y eficientes en el uso del tiempo, los participantes de un espacio siempre sabrán qué van a hacer y se sentirán valorados, ya que se demostrará la importancia de la reunión y cuánto se aprecia el tiempo de todos los participantes.

Resultados rápidos y socialización de resultados: todos los actores quieren ver resultados rápidos, y estos hay que buscarlos, hacerlos fáciles y comunicarlos, sobre todo al inicio, para generar confianza y apoyo. La socialización de resultados debe ser una práctica y un ciclo de trabajo, donde se acuerda, se planifica, se ejecuta y se divulga. Muchos espacios simplemente son vistos como poco productivos incluso por los propios actores por no comunicar sus avances.

Fortalecimiento de relaciones humanas: en cualquier fase de un proceso de diálogo es muy productivo generar acercamientos entre las personas para fortalecer las relaciones humanas. En los inicios esto favorece el acercamiento, en una fase intermedia reinyecta ánimo y en una fase avanzada puede consolidar las relaciones de trabajo. Estas oportunidades se pueden dar a través de dinámicas de grupos, talleres de planificación, convivios de socialización y celebración de resultados, entre otros.

b) Factores de riesgo

Moméntum: en ocasiones, los espacios de diálogo no tienen aceptación porque no se lanzan en el momento adecuado. Hay que cuidar que la mayoría de los actores estén disponibles, particularmente los más relevantes. Para elegir el momento adecuado hay que tener un buen diagnóstico y una buena imagen de la coyuntura y la programación en que se desarrollarán los actores. También hay que informarse acerca de otras iniciativas para no entrar en competencia y desperdiciar recursos.

Intereses ocultos: quizás algunos actores quieran pertenecer al espacio porque lo ven como un medio para alcanzar otros beneficios. Se debe cuidar que esos intereses no influyan negativamente en el alcance del objetivo común del grupo y en la fluidez del proceso de diálogo que se quiere establecer. No se puede identificar a todos los que tienen intereses ocultos; lo esencial es saber que existen y que estos deben ser temas secundarios dentro del espacio de diálogo. Si los intereses ocultos dominan el espacio de diálogo hay que replantear el objetivo o cerrar el espacio.

Burocratización: cuando un espacio arranca, por lo general, hay mucho ánimo y deseos de hacer las cosas correctamente. A veces se organizan juntas directivas, se designan coordinadores y se establecen estatutos o reglamentos. Al inicio, cierto nivel de burocracia organizacional suele ser recomendable para mostrar seriedad y proyectar una orientación por resultados. No obstante, cuando los niveles burocráticos avanzan más rápido que el avance hacia los objetivos del espacio, esto puede actuar en detrimento del progreso y la consolidación del espacio, ya que los actores pueden resentirse y reaccionar de diferentes formas. Algunos pueden sentirse excluidos, otros utilizados y otros pueden pensar que el espacio no está enfocado en conseguir resultados tangibles.

Micrófono abierto: la adecuada moderación de los espacios de diálogo es un elemento indispensable para su gestión, por eso se recomienda que haya personas con las habilidades necesarias para ejercer la moderación, al menos en las sesiones iniciales. Las intervenciones de los actores deben ser breves y precisas y estar orientadas al tema que se está discutiendo. El diálogo debe ser constructivo y

reflexivo y no puede volverse un monólogo, una plática entre dos o un espacio de micrófono abierto donde cualquiera pueda decir cosas fuera del tema.

Falta de credibilidad y liderazgo: la institución coordinadora debe gozar de la credibilidad de la mayoría de los actores y tener liderazgo. De no ser así, debe preocuparse de generar confianza y proyectar seriedad, así como de ofrecerse para los primeros compromisos y cumplirlos a la mayor brevedad posible. La credibilidad y el liderazgo se ponen en duda cuando la institución coordinadora no muestra equidad, transparencia y disciplina, y es en estos momentos cuando el grupo puede sufrir por la falta de cohesión.

Sobrecarga: la asignación de tareas o compromisos debe estar bien repartida a lo largo de todas las etapas de un proceso de diálogo. Si bien es cierto que los actores podrán tener interés en lo que se pretende alcanzar con un espacio de diálogo, en la mayoría de los casos, los representantes de instituciones tienen una o varias funciones principales a las que también deben destinar tiempo. Por ejemplo, para un empresario primero está su empresa y para un profesor primero está la universidad. Los participantes en el espacio deben contar con la carga adecuada de trabajo para poder cumplirla.

Club: durante los meses o años de trabajo en un espacio de diálogo, un grupo puede lograr una buena afinidad que puede repercutir negativamente en la efectividad del espacio de diálogo, debido a que este podría convertirse en un espacio social. La recomendación para evitar esto y sacar el máximo provecho de la afinidad creada es contemplar siempre los factores de éxito antes mencionados: identificación clara de un objetivo común, compromiso, manejo de los principios de diálogo, y asignación de tareas y revisión.

Equidad: si bien es cierto que la equidad es un valor, es necesario estar consciente de ciertas situaciones que pueden ayudar o perjudicar el proceso. Para la reflexión y el pensamiento constructivo, todos los miembros deben tener oportunidad de expresarse, pero ¿cómo manejar la situación cuando hay posiciones encontradas y es necesario tomar una decisión? Quien aporte más recursos y compromisos a favor del objetivo deberá ser sujeto de aprobación por el bien del grupo y por el cumplimiento de los objetivos.

Exceso de comunicación: en muchas ocasiones, las sesiones de trabajo o diálogo son muy productivas, se llega a acuerdos importantes y los actores asumen tareas, pero el seguimiento posterior a la sesión es nulo o inefectivo. Cuando no hay una comunicación efectiva entre una reunión y otra los espacios tienden a estancarse. Es muy importante establecer y manejar la comunicación entre sesiones de manera efectiva, realizando un monitoreo y manteniendo la vinculación. El exceso de comunicación en un espacio de diálogo puede saturar o aburrir a los actores. Es importante graduar bien la comunicación y comunicar las cosas importantes y urgentes. Hay que diferenciar cuáles deben ser comunicaciones bilaterales y cuáles deben ser comunicaciones a todo el grupo.

Errónea orientación a resultados: el trabajo siempre debe estar orientado hacia el objetivo y hay que reconocer cuando se hacen cosas que no tienen impacto. No se pueden exagerar las acciones generadas en el espacio, ya que esto irá en detrimento del espacio de diálogo creado. Se debe ser muy objetivo al evaluar si las acciones realizadas realmente conducen a los resultados esperados.

En cada una de las experiencias que se llevan a cabo podrán existir particularidades que puedan beneficiar o perjudicar las iniciativas. Los elementos presentados anteriormente pueden darse tal como fueron descritos o pueden derivar en matices similares. Es necesario estar alerta y procurar mantener el equilibrio en el espacio para que este pueda ser eficiente y productivo.

V. PERFIL IDEAL DE QUIENES LIDERAN UN ESPACIO DE DIÁLOGO

Al inicio de una experiencia de diálogo con múltiples actores es muy importante que el o los impulsores tengan muy claro hacia dónde quieren llevar el proceso y demuestren que poseen las herramientas y habilidades necesarias para generar seguridad entre los participantes.

Aunque en un espacio de diálogo los impulsores no sean como los capitanes de un barco, ya que no pueden dar órdenes sino que deben proponer acciones, los que no muestran seguridad en el proceso a través de su buen conocimiento y las metodologías necesarias para desarrollarlo, corren el riesgo de que surjan “motines” o se produzca un abandono por parte de los actores.

Para evitar esta situación, es importante que, de preferencia, el o los impulsores tengan las siguientes capacidades:

Moderación: el dominio de habilidades y técnicas de moderación es sumamente útil cuando se trabaja con espacios de diálogo, ya que el objetivo de la moderación es precisamente facilitar una comunicación constructiva y objetiva para llegar a acuerdos en torno al objetivo planteado. Los impulsores no necesariamente tienen que ser siempre los moderadores, pero se recomienda que lo sean al inicio del proceso para dejar sentado un estilo. También se recomienda que tanto los impulsores de un espacio como los actores clave que participan tomen un curso sobre moderación, ya que esto permitirá un mejor manejo del espacio y facilitará el alcance de los objetivos. En ocasiones especiales, como al inicio o en talleres de planificación, es posible recurrir a un moderador externo.

Gestión de espacios de diálogo: el conocimiento previo del proceso, los conceptos y los instrumentos que envuelven un espacio de diálogo brindan la solidez necesaria para generar confianza dentro y fuera del proceso que se quiere llevar a cabo.

Planificación: las habilidades y los conocimientos en materia de planificación logística, financiera básica y de proyectos son de mucha utilidad a lo largo de todo el proceso, desde la etapa de sondeo hasta la implementación de las acciones. Esta es una habilidad que permitirá guiar al grupo y generar confianza.

Conocimientos del tema a tratar en el espacio de diálogo: el impulsor de un espacio de diálogo debe facilitar. No necesariamente se requiere ser un experto en todos los temas a tratar en un espacio de diálogo, pero sí es importante tener conocimientos generales y básicos acerca de dichos temas.

Manejo de conflictos: en ocasiones, en el trabajo en un espacio de diálogo surgen conflictos de diferente índole (comunicación, protagonismo, malentendidos), por lo que tener conocimientos de manejo de conflictos y procesos de negociación puede resultar una gran ventaja.

Las siguientes aptitudes son de gran ayuda:

Sociabilidad: una persona sociable y comunicativa podrá expresar mejor sus ideas y tendrá la habilidad de transmitirlos a diferentes tipos de personas en diferentes contextos. Asimismo, podrá establecer contacto con actores clave a través de otros temas y posteriormente podrá introducir su tema de interés.

Cultura general: esta aptitud refuerza y complementa la anterior. La combinación de ambas facilita mucho el trabajo con grupos, especialmente al inicio, cuando no se conoce a las personas.

Dinamismo: asumir una conducta dinámica, de entusiasmo y positiva contagia al grupo y mantiene el interés. En un monólogo, la audiencia tiene que hacer un esfuerzo para mantener la atención, pero en una interacción con diferentes tonos de voz, reacciones, preguntas y solicitudes, el grupo se mantiene deseoso de participar, aportar y ser reconocido.

Papel de asesor: los asesores son personas que tienen conocimientos, hacen análisis y dan consejos. Sin embargo, se quedan detrás del telón y ponen todo su aporte a disposición de sus asesorados para que estos sean la cara visible. Los impulsores de un espacio de diálogo tienen que asumir esa misma actitud, ya que el espacio, los logros y los beneficios serán principalmente de los actores que formen el espacio.

Integración: una cualidad que los actores valoran mucho en un espacio de diálogo es que sus aportes sean tomados en cuenta y que, de alguna manera, formen parte de las decisiones o acciones. La capacidad de integrar varios aportes es una valiosa cualidad en un espacio de diálogo y genera una mayor participación.

VI. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE UN ESPACIO DE DIÁLOGO

Para ilustrar todo el proceso, tomando como referencia el Modelo de cambio dialógico, en el diagrama 2 se presentan los momentos y las acciones que caracterizan el desarrollo de un proceso de diálogo. Se distinguen dos etapas muy diferenciadas en las que están distribuidas las diferentes fases: organización del espacio y gestión del espacio.² En cada etapa hay acciones que se deben realizar.

DIAGRAMA 2
ACCIONES PARA EL DESARROLLO DE UN ESPACIO DE DIÁLOGO



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Collective Leadership Institute (CLI), "Working with Stakeholder Dialogues" [en línea] <<http://collectiveleadership.com/en/what-we-do/capacity-building-programs/open-courses/working-with-stakeholder-dialogues.html>>.

A continuación se describe en qué consiste cada una de las acciones y se presentan sugerencias y estrategias.

A. FASE 1: EXPLORACIÓN E INVOLUCRAMIENTO

La primera fase para la organización de un espacio de diálogo es la exploración e involucramiento. Como parte de la exploración, antes de iniciar un proceso de diálogo se debe estar informado del contexto, de los actores y de la problemática para abordar los temas con la mayor precisión posible y sobre la base de los preceptos de bien común y de ganar-ganar. Esta primera fase, además de profundizar en la exploración, permite crear los primeros vínculos para el involucramiento de los actores.

² Véase en el capítulo III el Modelo de cambio dialógico desarrollado por el Collective Leadership Institute.

1. El sondeo

El primer paso de un sondeo consiste en la revisión de estadísticas, informes y documentos relevantes sobre el tema que se quiere tratar. No es necesario ser un experto en la materia ni estar al tanto de todos los detalles, pero sí se deben conocer los aspectos más relevantes.

Como segundo paso hay que consultar a colegas, expertos y técnicos que trabajen o estén relacionados con el tema en cuestión. Es necesario saber su opinión con respecto a la implementación de un espacio de diálogo, cuáles son sus sugerencias de actores y cualquier otro pormenor u opinión que puedan brindarnos. Es muy recomendable tener varias referencias de nivel técnico para identificar tanto opiniones mayoritarias como diversidad de puntos de vista. De esta manera se estará mejor preparado para las entrevistas con los actores relevantes y para eventuales talleres.

Aunque las personas del grupo impulsor se consideren expertas o crean que tienen mucha información acerca del tema de interés para el espacio de diálogo, es importante consultar con colegas y otros expertos del mismo ámbito o de ámbitos relacionados, y recordar que en los espacios de diálogo surgen diversos intereses y opiniones, por lo que conocer el contexto desde diferentes ángulos será de mucha utilidad.

Antes del proceso de entrevistas y durante el proceso de diálogo se debe distinguir a los actores y darles un trato de acuerdo con la importancia que tienen para los objetivos del espacio. Existen actores que tienen gran influencia o relevancia y un enorme interés para un determinado tema. A estos obviamente hay que prestarles mucha atención e involucrarlos lo más posible. En el caso opuesto, puede que existan actores que, aunque estén inmersos en un tema, tengan muy poco interés o escasa influencia, y con ellos el esfuerzo debe ser menor.

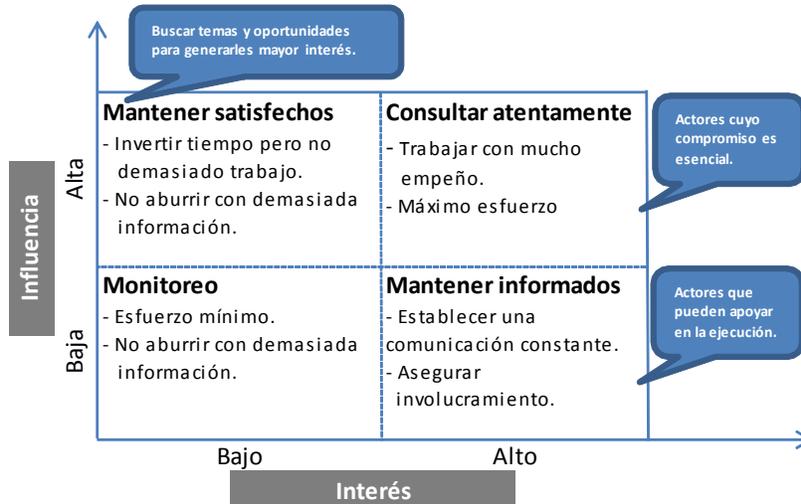
Existen casos intermedios, en los que algunos actores pueden tener mucho interés, pero muy poca influencia. A estos no hay que destinarles tanta atención, ya que son aliados naturales e inmediatos y colaborarán en el proceso. También puede ocurrir que haya actores con mucha influencia, pero poco interés. A estos hay que informarles sin abrumarlos y, con argumentos contundentes, invitarles a colaborar sin insistir demasiado.

En el diagrama 3 se resumen las relaciones entre los niveles de influencia e interés que se pueden identificar en los diferentes actores.

Para manejar el sondeo y el resto del proceso, en cuanto se identifica el tipo de actor según su origen, intereses generales y los beneficios que desea obtener, hay que desarrollar un tipo de trato específico para estimular el espacio de diálogo.

La entrevista con los actores clave constituye el tercer paso del proceso de sondeo. No es necesario tener entrevistas con todos los actores clave de un tema determinado, pero sí es importante tener entrevistas con una muestra significativa y estratificada. No es recomendable entrevistarse con los actores sin haber pasado por las etapas anteriores, que sirven de preparación antes de presentarse ante los posibles actores. Las entrevistas con los actores deben ser una especie de conversatorio o entrevista semiestructurada, y no deben parecer una encuesta.

DIAGRAMA 3
RELACIONES DE INFLUENCIA E INTERÉS DE LOS ACTORES



Fuente: Collective Leadership Institute (CLI), "Working with Stakeholder Dialogues" [en línea] <<http://collectiveleadership.com/en/what-we-do/capacity-building-programs/open-courses/working-with-stakeholder-dialogues.html>>.

CUADRO 7
CARACTERIZACIÓN DE LOS TIPOS DE ACTORES DE CARA A UN ESPACIO DE DIÁLOGO

Tipo de actor	Misión	Beneficios	Riesgos	Comentarios
Público	Establecer leyes, normas y políticas de fomento, y velar por su cumplimiento para el desarrollo sostenible de la sociedad	Oportunidad para establecer amplias plataformas de información y consulta Mejorar la eficiencia en el desarrollo y la implementación de políticas	Peligro de pérdida de reputación y credibilidad en caso de incumplimiento	También existe la oportunidad de generar colaboraciones público-privadas
Privado	Generar beneficios económicos	Relaciones para mejorar el clima de negocios Generar buena reputación y relaciones con otros actores	Peligro de no generar mejores condiciones de negocios Escasez de tiempo por atender múltiples actividades	Por lo general, los actores privados son los más interesados en alcanzar el éxito
Sociedad civil	Asegurar el cumplimiento de los derechos humanos, sociales, económicos y ambientales	Incidir en el sector público y privado Oportunidades adicionales para la defensa de sus objetivos y la implementación de iniciativas conjuntas	Conflictos internos por apoyar otras iniciativas Posible pérdida de financiamiento	El grupo de la sociedad civil que participe en la iniciativa planteada debe tener objetivos muy relacionados al tema del espacio de diálogo
Academia	Promover y ofrecer educación para promover el desarrollo Investigar Vincular (extensión)	Dependiendo del tipo de espacio podrían obtener representación, incidencia y gestión financiera Relaciones con el sector privado	Posible pérdida de una iniciativa Recepción de una alta carga de demandas por parte de otros sectores	Las instituciones académicas pueden ser de origen público o privado, y eso puede hacer variar un poco sus motivaciones, dependiendo del tema que se trate

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Collective Leadership Institute (CLI), “Working with Stakeholder Dialogues” [en línea] <<http://collectiveleadership.com/en/what-we-do/capacity-building-programs/open-courses/working-with-stakeholder-dialogues.html>>

En el cuadro 8 se presenta un modelo de guía de entrevistas a modo de ayuda.

CUADRO 8
GUÍA DE ENTREVISTAS

<p>Guía de entrevistas (Máximo una hora)</p>
<p>Introducción Presentación de los participantes Objetivo de la visita (breve y preciso, de preferencia por escrito)</p>
<p>Nivelación Conversación acerca del tema en cuestión (sobre la información que se ha recabado de expertos, colegas, funcionarios u otros) Charla sobre el cometido o la intención de las posibles estrategias.</p>
<p>Conocimiento de la situación del actor ¿Qué acciones lleva adelante para promover el diálogo en la materia? ¿Qué actividades ha realizado o tiene previsto realizar a corto y mediano plazo? Describa ¿Ha tenido socios? ¿Hubo obstáculos? ¿Cuáles?</p>
<p>Socialización de la idea de un espacio de diálogo Explicación de la idea y cómo funciona un espacio de diálogo, qué beneficios puede traer para el sistema y para la institución del actor. Si los conoce, mencionar algunos ejemplos y resultados.</p>
<p>Pertinencia ¿Cree que su institución se beneficiaría si se instalara un espacio de diálogo? Si su institución participara, ¿cómo y de qué forma lo haría? ¿Qué beneficios podría obtener? ¿Qué otros actores deberían estar incluidos en la conformación del espacio?</p>
<p>Eficacia ¿Qué oportunidades de trabajo conjunto visualiza a futuro? ¿Cuál sería la mejor forma de instalar el espacio?</p>
<p>Cierre ¿Su institución participará en este espacio o plataforma? ¿Qué aportes podrá hacer? Socialización de los próximos pasos. Recolección de datos para un contacto directo.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Una vez cumplidos estos tres pasos iniciales del sondeo, es el momento de una primera valoración de los resultados.

CUADRO 9
GUÍA PARA LA VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL SONDEO

	6	5	4	3	2	1
¿Hay necesidad de un diálogo entre actores clave?						
La implementación de la medida requiere la aceptación generalizada de varios grupos de interés relacionados al tema.						
La implementación de la medida afecta a varios grupos de interés, por lo que deben ser consultados.						
La implementación de la medida requiere la participación activa de varios grupos de interés.						
La cooperación con los actores debe ir más allá de la mera comunicación de información por parte del agente impulsor/iniciador.						
¿Es el momento oportuno?	6	5	4	3	2	1
Los actores clave están convencidos de la necesidad de un cambio.						
Los conflictos entre las partes involucradas no son tan graves como para hacer totalmente imposible la participación de los actores clave en un diálogo.						
La mayoría de los actores importantes para el diálogo confían en la competencia de los impulsores/iniciadores de dicho diálogo.						
La participación en un diálogo no conlleva un riesgo o inconvenientes extraordinarios para las partes que deben involucrarse.						
¿Se dispone de los recursos necesarios para llevar a cabo el diálogo entre actores?	6	5	4	3	2	1
El equipo de impulsores/iniciadores cuenta con suficientes recursos de tiempo, humanos y financieros.						
El equipo de impulsores/iniciadores cuenta con las competencias necesarias para llevar a cabo un espacio de diálogo.						
El equipo de impulsores/iniciadores ya tiene contactos apropiados con los actores relevantes.						
El enfoque de diálogo cuenta con el apoyo de las principales instancias de decisión en las instituciones de los impulsores/iniciadores y las contrapartes.						
¿El equipo de impulsores/iniciadores dispone de la competencia y voluntad necesarias para implementar un espacio de diálogo?	6	5	4	3	2	1
El equipo de impulsores/iniciadores está dispuesto y preparado para conducir en conjunto un proceso complejo, que no siempre discurrirá fácilmente.						
Los impulsores/iniciadores están dispuestos a respetar otros puntos de vista, opiniones divergentes y aceptar soluciones innovadoras elaboradas en común.						
Los impulsores/iniciadores están abiertos a un cambio en sus puntos de vista y a una adaptación de los objetivos.						
Los impulsores/iniciadores están dispuestos a asumir el liderazgo en un proceso diseñado en común.						

Criterios de valoración: 6 Totalmente cierto, 5 Muy cierto, 4 Parcialmente cierto, 3 Parcialmente falso, 2 Muy falso, 1 Totalmente falso.

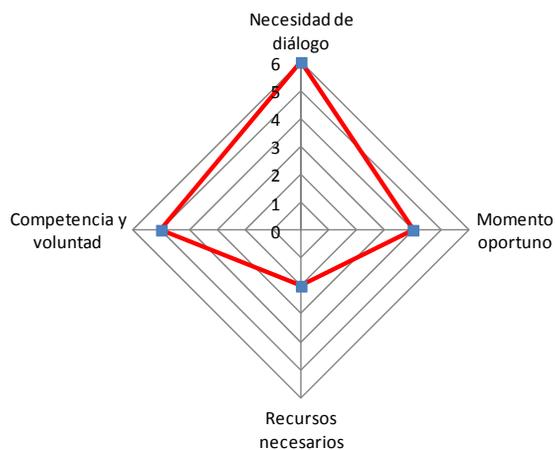
Fuente: Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ), Stakeholders Dialogues Manual, 2011.

Si la gran mayoría de las respuestas al cuestionario corresponden a las valoraciones 4, 5 y 6, significa que tenemos un buen escenario para la implementación de un espacio de diálogo y podemos proseguir. Si hubiera alguna pregunta con una valoración muy baja (1 o 2), es necesario verificar si el criterio en cuestión puede ser influenciado por los impulsores/iniciadores. Siempre y cuando sea posible, vale la pena invertir en mejorar las condiciones de contexto para un diálogo.

En caso de que varios criterios presenten mala puntuación (1, 2 o 3) y esta no pueda mejorarse, quizá haya que esperar un poco y valorar la conveniencia de seguir con el ejercicio.

Los resultados de la evaluación pueden exponerse de forma gráfica. En el diagrama 4, en una valoración aleatoria, se otorgan los siguientes valores: Necesidad de diálogo 6; Momento oportuno 4; Recursos necesarios 2; Competencia y voluntad 5.

DIAGRAMA 4
VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL SONDEO



Fuente: Elaboración propia.

Las herramientas presentadas constituyen un soporte importante para la reflexión. Sin embargo, no son el único elemento relevante. El criterio propio, el juicio y el sentido común también son importantes para la toma de decisiones.

2. La verificación

No siempre es necesario hacer una verificación, pero es posible que en la primera evaluación no exista un gran convencimiento de avanzar con el proceso, por lo que es recomendable dejar pasar un tiempo y volver a implementar el segundo y tercer paso del sondeo (consultas con expertos y entrevistas con actores clave).

En este proceso de verificación es importante asegurarse de aclarar las dudas en los aspectos clave para el éxito del proceso de construcción participativa. Es esencial aclarar la situación a las personas que se consultan o entrevistan para que sepan cuál es el objetivo de esta nueva reunión: que el proceso avance correctamente y no existan elementos inconclusos o poco claros.

Vale la pena mencionar también que en la verificación las entrevistas deben ser cortas y deben aportar algo a los participantes (por ejemplo, mencionar alguna información útil que se haya recabado y que sea desconocida por el entrevistado).

Otro aspecto importante de la verificación es incluir una muestra amplia de involucrados, de manera que sea posible validar las opiniones de los entrevistados y comparar sus afirmaciones. No hay un número específico de consultas o entrevistas a realizar en la verificación; se trata de despejar las dudas que existen para tomar una decisión correcta.

3. La socialización inicial

Si después del proceso de sondeo y verificación se confirma que se dispone de lo necesario para continuar, es conveniente proceder con la socialización inicial. Dependiendo del caso o del actor, puede tratarse de una reunión, una comunicación formal por escrito, un correo electrónico o una llamada donde se informa de los avances y las perspectivas. A posteriori, deberá convocarse de manera formal a una reunión con todos los actores involucrados. Esta primera convocatoria general resulta fundamental. Las instituciones impulsoras deben firmar una carta breve en la que se informe de la situación y se convoque a una reunión a los actores involucrados. En esta carta se deben mencionar los temas a tratar y qué es lo que se pretende de manera general con esta iniciativa.

B. FASE 2: CIMENTAR Y FORMALIZAR

Después de la exploración e involucramiento llega el momento de crear las bases del espacio de diálogo a través de la cimentación y formalización. En esta etapa, a grande rasgos, se socializa oficialmente la iniciativa, se promueve la delegación de representantes de los sectores, se formaliza el objetivo común del espacio, y se establece su funcionamiento y la planificación del trabajo.

1. La reunión de socialización

La reunión de socialización es el primer encuentro con todos los actores. Las habilidades de moderación son muy necesarias en esta reunión, ya que es vital proyectar un clima de confianza, un espacio de construcción y reflexión en donde es posible escuchar y ser escuchado. También es importante ser directos, exponer ideas claras y llegar a acuerdos tangibles. Estos acuerdos pueden ser para que los actores hagan consultas, deliberen o maduren sus aproximaciones, enfoques y propuestas, para generar nuevos aportes, para dar un plazo de espera o, en el peor de los casos, para desistir de la iniciativa y abandonar el proceso.

Es recomendable que, en caso de que se haya decidido seguir con el proceso, los máximos representantes de cada institución firmen una carta en la que acrediten a la persona que será su representante en el espacio de diálogo. Esta medida fomenta la seriedad y responsabilidad entre los actores.

Los puntos básicos que deben abordarse en la reunión de socialización son los siguientes:

1. Presentación personalizada de cada uno de los participantes.
2. Socialización del objetivo de la reunión y su trasfondo.
3. Nivelación de información (se pueden comunicar hallazgos o experiencias de otros relacionados con el tema de la iniciativa).

4. Reflexión guiada (preguntas y respuestas).
5. Establecimiento de acuerdos.

La reunión no debería exceder de dos horas. En este momento se ha dado el primer paso público y de aquí en adelante el proceso dependerá del nivel de compromiso y cumplimiento de los actores.

2. El taller o las sesiones de trabajo para el desarrollo del objetivo y de las primeras actividades

Después del primer encuentro se debe seguir generando interés y, si las condiciones son propicias, actuar con dinamismo. Si los actores estuvieron de acuerdo en trabajar en un espacio de diálogo inmediatamente y manifiestan una alta predisposición, hay que ofrecerles rápidamente todo el apoyo y la guía necesarios.

En un siguiente encuentro es conveniente desarrollar la identificación de objetivos comunes con los que todos se identifiquen y estén dispuestos a apoyar.

La otra cuestión importante a considerar es qué se puede hacer en lo inmediato, pensar cuándo y cómo se puede llevar a cabo una sesión o taller de planificación estratégica.³ Cada sesión debe tener su agenda con puntos a tratar orientados al alcance de resultados.

Existen muchas definiciones de planificación estratégica de origen empresarial, militar y gubernamental, pero, desde el punto de vista de un espacio de diálogo, la definición que mejor se ajusta es que la planificación es “la reflexión ordenada sobre un futuro deseado” (Aramayo, 2006). Y la planificación estratégica es “un ejercicio que consiste en aclarar lo que una organización trata de conseguir y cómo se propone conseguirlo” (CEDPA, 2004) en un ambiente con diferentes actores y en constante cambio.

Según Ander-Egg (1995), la planificación estratégica presenta las siguientes distinciones principales:

- a) El actor que planifica está inserto en la realidad que planifica, forma parte de ella y coexiste con otros actores sociales que, de algún modo, también planifican.
- b) Básicamente, se trata de un problema entre personas.
- c) Está centrada en la lógica de la realización.
- d) Se destaca la importancia de la política y la intervención de los diferentes actores sociales.
- e) El centro de la planificación es la dinámica de conducción; no se cristaliza en un plan, hay un seguimiento permanente de la coyuntura política, económica y social.
- f) La definición de un objetivo resulta del consenso social entre los diferentes actores sociales implicados.
- g) Los actores que planifican no controlan por sí solos la realidad planificada.

3. El fortalecimiento de capacidades

Después del acuerdo de iniciar el proceso y de las primeras reuniones, una gran contribución al desarrollo del espacio es la posibilidad de mejorar las capacidades de comunicación de los actores a través de una capacitación en moderación o facilitación que les permita mejorar su labor como comunicadores e intermediarios de un proceso de diálogo.

³ Véase el capítulo IV, Factores de éxito: resultados rápidos y socialización de resultados.

Una capacitación de este tipo es muy útil porque permite:

- Desarrollar el manejo de los principios del diálogo y fortalecer las relaciones humanas: dos factores de éxito que contribuyen a lograr los objetivos del espacio de diálogo.
- Generar confianza: al realizar acciones de esta índole, los actores evidencian la voluntad y la energía que hay en una iniciativa. Estimula el surgimiento de nuevos apoyos por parte de diversos actores.
- Realizar la primera acción conjunta: es la primera oportunidad para que los actores trabajen como equipo en la organización, definición de fecha y convocatoria de la actividad. Es el primer ejemplo de coordinación práctica de ellos mismos en el espacio de diálogo.

Los impulsores del diálogo deben contar con capacidades en el área de la moderación y es recomendable que también tengan un buen manejo de la gestión de espacios de diálogo antes de iniciar el espacio. Si es posible, al resto de los actores también les vendría bien contar con capacitación en gestión de espacios de diálogo, pero esto no es estrictamente necesario.

4. El taller o las sesiones de planificación estratégica

El taller o las sesiones de planificación estratégica constituyen un momento muy importante del proceso. Desafortunadamente, muchas iniciativas llegan hasta este punto con muy buen nivel de compromiso y, tras un excelente taller en donde analizan y especifican qué quieren y cómo lo harán, se quedan estancadas y la implementación es baja o casi nula.

En el cuadro 10 se detallan algunos consejos para contribuir al éxito del proceso a través de la etapa de planificación.

**CUADRO 10
CONSEJOS PARA LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN**

Planificar de manera realista	Es mejor no ser ambicioso al inicio. Hay que planificar según los recursos con que se cuenta.
No planificar de más	Al comienzo no es necesario tener una planificación sumamente estructurada y detallada. Es preferible mantener las cosas sencillas para lograr éxito y confianza, y posteriormente se podrá planificar de manera más ambiciosa y precisa.
Contar con los actores adecuados	Es difícil hacer un taller de planificación sin la presencia de los encargados de tomar las decisiones o sin que estos hayan dado cierta libertad de maniobra a sus representantes. Cuando no se dan estas condiciones, la planificación puede ser muy débil.
Apostar a un buen manejo del tiempo	El taller o las sesiones de planificación deben haber sido bien preparados, tener todos los materiales didácticos adecuados y presentar la mayor cantidad de avances posibles para ahorrar tiempo. Hay que tener cuidado de no abrumar a los actores con material preelaborado para que no sientan que están siendo inducidos y valoren la libertad de proponer estrategias o cursos de acción.
Contar con moderación externa	Cuando se pueda, es recomendable contar con un moderador externo que tenga habilidades en materia de planificación y posea conocimientos generales del tema de trabajo. Un agente externo permite que haya más neutralidad y que todos los actores puedan concentrarse en contribuir con la construcción conjunta de la planificación.

Fuente: Elaboración propia.

Tan pronto como se tenga una planificación estratégica revisada y validada por los actores hay que proceder a seguirla, referirse a ella y cumplirla.

a) La agenda del taller o de las sesiones de planificación estratégica

La agenda mínima a tratar en el taller o las sesiones de planificación estratégica es la siguiente:

1. Validación del objetivo del espacio (en caso de que aún no se haya hecho).
2. Construcción de definiciones propias (proceso de conceptualización compartido, por ejemplo, “qué se entiende por...”).
3. Identificación de las actividades y subactividades a realizar con especificación de plazos, responsabilidades y recursos.

Los dos siguientes puntos (inciso b y punto 5) son opcionales y pueden realizarse en el momento de la planificación estratégica o después. En caso de incluirse, la autoevaluación debería ser el primer punto en la agenda y el desarrollo de estructuras para la implementación el último.

b) La herramienta de autoevaluación en los diálogos entre actores (factores esenciales)

Esta medición es de carácter subjetivo y depende de la maduración del proceso y de la necesidad. El grupo impulsor puede aplicar esta herramienta al inicio de la planificación estratégica o en algún momento posterior. Incluso puede implementarse con cierta regularidad para documentar las dificultades y hacer cambios cuando sea necesario.

El requisito para la aplicación de esta herramienta es que haya pasado un tiempo prudencial desde la formación del espacio hasta que se disponga de suficientes antecedentes o tiempo de trabajo para autoevaluarse. Otro requisito es que el grupo impulsor lo considere necesario.

El resultado de la autoevaluación puede servir como punto de partida para un proceso de aprendizaje, mejora, cohesión grupal y búsqueda de la gestión orientada al éxito.

El instrumento puede aplicarse de dos formas: a) usando el cuestionario y haciendo la valoración de cada pregunta, y después promediando o sacando la moda para cada criterio, o b) asignado de forma intuitiva un valor a los criterios (se asigna el valor que se considere adecuado para cada criterio sin responder las preguntas guía). La herramienta de autoevaluación puede aplicarse de manera individual o en grupo para después generar un agregado y socializarlo.

Antes de su aplicación, es importante que los actores comprendan los criterios y los adapten a su caso.

Las puntuaciones de 5 o 6 implican que el criterio presenta un buen nivel; las puntuaciones menores de 4 significan que hay que mejorar ese factor; las puntuaciones de 4 requerirán mayor profundización o reflexión para determinar la situación.

En el cuadro 12 se describen los factores esenciales para la autoevaluación.

CUADRO 11
CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

	6	5	4	3	2	1
Liderazgo y patrocinio						
Existe un grupo central fuerte y comprometido que representa a los actores participantes.						
Personas de alto nivel e influyentes apoyan el espacio de diálogo.						
Además del grupo central hay suficientes personas participantes que se identifican con el proyecto.						
La alta dirección de las instituciones participantes se identifica con el proyecto.						
Cohesión y gestión de relaciones						
Los actores clave tienen suficiente tiempo para establecer relaciones entre ellos.						
Los participantes están en condiciones de reunirse en un ambiente de respeto y aceptación.						
Existe un intercambio comunicativo e inspirador.						
Se presta la debida atención a las relaciones entre los participantes y las instituciones a las que representan.						
Claridad respecto del objetivo y el proceso						
Todos los actores participantes conocen la contribución que presta el espacio de diálogo al objetivo común.						
El diseño del proceso y los procedimientos de participación son transparentes y fiables.						
Conocimiento y competencia						
Todos los participantes poseen los conocimientos necesarios y las competencias requeridas.						
El desarrollo de capacidades para la implementación del diálogo está integrado en el diseño del proceso.						
Se cuenta con suficientes recursos para el diálogo y su implementación.						
Credibilidad						
Los iniciadores, el grupo central o los impulsores del proceso disponen del mandato necesario y de la confianza de todos los actores participantes.						
Todos los actores relevantes están suficiente y adecuadamente representados dentro del diálogo.						
Los procesos de decisión son transparentes y, en la medida de lo posible, han sido acordados conjuntamente por los actores.						
Inclusión						
Los grupos de actores débiles están integrados adecuadamente en el proceso. El diálogo, así como los encuentros y talleres, se diseñan y ejecutan de modo que todos los actores tengan la posibilidad de expresarse y ser escuchados.						
Existe un procedimiento concertado para el tratamiento de la crítica y las quejas. Las voces críticas están incluidas en el proceso y se mantiene una buena relación con estas personas.						
Los actores con un alto nivel de influencia están suficientemente interesados en el proyecto e integrados a la iniciativa.						

(Continúa)

CUADRO 11 (Conclusión)

Apropiación	6	5	4	3	2	1
La pertinencia de los objetivos y logros se revisa periódicamente con todos los actores relevantes.						
Todos los actores tienen el mismo derecho a aportar sus puntos de vista y participar en la toma de decisiones. Las decisiones se adoptan por consenso.						
El grupo central asegura que los aportes de los diferentes actores obtengan el reconocimiento adecuado.						
Orientación a la implementación y a los logros	6	5	4	3	2	1
Los encuentros entre actores clave han sido diseñados de modo que permitan a los participantes elaborar conjuntamente soluciones a los problemas. Los encuentros concluyen con un resumen de los logros alcanzados y los pasos siguientes.						
Las instituciones de los actores ponen en práctica las decisiones tomadas en común.						
Todos los participantes conocen las diferentes funciones y las estructuras de conducción e implementación.						
Los participantes han acordado una forma de control de avance y seguimiento.						
Se realizan controles periódicos de avance.						

Criterios de valoración: 6 Totalmente cierto, 5 Muy cierto, 4 Parcialmente cierto, 3 Parcialmente falso, 2 Muy falso, 1 Totalmente falso.

Fuente: Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ), Stakeholders Dialogues Manual, 2011 [en línea] http://www.collectiveleadership.com/fileadmin/user_upload/Downloads/publications/SD-Manual_EN_021111_Download.pdf.

**CUADRO 12
DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES ESENCIALES**

Liderazgo y patrocinio: en la gran mayoría de las instituciones existen niveles jerárquicos con “jefes”. Aunque en los espacios de diálogo existen actores con diferentes grados de influencia, no hay relaciones de subordinación. En este sentido, se entiende por liderazgo la capacidad de promover un proceso con responsabilidad compartida para alcanzar ciertos objetivos.	Cohesión y gestión de relaciones: el grado de cohesión entre los actores es un elemento decisivo para el éxito del diálogo. Si los participantes se identifican poco con el diálogo los resultados serán débiles, los actores no implementarán los logros del diálogo ni los introducirán en sus instituciones y el proceso se volverá más vulnerable a la influencia externa.
Claridad respecto del objetivo y el proceso: las personas se involucran cuando pueden ver el panorama más amplio. Todos los participantes deben conocer cuáles son los siguientes pasos. La claridad del objetivo y su relación con el proceso son muy relevantes para la creación de confianza.	Conocimiento y competencia: la capacidad de cooperar de manera constructiva y la generación de una reflexión colectiva dependerán, en gran medida, de los conocimientos y las competencias que tengan los actores que estén participando en el diálogo.
Credibilidad: para que los diálogos puedan dar resultado deben ser creíbles. La credibilidad involucra una serie de factores como reputación, neutralidad, transparencia e integración. Cuanto mayor sea la credibilidad del diálogo, mayor será la identificación de los actores con el objetivo y el proceso.	Inclusión: los diálogos que excluyen a grupos de actores importantes pierden credibilidad y crean desconfianza. La integración de actores débiles y de toda índole contribuye a la credibilidad del diálogo y a la generación de confianza interna y externa.
Apropiación: las personas ponen en práctica aquello que han ayudado a diseñar. Si a los actores no se les permite promover sus temas de interés y sus puntos de vista no se integran, estos abandonarán el diálogo.	Orientación a la implementación y a los logros: cuando los actores tienen la impresión de que una iniciativa no está verdaderamente enfocada a la implementación o de que sus recomendaciones no se utilizan de forma efectiva, demostrarán poco empeño y, probablemente, abandonarán el espacio.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ), Stakeholders Dialogues Manual, 2011 [en línea] http://www.collectiveleadership.com/fileadmin/user_upload/Downloads/publications/SD-Manual_EN_021111_Download.pdf.

5. El desarrollo de estructuras para la implementación

El desarrollo de estructuras para la implementación consiste en fomentar que los actores, por afinidad e intereses, se organicen para la implementación de acciones. En virtud de algunas experiencias llevadas a cabo en el pasado, las estructuras de implementación suelen identificarse como buenas prácticas para el fortalecimiento de los espacios de diálogo. Por ejemplo, los actores pueden formar comités o equipos de actores afines comprometidos con una tarea específica, o grupos para implementar otras tareas en las que tengan facilidades.

Esta práctica se utiliza cuando surgen múltiples actividades a realizar en el proceso de planificación estratégica y puede llevarse a cabo durante la etapa de planificación o inmediatamente después.

C. FASE 3: IMPLEMENTAR Y EVALUAR

La implementación y evaluación son parte del proceso de gestión del espacio de diálogo. En esta sección se presentan prácticas y consejos para asegurar la implementación y mantener el enfoque del grupo. En esta etapa es donde se obtendrán los resultados, por lo que requiere una atención especial. Si bien es cierto que los compromisos, la capacidad y la responsabilidad de obtener resultados están directamente ligados a los actores y a cada experiencia en particular, es relevante mantener la cercanía y brindar apoyo a los actores.

1. El seguimiento y el apoyo a las estructuras de implementación

El estilo de seguimiento debe ser en un tono de colaboración y de compartir información como compañero o colega debido a que en los espacios de diálogo no existen relaciones jefe-subalterno. Resulta útil comentar los avances de otros miembros del espacio para fomentar un sentido de confianza, compañerismo y competencia sana entre los integrantes.

2. El monitoreo y el reporte de avances y dificultades

El monitoreo para observar la implementación de actividades y medir los resultados alcanzados, al igual que en muchos otros ámbitos, requiere de instrumentos específicos para este propósito.

La introducción del monitoreo en espacios de diálogo resulta más difícil que en una institución. En ocasiones hay falta de interés, ya que no existe la presión de un jefe, o incluso puede constatarse cierta aversión debido a que los actores no quieren sentir la presión de un monitoreo. También puede ocurrir que los actores tengan diferentes enfoques y simplemente no lleguen a un acuerdo acerca de cómo implementar el monitoreo.

En vista de esta situación, el monitoreo en un espacio de diálogo debe ser lo más sencillo y práctico posible.

Mientras el grupo aún no está consolidado no es oportuno introducir el monitoreo, debido a que puede verse como una forma de presión, trabajo adicional o una señal de desconfianza. Es muy importante definir y concertar el mecanismo de seguimiento y saber quién lo llevará a cabo. No se debe hacer nada a espaldas del grupo.

En el cuadro 13 se describen los tipos de seguimiento y las preguntas clave, a partir de las cuales se puede adaptar un sistema de monitoreo sencillo.

Una forma de realizar el monitoreo del proceso es mediante la aplicación de la herramienta de autoevaluación.⁴

Finalmente, la función del monitoreo es saber cuán cerca se está del objetivo y disponer de las bases para hacer ajustes cuando es necesario. En este sentido, todos los actores deben manejar la información del monitoreo y cuando sea necesario deben generarse discusiones para realizar los ajustes correspondientes.

**CUADRO 13
TIPOS DE SEGUIMIENTO**

Seguimiento a	Descripción	Preguntas clave
Actividades y logros	Básicamente está orientado a monitorear las actividades acordadas y los logros alcanzados. Se trata de contrastar lo que se planificó con lo que se ha hecho y se está haciendo.	¿Se ha hecho lo que se había acordado en la planificación? ¿Lo planificado y lo realizado conducen a los logros que se quieren alcanzar?
Resultados	Se analiza hasta qué punto el espacio de diálogo y sus logros alcanzan los objetivos propuestos.	¿Qué resultados o beneficios ha generado el espacio de diálogo para las instituciones participantes o para otros? ¿El espacio de diálogo está cumpliendo o ha cumplido la finalidad para la que fue concebido? ¿Hasta qué punto el espacio ha contribuido a alcanzar el objetivo que se acordó al inicio?
Proceso	Hasta qué punto el proceso conduce a los logros previstos y brinda un aporte esencial a la responsabilidad conjunta del éxito.	¿Qué estrategias para los procesos de vinculación han sido exitosas? ¿El proceso se ha desarrollado correctamente? ¿Qué se debe hacer para mejorar el proceso?

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ), Stakeholders Dialogues Manual, 2011 [en línea] http://www.collectiveleadership.com/fileadmin/user_upload/Downloads/publications/SD-Manual_EN_021111_Download.pdf.

3. La implementación y la búsqueda de alianzas

Para lograr la implementación de acciones y concretar alianzas es necesario seguir brindando apoyo y seguimiento, dos factores clave para el éxito. En muchas ocasiones es necesario insistir y animar a los actores para que puedan llegar a la meta.

En el proceso de implementación siempre es posible conocer nuevos actores y conseguir nuevas alianzas que puedan ayudar a implementar una actividad o desarrollar el proceso de diálogo.

Es oportuno que estos nuevos aliados o colaboradores se presenten en el pleno del espacio de diálogo para que todo el equipo los acepte.

⁴ Véase el cuadro 11.

4. La socialización y el festejo de los éxitos

En la vida cotidiana, cuando alguien alcanza una meta importante la celebra, cuando una institución cumple algún objetivo vital también tiene su celebración y cuando una persona o un grupo se destaca es reconocido. De la misma manera, debemos premiar y reconocer los esfuerzos del grupo de actores de un espacio de diálogo que trabajó y consiguió alcanzar sus metas.

Esta práctica fomenta aún más la cohesión y el ánimo del grupo, y lo prepara para objetivos más grandes, para replicas o para seguir adelante con el espacio que ya está gestionando.

La socialización de avances debe ser algo constante, no así la celebración. La celebración tampoco debe dejarse necesariamente para el final, sino que debe hacerse cuando se hayan acumulado logros importantes que ameriten un reconocimiento. La inyección de ánimo y energía que transmite el reconocimiento de avances importantes puede impulsar al grupo a llegar hasta el final o más allá.

La celebración puede ser cualquier actividad social. Lo sustancial es que se sea una actividad del grupo y que se deje claro que se realiza por los avances obtenidos.

D. FASE 4: DESARROLLO ULTERIOR, RÉPLICA E INSTITUCIONALIZACIÓN

La fase de desarrollo ulterior, replica e institucionalización es la última correspondiente a la gestión del espacio de diálogo y también la última de todo el proceso en general. En esta fase se espera haber llegado a resultados, tener una consolidación del grupo y hacer la valoración de la experiencia, ya sea para su conclusión, para la continuidad de la misma manera o de una forma ampliada.

1. El taller o la sesión para la evaluación de la experiencia

Al llegar al final de un período de planificación o al cumplimiento del objetivo de un espacio de diálogo, se hace necesario un cierre a través de una evaluación.

Esta evaluación permite poner fin a un capítulo y dejar la puerta abierta para un próximo paso con la experiencia ganada por todos los actores y con la posibilidad de realizar nuevas incorporaciones.

El diseño del taller o la sesión para la evaluación de la experiencia puede ser muy diverso. Durante la evaluación es válido analizar todo tipo de factores como proceso, actividades, actores, lecciones aprendidas y cumplimiento del objetivo.

La información y las reflexiones generadas en este momento podrán ser de mucha utilidad en el futuro para ese mismo espacio o para otros.

2. La reflexión y la toma de decisiones para la continuidad

Aunque puede hacerse en una etapa posterior, en la etapa de evaluación de la experiencia es conveniente que se realice una reflexión sobre la continuidad, o al menos acordar que los actores hagan sus consultas respectivas y fijen un momento para debatir sobre esta cuestión.

En este momento de reflexión y toma de decisiones, las preguntas básicas que los participantes del espacio de diálogo deben contestar sobre la continuidad de dicho espacio son:

- ¿Se quiere continuar?
- ¿Se puede continuar?
- ¿Se quiere seguir trabajando de la misma manera y con los mismos objetivos? ¿Con qué estructura se trabajará? ¿Habrá un nuevo momento para la planificación estratégica?
- ¿Los aliados son suficientes? ¿Son los correctos?
- ¿Qué cambios se harán?

3. La preparación para la continuidad

El primer aspecto es definir exactamente qué hacer y cómo hacerlo, tomando como referencia la experiencia realizada y las reflexiones de las discusiones anteriores.

Los pasos iniciales descritos al inicio de esta guía vuelven a ser de gran valor, debido a que muchos consejos pueden aplicarse en un espacio ampliado o renovado.

Un aspecto muy importante a valorar cuando la decisión del grupo ronda en ampliar los objetivos o el enfoque del espacio de diálogo, es determinar si es necesario y posible que en la continuación del espacio los nuevos actores participantes sean de un nivel más alto en las estructuras jerárquicas de sus instituciones. Si se quiere ampliar el enfoque, quizás sea necesario contar con actores de más influencia o de otro nivel, o que los actores actuales y sus instituciones asuman mayores compromisos para el desarrollo del espacio y la implementación de sus actividades⁵.

Normalmente, los espacios consultivos evolucionan a espacios cooperativos o permanentes y se presenta un proceso incremental en el compromiso de sus actores y de las instituciones representadas. Los niveles de compromiso se pueden representar a través de la asistencia, la colaboración en actividades y los recursos humanos o financieros compartidos.

Los impulsores o facilitadores deben estar atentos al proceso incremental que caracteriza a los niveles de compromiso de los actores en el espacio de diálogo, y esto se logra principalmente mediante una buena combinación de confianza generada, resultados obtenidos e incidencia en los actores participantes y en los altos directivos de las instituciones representadas.

En el diagrama 5 se presenta una fórmula que expresa que el incremento de compromiso de los actores dependerá del aumento de la confianza, más la suma de los buenos resultados obtenidos por el espacio de diálogo, más la incidencia que el grupo impulsor y todos los actores participantes del diálogo puedan tener dentro y fuera de sus instituciones.

DIAGRAMA 5 FÓRMULA DEL INCREMENTO DE COMPROMISO DE LOS ACTORES

$$\Delta \text{ Compromiso de los actores} \approx \Delta \text{ Confianza} + \sum \text{ Resultados} + \text{ Incidencia}$$

En otras palabras:

El incremento del compromiso de los actores

será aproximadamente equivalente al

incremento de la confianza, más la acumulación de resultados, más la incidencia que los actores tengan dentro y fuera de sus instituciones.

Fuente: Elaboración propia.

⁵ Véase II.C.

VII. CAPITALIZACIÓN Y TRANSFERENCIA DE BUENAS PRÁCTICAS

Las experiencias de trabajo que terminan con resultados positivos son candidatas a servir como referencia para próximas prácticas. En la medida en que se pueda reflejar el proceso vivido con sus grandes enfoques y todos los pormenores, será más fácil aprender y capitalizar las experiencias para iniciativas futuras. En este sentido, la sistematización y capitalización de las experiencias son fundamento de futuros procesos de transferencia.

La sistematización es una tarea periódica en la que se genera y acumula información secundaria (informes, ayuda memorias y otros documentos) e información primaria (entrevistas a los participantes, autoevaluaciones, memorias de talleres con actores u otros involucrados directos), que ayudará a recrear la historia y aprender de ella. En otras palabras, la sistematización produce un nuevo conocimiento a nivel conceptual que será útil en futuras experiencias (Varela, 2006).

Por otra parte, “el objetivo de la capitalización no es aplicar un concepto teórico en una realidad, sino generar un proceso de conocimiento teórico-práctico entre los actores participantes, que contribuya a producir cambios reales en la dirección deseada” (Rhi-Sausi, Conato y Lamela, 2011).

En el cuadro 14 se presenta una guía de preguntas que permitirá ordenar la información y dar mayor claridad sobre cómo se desarrolló la experiencia.

CUADRO 14
GUÍA DE PREGUNTAS PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS

Situación inicial	Durante la experiencia	Situación actual	Lecciones aprendidas
¿Cuál era la situación antes del inicio de la experiencia?	¿Cómo se realizó el proceso? ¿Qué pasos se siguieron?	A partir de este proceso, ¿qué logros se identifican para su institución y para otras?	¿Quiénes debieron participar más en este proceso?
¿Cuál era el posicionamiento de la institución antes de la experiencia?	¿Qué factores favorables y no favorables existían al inicio?	¿Cómo describe la situación actual en comparación con la inicial?	¿Qué aspectos del proceso le hubiera gustado que fueran diferentes?
¿Habían realizado otras acciones para generar cambios? ¿Qué paso con ellas?	¿Por qué participó en este proceso y cuál cree que fue su función?	¿Cuáles fueron los cambios percibidos en esta experiencia?	¿Qué factores ajenos incidieron de manera positiva o negativa en la experiencia?
¿Cómo se sentía al inicio de la experiencia?	¿Cómo contribuyó la experiencia al logro de sus metas institucionales?	¿Cuáles fueron los cambios en sus capacidades y en las de su institución?	¿Qué factores de éxito identifica para usted y para otros?
¿Cómo era la situación de conocimiento y coordinación con otras instituciones antes de la experiencia?	¿Hubo coordinación? ¿Cómo la valora? ¿Cómo contribuyeron otros actores con su institución?	¿Qué nivel de avance se generó a partir de la experiencia llevada a cabo?	¿Hubo errores? ¿Cuáles? ¿Cómo se pueden evitar?

Fuente: Óscar Jara, “Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica”, Lima, 2005.

En virtud de la información obtenida por el proceso de sistematización de la experiencia, se generarán las bases para contestar las preguntas relacionadas con el proceso de capitalización, que está orientado a la identificación de buenas prácticas y a la reflexión acerca de cómo mejorar futuros procesos.

CUADRO 15
GUÍA DE PREGUNTAS PARA EL PROCESO DE CAPITALIZACIÓN

-
- ¿En qué medida el espacio de diálogo ha logrado transformarse en buena práctica?
 - Si se han generado buenas prácticas, ¿estas son coherentes con las políticas públicas del nivel local?
 - ¿Se detecta un proceso de cambio real provocado por las buenas prácticas llevadas adelante?
 - ¿Cuáles son las condiciones necesarias para que las buenas prácticas identificadas puedan adoptarse y tengan éxito en otros contextos territoriales?
 - ¿En algunos territorios se registra la adopción y replicabilidad de buenas prácticas surgidas en otros contextos? ¿El mismo grupo impulsor toma otras experiencias de referencia?
-

Fuente: Elaboración propia sobre la base del módulo de capitalización de buenas prácticas para la cohesión social del Programa URB-AL III de la Comisión Europea.

En el cuadro 16 se presenta una serie de factores de los que podemos partir para el análisis de la experiencia o de las buenas prácticas que se hayan identificado en la experiencia.

CUADRO 16
FACTORES A CONSIDERAR EN LAS BUENAS PRÁCTICAS DE LOS ESPACIOS DE DIÁLOGO

Innovación institucional
a) Innovación de producto (nuevas instituciones)
b) Innovación de proceso (nuevos sistemas organizativos)
Gobernanza territorial
a) Vertical
b) Horizontal
Participación ciudadana
Generación de alianzas público-privadas
Formación de recursos humanos
Aumento significativo de la empleabilidad

Fuente: Elaboración propia sobre la base del módulo de capitalización de buenas prácticas para la cohesión social del Programa URB-AL III de la Comisión Europea.

A partir de estos factores se puede determinar la intensidad con que la buena práctica influye en el factor, conceptualizar mejor el desempeño de la experiencia, en general y en particular, e identificar cambios o ajustes en función de los objetivos para, en próximas oportunidades, sacar el máximo provecho de la experiencia vivida (véase el cuadro 17).

CUADRO 17
INTENSIDAD DE LOS FACTORES A CONSIDERAR EN LAS BUENAS PRÁCTICAS DE LOS
ESPACIOS DE DIÁLOGO

Factores identificados a considerar en las buenas prácticas de los espacios de diálogo		Muy débil 0	Débil 1	Regular 2	Fuerte 3	Muy fuerte 4
Innovación institucional	Innovación de producto (nuevas instituciones)					
	Innovación de proceso (nuevos sistemas organizativos)					
Gobernanza territorial	Gobernanza vertical					
	Gobernanza horizontal					
Participación ciudadana						
Generación de alianzas público-privadas						
Formación de recursos humanos						
Aumento significativo de la empleabilidad						

Fuente: Elaboración propia sobre la base del módulo de capitalización de buenas prácticas para la cohesión social del Programa URB-AL III de la Comisión Europea.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

En este documento se presentó un marco conceptual e información práctica para la organización y gestión de espacios de diálogo, dirigidos a la construcción de estrategias público-privadas. En un espacio con múltiples actores, los procesos pueden variar desde su planificación inicial. No obstante, la forma en que se inicia un proceso de diálogo es clave para la conformación de un espacio de diálogo idóneo, ya que asegura el desarrollo de un sondeo, la selección de actores y del tipo de diálogo necesario, se determina el objetivo compartido de los actores, el grupo impulsor, el carácter del espacio y el proceso a seguir. Todos estos elementos dan sólidas bases al espacio y serán determinantes para su futuro.

En la implementación, después de las etapas de formación y planificación, los espacios pueden perder fuerza por falta de interés o porque no se van obteniendo los resultados que los actores desean. Como respuesta a esta situación, en este documento se mencionan recomendaciones respecto de cómo preparar la organización y planificación del espacio de diálogo. Estas recomendaciones y el seguimiento de los procesos estructurados de la guía contribuirán a minimizar las situaciones de riesgo que se pueden presentar.

Un espacio de diálogo que tenga un objetivo compartido por todos los actores, un funcionamiento estructurado y un horizonte claro de trabajo tiene más probabilidades de éxito. Los espacios permiten crear interacciones en las que pueden surgir alianzas público-privadas, entre el sector privado y el sector académico, o entre diversos organismos públicos que no siempre están coordinados. Todo esto permite una mejor identificación, discusión e implementación de políticas públicas y estrategias de desarrollo económico y social.

Las herramientas que se ofrecen en este documento ya han sido puestas a prueba de manera exitosa en otros países y representan una guía importante para el trabajo y la toma de decisiones del grupo impulsor con respecto al rumbo que debe seguir el espacio de diálogo. Sin embargo, por las particularidades de cada caso, los impulsores siempre deben estar atentos a analizar el desenvolvimiento de los actores y del espacio para implementar medidas y desarrollar nuevas herramientas en caso de que sean necesarias.

De forma estructurada, según el orden en que se trabaja la organización y gestión de un espacio de diálogo, se han presentado consejos y herramientas que han surgido de la práctica. A continuación se exponen algunas recomendaciones finales.

Espacio de diálogo. No se puede pensar un espacio de diálogo como un proyecto sumamente planificado, en donde la mayoría de las variables internas y externas están bajo control. En el caso de los espacios de diálogo, el horizonte de planificación podrá variar de cómo se pensó o diseñó en un principio, y esto no necesariamente significa que se cometieron errores. Se trata de un espacio donde los actores son los protagonistas y no es un proyecto completamente planificado y bajo el control exclusivo del facilitador.

Sentido común. En las grandes decisiones, en los pequeños detalles y en el pleno con los actores o con el grupo impulsor, es importante confiar en los conocimientos del contexto y de los actores. En ocasiones, puede existir la tentación de buscar resultados más amplios o planificar muchas actividades por lo positivo de la situación inicial, pero se debe valorar objetivamente si de verdad conviene actuar en uno u otro sentido.

Paciencia. Por tratarse de personas con diferentes paradigmas (por su historia, intereses, sector donde se desempeñan y demás), es posible que en algunos espacios los grupos se apoderen más rápido del diálogo y de su contenido, y que a otros les lleve más tiempo. De la misma manera, es probable que algunos espacios generen logros con prontitud, mientras que en otros esos logros demoren más en llegar. Un poco de paciencia acompañada de apoyo puede ayudar a que el espacio comience a andar por sí solo.

Los individuos. Los actores son personas y estas personas tienen humor, aspiraciones, motivaciones y criterios. Tener siempre esto en mente ayudará a trabajar mejor con ellos y a hacer que se relacionen mejor entre sí. En otro sentido, un grupo puede estar formado por personas con caracteres muy particulares como la persona dispuesta, activa y positiva, o la persona escéptica, negativa y malhumorada. En estos casos de personas con comportamientos extremos, se tienen que poner en práctica estrategias que ayuden a mantener la armonía dentro del grupo. A las personas negativas que dicen no a todo hay que pedirles que expliquen su negación, que propongan algo y que se hagan cargo de la tarea con apoyo de otros. A los entusiastas se les puede hablar en privado, felicitarlos y pedirles su ayuda para involucrar y motivar a otros actores.

Gestión o manejo de conflictos. En ocasiones, el espacio de diálogo puede asemejarse a un proceso de negociación donde hay diferentes posiciones y actores que no quieren ceder en ciertos intereses. En otras oportunidades puede haber malentendidos o discordias a nivel personal, por lo que la habilidad para manejar de manera apropiada este tipo de situaciones conflictivas es muy importante. La búsqueda de puntos intermedios o la priorización de intereses y la transparencia contribuyen a minimizar y manejar los conflictos dentro del grupo. Se trata de habilidades que el grupo nota y aprende rápidamente.

Lógica constructiva y ganar-ganar. Desde el inicio de la planificación de los impulsores, pasando por el período de entrevistas a los actores clave y el proceso de inicio y gestión del espacio, hasta su culminación, la aplicación de la lógica constructiva y el precepto de ganar-ganar resulta útil para generar convencimiento y alianzas. Saber de antemano a qué aspira un actor y su institución, y cómo un espacio de diálogo puede aportar a sus objetivos, también sirve para crear alianzas.

Por último, los espacios de diálogo son una herramienta poderosa para el diseño y la implementación de políticas públicas que cuenten con el consenso y compromiso del sector privado, pero también de diversos agentes que demandan o proveen bienes y servicios a las empresas (universidades, cámaras industriales y centros de investigación, entre otros). La participación de estos actores en las diversas fases de la elaboración de políticas permite incorporar sus capacidades y necesidades, y fortalece su identificación y compromiso con las estrategias diseñadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Ander Egg, Ezequiel (1995), "Introducción a la planificación", Buenos Aires, Lumen.
- Aramayo, Orión, (2006), "Manual de planificación estratégica", Santiago, Universidad de Chile, Instituto de la Comunicación e Imagen.
- Bendaña, Ernesto (2007), "Presentación: La articulación productiva y la importancia de las redes empresariales horizontales", Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI).
- CEDPA (Centre for Development and Population Activities) (2004), "Planificación estratégica: un enfoque de indagación", Washington, D. C.
- Görg, Christian y otros (2011), Stakeholder Dialogues Manual, Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ)/Collective Leadership Institute (CLI) [en línea] (http://www.collectiveleadership.com/fileadmin/user_upload/Downloads/publications/SD-Manual_EN_021111_Download.pdf).
- Jara, Óscar (2005), "Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica", Red Alforja.
- Kuenkel, Petra y Minu Hemmati (2011), "Trabajando con diálogos entre actores clave", Collective Leadership Institute (CLI).
- Kuenkel, Petra, Silvine Gerlach y Vera Frieg (2011), "Working with Stakeholder Dialogues", Collective Leadership Institute.
- Rayo, Alexander (2012), "Fact Sheet: Technical Roundtable of Innovation", Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ).
- Rhi-Sausi, José Luis, Darío Conato y Myrian Lamela (2011), "Capitalización de buenas prácticas para la cohesión social", Programa URB-AL III.
- Sandoval, Tessa y Ligia Orantes (2011), "Creación Mesas Técnicas de Innovación Experiencia Honduras y Guatemala", Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ).
- Varela, Ruth (2006), "Guía didáctica para sistematizar experiencias", Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ).

VÍNCULOS DE INTERÉS

A continuación se presentan algunos vínculos donde se puede encontrar más información y enfoques acerca del trabajo con diálogos y actores clave.

Democratic Dialogue Network
www.democraticdialoguenetwork.org

Global Knowledge Partnership
www.globalknowledge.org

Synergos
www.synergos.org

Collective Leadership Institute
www.collectiveleadership.com

Association for Conflict Resolution
www.acresolution.org

Conflict Resolution Information Source (CRinfo)
www.crinfo.org

Leader to Leader Institute
www.drukerinstitute.com

Ideas and Tools for Community Change
www.everyday-democracy.org/en/index.htm

America Speaks
www.americaspeaks.org

Sustainable Development Gateway
www.sdgateway.net/topics/265.htm

The Program on Intergroup Relations
www.igr.umich.edu/

The Co-Intelligence Institute
www.co-intelligence.org

One World Trust
www.oneworldtrust.org