

II CARTILLA PROCESO DE RENDICIÓN DE CUENTAS ICBF

EL DIÁLOGO, UN COMPONENTE
PARA LA REFLEXIÓN
DEMOCRÁTICA Y LA DISCUSIÓN
PARTICIPATIVA SOBRE LA
GESTIÓN AL DERECHO

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar

Cristina Plazas Michelsen

Directora General

Juan Carlos Bolívar López

Director de Planeación y Control de Gestión

Julio Cesar Jiménez Garzón

Subdirector de Monitoreo y Evaluación

Equipo técnico Subdirección de Monitoreo y Evaluación

Sandra Milena Cadavid

Luis Angel Mora

Coordinación editorial

Angela María Calderón Fernández

Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones

Diagramación y diseño

Grupo Imagen Corporativa

Oficina Asesora de Comunicaciones

Edición, marzo 2015



II CARTILLA PROCESO DE RENDICIÓN DE CUENTAS ICBF
EI DIÁLOGO UN COMPONENTE PARA LA REFLEXIÓN
DEMOCRÁTICA Y LA DISCUSIÓN PARTICIPATIVA SOBRE LA GESTIÓN AL DERECHO.

“Una estrategia para concertar acuerdos y garantizar derechos en el ICBF”

Subdirección de Monitoreo y Evaluación

Año 2015



CONTENIDOS

1. Presentación
2. Introducción
3. Algunos elementos conceptuales claves sobre el diálogo
4. La necesidad del diálogo
5. El diálogo y su contribución al cambio
6. Objetivos del diálogo
7. Tipos de diálogo
8. Las posibilidades de diálogo en el proceso de rendición de cuentas y las mesas públicas
9. El proceso de convocatoria
10. Caja de pandora herramientas significativas sobre el diálogo en las mesas públicas
11. Desafíos del diálogo
12. Glosario de términos
13. Referencia bibliográfica



1. PRESENTACIÓN

El proceso de rendición de cuentas en el ICBF en sus tres niveles, está aportando beneficios y oportunidades de mejora en la gestión del servicio público de bienestar familiar, en la calidad de vida de los niños, niñas, adolescentes y familias colombianas y en la capacidad de los servidores públicos de realizar una gestión pública comprometida, confiable y oportuna de cara a la comunidad y consecuente con sus derechos.

Al desarrollar en la práctica el proceso de rendición de cuentas, el ICBF está en condiciones de ser percibido cada vez más como una entidad transparente, creíble y confiable, dado que todo su accionar se realiza con la comunidad y por la garantía de sus derechos, lo que nos compromete a posicionar cada vez más el ejercicio de la participación y control social, el dialogo y la información como prendas esenciales de una adecuada gestión.

Porque para el ICBF la rendición de cuentas es una expresión de control social que comprende acciones de dialogo de doble vía, de información y explicaciones coherentes con la misión y los resultados de nuestra gestión.

Para el ICBF este proceso tiene como finalidad la consolidación de su quehacer cotidiano siendo fieles en la aplicación de los principios de buen gobierno, sustentado en la eficiencia, eficacia y transparencia de lo que implica el servicio público de bienestar familiar.

Con la presente cartilla, la cual forma parte de una serie de publicaciones complementarias sobre el proceso rendición de cuentas, se pretende enfatizar en el tema del dialogo, con el fin de mostrar como este componente, requiere de una adecuada y cuidadosa preparación a nivel conceptual y practico, de negociación e interpretación de situaciones a través de acciones de entendimiento que conlleven a acuerdos sobre lo fundamental del desarrollo y los derechos de los distintos actores sociales que tienen que ver con el servicio publico de bienestar familiar (SPBF).

Bajo estas perspectivas, el propósito principal de esta Cartilla es compartir y reflexionar sobre las concepciones filosóficas y políticas del diálogo, cómo opera a nivel general, cómo aplica particularmente el diálogo en contexto de la Rendición de cuentas y mesas públicas y cómo éste puede marcar una diferencia en la búsqueda de alternativas de acuerdo y concertación para construir entre todos la mejor manera que permita interactuar a los actores sociales e institucionales, intercambiar ideas, cualificar programas y servicios.

Para lograr este objetivo, la cartilla presenta una serie de consideraciones conceptuales, metodológicas, operativas y reflexivas que permitan llevar a cabo con éxito un proceso de diálogo entre diferentes actores participantes del proceso de rendición de cuentas y brinda algunas recomendaciones y opciones basadas en la experiencia.

Además se quiere mostrar cómo el diálogo facilita procesos de mediación, argumentando sobre el porqué de la necesidad del diálogo y la naturaleza del mismo, cuáles son los objetivos centrales del diálogo, los diferentes tipos, la esencia de la cultura democrática, el enfoque dialógico más allá del proceso de diálogo, la razón de ser de las convocatorias hacia el diálogo y por último socializar algunas prácticas significativas sobre este componente en el ejercicio de la rendición de cuantas y mesas públicas.

Finalmente se espera con esta cartilla dejar una serie de reflexiones pertinentes que ayuden a generar una sinergia y colaboración entre los actores, que ante todo enfrentan diversas problemáticas sobre el tema de los derechos y la dignidad de la vida, tanto de los niños, niñas, adolescentes y familias del país.



2. INTRODUCCIÓN

Dentro del proceso de rendición de cuentas se contemplan tres componentes fundamentales claves para avanzar en el marco de una cultura de transparencia institucional cuya gestión deberá dar cabal cumplimiento al quehacer misional, dichos componentes son; el dialogo, la información y los incentivos, con los cuales se deberá fortalecer el proceso y consolidarlo en comunión con los distintos actores sociales e institucionales involucrados y comprometidos con una adecuada gestión pública en beneficio de los plenos derechos de una sociedad. Actualmente las comunidades están cada vez más equipadas de herramientas para transitar caminos que posibiliten llegar a consensos y resolver diferencias o tomar las mejores decisiones, en momentos en que los conflictos, los intereses, las necesidades y las posibilidades de una sociedad mejor sigue estando a la orden del día.¹

Es fundamental mostrar como la sociedad va en búsqueda de desarrollos sociales sostenibles, por ello es clave reforzar habilidades para crear procesos que se gestionen en forma concertada y pacífica reconociendo diferencias y trabajando mancomunadamente sobre necesidades individuales y colectivas. El primer paso es hablar, concertar, en ese sentido el diálogo participativo, interactivo, democrático y de doble vía se considera la herramienta por excelencia para abordar, resolver problemas y proponer alternativas que permitan generar ante todo entendimiento mutuo, evitando todo tipo de imposición que atente contra el desarrollo democrático de las sociedades y de las comunidades.

Generar un marco real para hacer del diálogo una herramienta que permita a la sociedad, a las comunidades y a los organismos de gobierno ser más participativos y responsables con los desarrollos sociales, es todo un reto que demanda de un acervo conceptual y práctico. Se requiere de conocimiento acumulado, rescatar toda la práctica desarrollada en el marco de las crisis y los conflictos como también de todo aquello que se ha utilizado como estrategia para la búsqueda de opciones tanto para los facilitadores sociales como para los que lo ejercen.

Es importante aclarar que las múltiples opciones que se ofrecen en torno al papel de dialogo en el desarrollo de las sociedades, en el ejercicio de resolver problemas y en la tarea de cualificar procesos, deben estar enfocadas ante todo a garantizar los derechos humanos, así como la gestión adecuada de los recursos, económicos, materiales y humanos; porque el diálogo es un ejercicio humano por excelencia, muy sensible a las necesidades y prioridades definidas por las realidades de los territorios, a las sutilezas del lenguaje entre los diferentes actores y a lo intrincado de guardar la memoria colectiva.

El resultado de un auténtico proceso de diálogo si bien es cierto no se puede predecir, si deberá permitir ajustarse y dar respuesta a quejas, reivindicaciones, propuestas sociales y comunitarias frente a las políticas programas y servicios muy concretos, además de facilitar verdaderas relaciones humanas que favorezca la evolución social y haga un tributo al valor de compartir experiencias y conocimientos.

El dialogo democrático deberá permitir que la pluralidad política, que le es inherente como valor, se viabilice sobre la base de la razón, del argumento, del debate. Nadie que defienda un proyecto político, social o comunitario sustentado en la superación de los problemas capitales de nuestra sociedad debería temer debatir de cara a las ciudadanas y ciudadanos, sus ideas.

El dialogo en el marco del proceso social de concertación no puede ser un espacio anti ético para repartir prebendas, o para lograr acuerdos de espaldas a los actores participantes, o para acordar beneficios a los mas fuertes en detrimento de los mas débiles.



¹ Política de RPC Conpes 3654 elaboración DEPP - DNP paginas 15 y 16.

Para enfrentar el reto emancipador de transformarnos, se requiere a través de un proceso político-demócrata-deliberante, construir la opinión y voluntad colectiva a partir de una adecuada comunicación que guíe las interacciones entre actores sociales e institucionales, generando entendimiento, que permita construir y defender lo público y rescatar el poder de los argumentos que los ciudadanos someten a discusión para transformar el Estado y la sociedad.



3. ALGUNOS ELEMENTOS CONCEPTUALES CLAVES SOBRE EL DIÁLOGO

Conceptualizar el tema requiere de un entendimiento sobre el significado de diálogo y las características propias de los procesos dialógicos expresados como un conjunto de principios rectores que determinan no solo el concepto, sino la naturaleza, los propósitos, los objetivos, los resultados y los retos que implican participar y hablar con otros.

En la historia de las ideas políticas se registra que fueron los Griegos los primeros en darle al diálogo una importancia desde la perspectiva del individuo y aún más amplio, desde la multitud de la sociedad. "En sentido riguroso se admite que el diálogo está en el origen, en el principio de la democracia, porque puede alcanzar en el pensamiento y la acción de la especie humana la categoría de concepción ética para la convivencia democrática"¹.

Algunos lo definen sencillamente como un proceso de resolución de problemas económicos y sociopolíticos, para otros la cualidad fundamental del diálogo reside en que los participantes se reúnan en un espacio de intercambio para entender los puntos de vista de cada uno con el fin de pensar en nuevas opciones y ocuparse de un problema que todos identifican, otros se inclinan por la teoría de cómo la conversación crea la realidad y otros lo definen por la capacidad de la gente común para aprender y desempeñar un rol constructivo para moldear el mundo en el que viven.

Sin embargo, para definir el diálogo, las concepciones se deben basar principalmente en la experiencia y coinciden en la necesidad de utilizar definiciones que tomen en cuenta los diferentes escenarios societales en los que están operando.

De todas maneras una concepción universal de diálogo debe encarnar la "noción de democracia" en la que todos forman parte y se comprometen, es decir la posibilidad de construir caminos de ida y vuelta, implica "básicamente empoderar a la gente para trabajar o delinear su propio futuro, garantizando el sentido de la apropiación"²; solo así se dará lugar a conversaciones realmente importantes y discusiones de peso sobre problemas fundamentales.

Por lo tanto cualquier definición de diálogo se debe sustentar en el arte de pensar, escuchar, sin resistencia ni imposición, respetando la integridad del otro y aceptando la imposibilidad de entenderlo completamente, suspendiendo los prejuicios, las aseveraciones y las verdades absolutas.

El diálogo: la palabra deriva del griego diálogos, que significa a través (dia) de la palabra (logos), o a través del significado de la palabra.

Bajo esas perspectivas podemos definir el dialogo como un proceso de genuina interacción mediante el cual los seres humanos se escuchan unos a otros con tal profundidad y respeto que cambian, mediante lo que aprenden. Cada uno de los participantes en el diálogo se esfuerza para incorporar las preocupaciones de los otros a su propia perspectiva, aun cuando persista el desacuerdo. Ninguno de los participantes renuncia a su identidad, pero cada uno reconoce la validez de las reivindicaciones humanas de los demás y en consecuencia actúa en forma diferente hacia los otros.



¹ Documento ensayos sobre diálogo y democracia y Diálogo Democrático Un Manual para Practicantes ACIDI, IDEA, OEA, PNUD, Año 2007 de Bettye Pruitt y Philip Thomas

² Bettye Pruitt y Philip Thomas, Diálogo Democrático Un Manual para Practicantes ACIDI, IDEA, OEA, PNUD, Año 2007.

Por lo tanto el diálogo es democrático en cuanto a que respeta y fortalece la institucionalidad democrática, busca transformar las relaciones conflictivas para evitar las crisis, contribuyendo a la gobernabilidad democrática.

El diálogo democrático es siempre un proceso de cooperación y trabajo conjunto; es aquí donde comienza a jugar un papel importante la ampliación de la participación ciudadana, como un medio para contribuir a generar propuestas de cambio que fortalezcan la gestión pública y perfeccionen las instituciones políticas.

Principios rectores del diálogo democrático: Los principios rectores de la práctica del diálogo democrático son los que convierten al diálogo en una herramienta eficaz para abordar los desafíos que enfrentan las sociedades y tiene que ver con la buena fe, apropiación compartida, actitud de aprendizaje, humanidad, confidencialidad, perspectiva sostenible e inclusión.

La Inclusión se refiere a la forma de reunir en el diálogo a todos aquellos que puedan ser parte de una situación problemática, ya que son ellos mismos los que van a encontrar la solución. La inclusión es importante en contextos donde ha habido exclusión, el diálogo permitirá dar voz a aquellos actores que normalmente no son considerados en procesos de toma de decisiones. Además, la inclusión abre la puerta a la participación equitativa y efectiva de todos los actores.

La apropiación compartida se relaciona con el compromiso que los participantes adquieren con el proceso al creer verdaderamente en él, es decir, los actores consideran que es un diálogo significativo y genuino en el que vale la pena participar.

La actitud de aprendizaje tiene que ver con la apertura para saber escuchar y reflexionar sobre lo que los otros dicen y piensan, respetando sus ideas. Se trata de escuchar para aprender y comprender mejor la problemática que está en el centro del diálogo.

La humanidad está relacionada con los derechos propios del ser humano y con el respeto al individuo (estar dispuestos a ponernos en el lugar del otro) y la autenticidad (expresar lo que realmente uno es y piensa). Se dice que cuando los participantes comienzan a esforzarse por comprender al otro, se planta la semilla del diálogo.

La confidencialidad se refiere a que todos los participantes respetan la confianza construida en el diálogo y por lo tanto no lo utilizarán inadecuadamente para ganar poder. Asimismo, la confidencialidad refuerza en los actores involucrados la libre expresión de sus puntos de vista sin temor a críticas negativas ni represalias.

La perspectiva sostenible a largo plazo consiste en la búsqueda de soluciones sostenibles, que duren. En este sentido, el diálogo se diferencia de aquellas acciones inmediatas que son a veces necesarias, pero no siempre suficientes, para resolver problemas. El diálogo busca la transformación de las relaciones y los cambios profundos.

La buena fe se refiere a que el diálogo no debe incluir intenciones ni agendas ocultas y los participantes deben compartir con honradez sus conocimientos y ser pacientes, flexibles y tolerantes.

4. LA NECESIDAD DEL DIÁLOGO

Si algo nos demuestran las crisis por las que hemos pasado es que tenemos que acrecentar nuestra capacidad de diálogo. Un país no se desarrolla sin diálogo. El autoritarismo no nos lleva a conseguir un desarrollo justo y por esa misma razón deberíamos ser todos partidarios de resolver los conflictos por la vía del diálogo, por eso se trata de establecer principios básicos que puedan ayudarnos a dialogar con mayor eficacia.

Dialogar nos hace siempre más humanos. Para que exista diálogo hay que partir de la premisa, que frente a la realidad podemos tener visiones y opiniones diferentes. El respeto a la diferencia es básico, precisamente para poder llegar a acuerdos, negociaciones, objetivos comunes. En ese sentido no podemos descalificar absolutamente al que piensa distinto de nosotros. Por eso dialogar implica y requiere de una sólida democracia, políticas transparentes, todo esto crece cuando el diálogo es incluyente.

El diálogo democrático, como el político, exige también una base mínima de amor a la gente y a la posibilidad de establecer proyectos de realización común. La sociedad y las comunidades no pueden tener poder real si no tienen educación formal abundante y capacidad de decisión incluyente, si sus servicios de salud son deficientes, si la vivienda digna tiene un enorme déficit, si la niñez, la adolescencia y las familias sufren diferentes y masivas formas de abandono. La democracia se cultiva siempre como proyecto común, incluyente, o termina en el desprestigio.

Las iniciativas de diálogo en las mesas públicas deben tener un propósito, se deben ajustar a situaciones problemáticas, pero también a necesidades particulares. De todas maneras en las mesas públicas se debe generar la participación y la cooperación, consolidar la confianza pública y el apoyo a la gestión, para poder avanzar en los problemas más apremiantes que estén afectando el Servicio Público de Bienestar Familiar.

Para que el proceso de rendición de cuentas sea realmente efectivo, se requiere promover el diálogo como una cultura tendiente a valorar las actitudes, las destrezas, las prácticas y la experiencia, en ese sentido se deben contemplar cuatro capacidades fundamentales:

- La capacidad de resolver problemas llegando a consensos.
- La capacidad de cooperar trascendiendo líneas políticas o intereses particulares.
- La capacidad de desarrollar una agenda incluyente para la acción.
- La capacidad de promover la participación ciudadana.

Respecto a la capacidad de resolver problemas, se requiere que las personas puedan dialogar entre sí acerca de los problemas que los afectan, se sientan seguras para expresarse y puedan ser escuchadas y que a su vez sean capaces de abordar las condiciones que generan conflicto, tales como la pobreza, la desigualdad y los patrones de discriminación o exclusión social o la mala calidad de los programas sociales o la mala gestión de los responsables, es decir, crear maneras de formular reclamos en disputa sin recurrir a la fuerza.



En cuanto a la capacidad de cooperar trascendiendo líneas políticas o intereses particulares, se hace necesario promover un diálogo buscando proporcionar alternativas para confrontar la fragmentación y polarización entre las partes que impidan avanzar en la consolidación de los acuerdos y para ello se requiere, no solo de cooperación o de expresar opiniones, sino también tener la capacidad de escucharse unos a otros con criterio de imparcialidad, permitiendo convocar a todas las organizaciones y comunidades interesadas, evitando que el diálogo se dé con quienes tienen intereses particulares.

En lo referente a la capacidad de desarrollar una agenda incluyente para la acción, es importante tener la voluntad y las habilidades para desarrollar planes y programas que aborden las necesidades de la sociedad en su conjunto, en ese sentido habrán mayores probabilidades sostenibles a pesar de los cambios, por eso es importante llegar a consensos para desarrollar políticas, programas, servicios y planes de mejoramiento capaces de hacer frente a los desafíos que se deban asumir en el futuro.

Finalmente en lo que tiene que ver con la capacidad de participación ciudadana es importante incluir a la sociedad no sólo en circunstancias extraordinarias o en procesos de elaboración de agendas, sino en forma permanente, atendiendo las demandas para que los individuos hagan oír su voz en las decisiones que los afectan a todos, para que así puedan interactuar y abordar en forma conjunta los temas que preocupan a la sociedad; porque de lo que se trata con la participación es hacer efectivos y legítimos los resultados.

“Se considera que los diálogos y los procesos participativos se establecen como principios rectores, eficaces para lograr cambios”.



5. EL DIÁLOGO Y SU CONTRIBUCIÓN AL CAMBIO

El cambio se puede concebir como un avance en la lucha contra una variedad de padecimientos sociales tales como la pobreza, la desigualdad, el crimen o la enfermedad, la calidad de los servicios, el mejor desempeño de los programas, entre otros y se puede encuadrar en términos más amplios, como desarrollo económico o desarrollo humano.

La dinámica central del cambio en los procesos de diálogo radica en que las personas adquieran una nueva perspectiva de sus propios pensamientos y procesos de razonamiento y de la forma en que sus procesos de razonamiento moldean su percepción de la realidad.

De todas maneras en los procesos de diálogo se deben discutir sobre cambios visibles, es decir sobre todos aquellos que tienen que ver con acciones coordinadas, nuevas relaciones, redes sociales, acuerdos y nuevos comportamientos y cambios de baja visibilidad que se relacionan con los esquemas mentales, sentimientos y percepciones. Entre los cambios visibles y los cambios invisibles existen conexiones e incluso, muchas veces, interdependencia.

Finalmente, los participantes también necesitan tiempo suficiente para procesar el cambio de forma natural, a su propio ritmo y en especial, para superar su resistencia natural al cambio.

Impactos a partir de los resultados. En los procesos de diálogo los actores participantes aceptan los resultados, porque se apropian tanto de la manera como se llegó a las decisiones como las decisiones mismas, porque los ciudadanos aprenden que el diálogo es una herramienta para lograr discusiones constructivas y fructíferas sobre diferentes temas, es decir se dan pasos significativos hacia la construcción de “fuertes cimientos para una cultura de gobernabilidad participativa”.

El dialogo como mediación. Se refiere a la inter acción entre las acciones de los disidentes y las de quienes manifiestan su inconformidad con una situación dada. La mediación fundada en el dialogo desempeña un importante papel en la adecuada articulación entre las partes, puede representar una actitud que facilita acuerdos en la medida que las partes aceptan ceder en sus posiciones originales; por lo tanto dialogo y democracia se relacionan estrechamente en la medida en que promueven una función mediadora entre las partes.

El carácter ético político del diálogo, está representado por la capacidad de oponerse a cualquier tipo de dogmatismo, por medio del intercambio de ideas y del ejercicio del espíritu crítico.

Diálogo y concertación

Los mecanismos de diálogo y concertación son espacios que articulan esfuerzos de integración, cooperación y desarrollo, son prioritarios y efectivos cuando se crean condiciones para construir solidaridades entre actores que encuentran propósitos comunes.

Hablar de concertación social es hablar de algo que no tiene contornos definidos o institucionalizados, pudiendo referirse a una variedad de situaciones heterogéneas, sin embargo en todas las experiencias que se pueden reconducir a la concertación social es posible encontrar algo en común, que es el intercambio de posibilidades y alternativas entre los agentes sociales y el Estado.



El enfoque dialógico

El enfoque dialógico está orientado a asegurar que las personas se involucren y se sientan incluidas y que se las aliente a participar activamente en el proceso.

Reglas fundamentales para apoyar la práctica del enfoque dialógico:

La indagación, es la herramienta más valiosa. En los cientos de conversaciones que se celebran para lograr un diálogo, adoptar la actitud de indagación resultará mucho más eficaz para poder establecer relaciones abiertas conducentes al diálogo que adoptar la actitud de quien defiende una causa. Esto significa hacer preguntas, pero no sólo para recoger información sino también para comprender a los demás y aprender de ellos. Hacer que las personas expresen la temática que para ellos tiene importancia y alentarlos a enunciar sus aspiraciones, son formas de brindar apoyo a un trabajo conjunto para lograr solucionar cualquier problema.

La transparencia, es esencial para crear y mantener la confianza. Actuar con transparencia como persona significa compartir la información importante, reconocer lo que está en juego.

La confianza es necesaria para construir un diálogo incluyente que por definición, debe convocar a personas de ambos lados de las barreras políticas, socioeconómicas, culturales, religiosas y étnicas. Superar esas barreras y mitigar los desequilibrios de poder son algunos de los mayores desafíos que se debe enfrentar en un trabajo de diálogo.

La autorreflexión, es clave para la apertura y la flexibilidad. Aprender implica estar abierto a ideas y perspectivas nuevas, y esto con frecuencia requiere reconocer y abandonar supuestos y preconcepciones, al menos de manera temporal. Sin embargo, para abandonarlos, es necesario ser consciente de ellos, lo que implica autorreflexión. De modo similar, para poder ser transparente y flexible sobre la agenda que se lleva a una conversación, primero hay que ser consciente de ella.

El enfoque dialógico capta la comprensión colectiva acerca de cómo embarcarse en la tarea de iniciar, promover, organizar y facilitar un proceso de diálogo. Se trata de una especie de código de conducta derivado de los principios rectores que definen los procesos de diálogo. La siguiente tabla sugiere los pasos lógicos para pasar de los principios a un conjunto de pautas para el comportamiento.



ENFOQUE DIÁLOGICO			
PRINCIPIOS	OBJETIVOS	CUALIDADES	CONDUCTAS
Inclusión	Lograr el compromiso de participación, alianza, redes de confianza, toma de decisiones y apertura de todos los actores involucrados en el SPBF.	Transparencia	Indagar para aprender
Apropiación compartida	Promover el aprendizaje y facilitar una comprensión más profunda para el abordaje constructivo y conjunto de problemas y conflictos que se presentan tanto en el SPBF como también frente a los actores sociales e institucionales que se involucran y comprometen.	Respeto	Compartir los conocimientos.
Aprendizaje	Crear condiciones para el cambio sobre la base de los temas que importan.	Apertura	Escuchar con empatía.
Humanidad	Promover compromisos para lograr soluciones concretas y cambios sostenibles en torno al SPBF.	Empatía	Ofrecer comentarios sobre lo que se ha escuchado.
Perspectiva de largo plazo	Posibilitar el aprovechamiento de las experiencias de los diversos actores para el diseño, rediseño y operativización de políticas públicas, programas y servicios.	Autenticidad	Explorar los supuestos subyacentes, tanto propios como de los demás.
Participación	Difundir el uso de metodologías participativas de prevención y resolución de conflictos, para así evitar los altos costos de un manejo ineficiente del fenómeno conflictivo que afecta no solo al SPBF sino también a los actores involucrados	Flexibilidad	Reconocer las emociones, tanto como las ideas y las opiniones.
			Modificar el rumbo de manera que se reflejen los nuevos conocimientos o la nueva comprensión ENFOQUE.

AUTORREFLEXIÓN

"El diálogo, una estrategia para concertar acuerdos y garantizar derechos en el ICBF"



6. OBJETIVOS DEL DIÁLOGO

Encontrarse con otro en lo que une, a pesar de la diferencia, es el objetivo final de diálogo y es también uno de los signos fundamentales de nuestra racionalidad.

Existen varias fuentes, tendencias y estudios que orientan los propósitos y objetivos del diálogo. Para el caso de este documento de apoyo al diálogo en el marco de las mesas públicas en particular y el proceso de rendición de cuentas en general, dejamos un panorama de objetivos y propósitos sobre el papel del diálogo como componente clave de la democracia y la participación en las decisiones para el logro de propósitos comunes en torno al desarrollo social con equidad y en el marco de los derechos y las responsabilidades compartidas, sin pretender que sean los únicos si se quiere mostrar los mínimos objetivos que nos deben convocar para llegar a acuerdos y consensos en la solución de problemas y en la cualificación de proceso programas y servicios:

1. Lograr el compromiso de participación, alianza, redes de confianza, toma de decisiones y apertura de todos los actores involucrados en el SPBF.
2. Promover el aprendizaje y facilitar una comprensión más profunda para el abordaje constructivo en torno al conjunto de problemas y conflictos que se presentan tanto en el SPBF como también frente a los actores sociales e institucionales que se involucran y comprometen.
3. Crear condiciones para el cambio sobre la base de los temas que importan.
4. Promover compromisos para lograr soluciones concretas y cambios sostenibles en torno al SPBF.
5. Posibilitar el aprovechamiento de las experiencias de los diversos actores para el diseño, rediseño y operativización de políticas públicas, programas y servicios.
6. Difundir el uso de metodologías participativas de prevención y resolución de conflictos, para así evitar los altos costos de un manejo ineficiente del fenómeno conflictivo que afecta no solo el SPBF sino también a los actores involucrados.

“... el objetivo del diálogo no es defender, sino indagar; no es discutir, sino explorar; no es convencer, sino descubrir”.

7. TIPOS DE DIÁLOGO

Los diálogos pueden agruparse según las circunstancias que los originaron o los objetivos que persiguen y el fin último en ese sentido los podríamos clasificar en tres tipos de diálogos:

- Diálogos de coyuntura.
- Diálogos generativos.
- Diálogos reflexivos.

Diálogos de coyuntura: Tienen lugar en momentos de crisis, por lo que son convocados con urgencia y por lo general conducen a la aplicación de medidas coyunturales que en muchas ocasiones no obtienen respuesta de parte de la ciudadanía y la privan de un interés claro.

Diálogos generativos: Son procesos orientados al cambio profundo donde se comparten visiones y se establecen compromisos de cambio por parte de los actores involucrados. Normalmente se asocian con el impulso de reformas en políticas públicas, tales como las sociales, mediante procesos metodológicos de carácter político técnico. Son fuente de conocimiento

Diálogos reflexivos: No cabe duda que todo diálogo tiene un componente reflexivo, de lo contrario sería tan sólo una conversación entre actores. Siendo la reflexión el fin último de una iniciativa, algunos diálogos que encajan en este grupo son los diálogos de escenarios de futuro, estos ejercicios constituyen herramientas de pensamiento estratégico de largo plazo que promueven una profunda reflexión sobre el futuro y sus alternativas.



8. LAS POSIBILIDADES DE DIÁLOGO EN EL PROCESO DE RENDICIÓN DE CUENTAS Y LAS MESAS PÚBLICAS

Establecer la posibilidad de un proceso de diálogo y su eficacia como respuesta a situaciones dadas, no es simplemente un ejercicio de recolección de datos previo a una intervención. Dentro de las mesas públicas y las audiencias públicas de rendición de cuentas y en general, dialogar sobre temas de interés deben generar escenarios propicios que posibiliten un diálogo participativo y la exploración de las múltiples expectativas que deben tener impacto sobre la situación, consideración de las preocupaciones de las partes interesadas desde un inicio, creación de confianza, aceptación y comprensión.

El constante monitoreo de los avances, la retroalimentación constructiva y las correcciones respectivas serán vitales en el proceso de diálogo y para ello es esencial crear este marco de aprendizaje desde el comienzo. Por eso es vital que desde el inicio se logre la participación de las partes interesadas, brindar información clave, compartir conocimiento, comprender la situación, promover la autorreflexión en el que las partes adquirirán una valoración más clara de las posiciones propias y ajenas, así como de sus interrelaciones, fortalecer las relaciones, realizar un análisis riguroso de las condiciones, brindar apoyo continuo, monitorear y evaluar los resultados.

La decisión de seguir adelante con una iniciativa de diálogo en el proceso de rendición de cuentas, debe estar fundada en una comprensión sólida del problema o desafío que debe enfrentarse y para ello se deben tener en cuenta tres aspectos claves: El tema, los actores y el contexto.

Respecto al tema podría ser considerado como la definición del problema el que se debe centrar la iniciativa del diálogo, tanto en las mesas públicas, como en las audiencias públicas de rendición de cuentas y en general en cualquier escenario donde se discutan problemas.

La definición inicial del tema en las mesas públicas, en las audiencias públicas y en general en el proceso de rendición de cuentas, puede provenir de los líderes institucionales que convoquen a organizar un proceso de diálogo, o pueden provenir de iniciativas comunitarias interesadas en discutir sobre temas puntuales que afecten un programa o un servicio para brindar alternativas de cambio.

Los actores. “es esencial comprender e identificar en los actores que participan en las mesas públicas, sus posturas individuales, sus relaciones e interrelaciones y sus perspectivas frente al desafío que implica tratar cualquier problemática en el marco del servicio público de bienestar familiar”.

El contexto. Gran parte de la información obtenida durante el análisis del tema y de los actores ayudará a comprender el contexto en el que el proceso de diálogo se desarrollará. El contexto específicamente es algo más amplio y más profundo e incluye cuatro aspectos diferentes; el histórico, el político, el socio cultural y el institucional.

Contexto histórico. También implica conocer la historia del tema o temas que debe abordar en los encuentros a través del dialogo. Comprender el contexto histórico puede ser valioso para determinar si el momento es el adecuado para implementar una iniciativa de cambio.



Contexto político. En gran medida, el contexto político surgirá del análisis de las partes interesadas, determinando si el tema es factible, si hay credibilidad en las instituciones y de las autoridades del Gobierno y si hay estabilidad y sostenibilidad en los programas y servicios, si existe nivel de cohesión y cooperación, intereses políticos, entre grupos, amenazas, corrupción, apatía crisis política y confrontaciones.

Contexto sociocultural. Puede ser crucial contar con una amplia gama de grupos e interrelaciones sociales para evaluar la oportunidad en el tratamiento de un problema y las posibilidades de evolución del mismo, las diferencias culturales, la inclusión social, la visión diferencial de los servicios son con frecuencia, parte esencial del panorama social y por ende se deben tener en cuenta.

Contexto Institucional: este contexto es fundamental dado que se deben considerar los asuntos específicos relacionados con el servicio público de bienestar familiar y con el proceso de gestión del ICBF, los cuales deben ser reflexionados tanto en las mesas publicas como en las audiencias de rendición de cuentas.

Condiciones básicas para el diálogo:

Comunicación. Cualquiera que sea el tipo de diálogo elegido donde se discutan sobre diferentes problemas, la capacidad de escuchar y de crear de forma conjunta una comprensión más amplia de los temas, los intereses y las necesidades de cada parte, es crucialmente importante, como también la capacidad de promover relaciones interpersonales e interinstitucionales más estrechas.

El éxito o el fracaso del proceso de diálogo dependerán de la calidad de las interacciones y de la comunicación entre los actores

Voluntad política. Es esencial contar con voluntad política y apoyo en los diferentes sectores sociales y en el Gobierno, para garantizar transparencia y por tanto, elevar las perspectivas de lo que significa lograr acuerdos.

Preservación de las estructuras jurídicas y los procesos institucionales. El derecho de los actores a participar en un proceso libre y equitativo de toma de decisiones se verá fortalecido si existe un marco jurídico que lo proteja. Este marco debe facilitar la interacción entre el Estado y los sectores sociales estratégicos.

Flujo de información. Los actores sociales y las instituciones del Gobierno deben tener acceso justo y equitativo a información clara, oportuna, confiable y pertinente.

Capacitación y educación. El éxito de los procesos de discusión y reflexión sobre problemas requiere de capacitación nueva e innovadora de los actores, que les permita lograr una visión completa del proceso de diálogo.

Recursos financieros. El diseño y la implementación de los procesos de encuentro entre actores sociales que se reúnen para intercambiar ideas a través del diálogo requiere en buena medida, aunque no exclusivamente, de recursos financieros que incentiven a los actores participantes.

“De hecho, las iniciativas de diálogo con frecuencia continúan avanzando aun cuando las condiciones disten mucho de ser perfectas”³.

Roles en el diálogo democrático dentro de las mesas públicas.

Para que la iniciativa de diálogo en las mesas publicas y en general en el proceso de rendición de cuentas, se convierta en un proceso, una serie actores e instituciones deben desempeñar roles distintos con responsabilidades concretas que apunten a garantizar que éste se desarrolle y cumpla con los propósitos establecidos. En ese orden de ideas se pueden identificar entre otros los siguientes roles:



³ Democracia y diálogos: desafíos para la democracia del siglo XXI por BRAULIA THILLET DE SOLÓRZANO.

II CARTILLA PROCESO DE RENDICIÓN DE CUENTAS ICBF

Rol de los convocantes: hacen la invitación a través de cualquier medio abordan a los posibles invitados para conseguir su participación y se aseguran que se incorporen al proceso de diálogo en general en el proceso de rendición de cuentas y en particular en las mesas públicas.

Gestores del diálogo en las mesas públicas, se encargan de los aspectos operativos, técnicos y logísticos del proceso.

Los actores sociales, institucionales y demás actores que participan en la mesa pública, se comprometen a través del diálogo, a trabajar en forma conjunta y participativa durante el proceso, en el cual se debe garantizar una participación incluyente y balanceada, se trata de contar con un grupo integrado por personas con diversas miradas y conocimientos sobre la problemática o demandas y que cuenten con representatividad, liderazgo y capacidad de influencia en el entorno.

Es muy importante incluir desde un inicio una estrategia de comunicación e información al interior de las mesas públicas, para mantener el diálogo dentro de un contenedor seguro y de confianza, fortalecer la transparencia del proceso de diálogo para blindarlo ante posibles ataques o cuestionamientos sin fundamentos.

En las mesas públicas es muy valioso, aunque no indispensable, contar con un facilitador siempre y cuando sea alguien respetado, neutral, con experiencia y credibilidad que motive la discusión democrática.

El facilitador tendrá a su cargo la creación del espacio de confianza para los dialogantes en las mesas públicas y el proceso de rendición de cuentas.

Principales cualidades de un facilitador:

- Estar familiarizado con varios enfoques y herramientas de proceso para la facilitación de grupos.
- Tener experiencia de trabajo en diferentes contextos políticos y culturales y compromiso para adaptar los procesos al contexto actual.
- Conocer los diferentes tipos de roles y funciones necesarios para la buena ejecución de un proceso.
- Tener intuición política; es decir, habilidad para captar las dimensiones políticas del contexto que afectarán e influirán el proceso.
- Tener sensibilidad cultural; es decir, habilidad para ajustarse a situaciones de diversidad cultural.
- Utilizar la metodología del trabajo colaborativo.
- Tener destrezas de comunicación e incidencia.
- Conocer las temáticas a tratar.

Algunas de las funciones de un facilitador:

- Prepararse desde el inicio para entender las relaciones entre los participantes y los antecedentes históricos de la problemática o demandas.
- Guiar a los participantes, formulando preguntas respetuosas y sin tomar partido por ningún grupo.
- Escuchar, recoger y devolver al grupo lo que se va diciendo para promover la reflexión.
- Resumir y enfatizar los acuerdos y desacuerdos.
- Registrar lo que va sucediendo para que sirva de apoyo a la memoria grupal. (Actas, acuerdos, compromisos y demás evidencias que sustenten el proceso).
- Utilizar herramientas para construir consensos y generar confianza entre los participantes.

9. PROCESO DE CONVOCATORIA

El proceso de convocatoria abarca los pasos de la exploración, el diseño y la implementación.

No es un acto aislado, sino parte integral de la iniciativa como un todo. El objetivo principal de la convocatoria es reunir un conjunto de participantes que, juntos, puedan alcanzar el propósito propuesto.

A menudo, esta fase comienza con la promoción que la puede hacer una entidad, organización social, comunitaria o una persona y parten identificando un problema que podría tratarse a través del diálogo. Es importante que estos individuos e instituciones tengan poder de convocatoria por sí mismos y al mismo tiempo, capacidad para formar alianzas, especialmente en situaciones de profundas divisiones y desconfianza, puede que sea necesario crear un grupo de convocatoria representativo de todos los bandos y que, en efecto, modele la apertura frente a lo que se quiere promocionar.

Para que el diálogo tenga un impacto más allá del grupo que participa directamente, es de suma importancia hacerlo de manera tal que genere conciencia y credibilidad en el público.

Las personas que convoquen a las mesas públicas a las audiencias públicas de rendición de cuentas o cualquier tipo de escenario de participación social, orientados a discutir sobre aspectos que tengan que ver con el servicio público de bienestar familiar deben tener en cuenta lo siguiente:

- Gozar de respeto y credibilidad
- Ser una entidad legítima
- Ser percibido como neutral y confiable
- Tener autoridad y poder moral
- Tener la voluntad ética y política para llevar a cabo el proceso de manera transparente
- Tener la capacidad de construir alianzas
- No estar en un cargo inestable o sin continuidad

Algunas ideas para que el proceso de convocatoria a los diferentes actores sea efectivo

- Contar con estrategias claras para convocar y atraer a las personas.
- Contar con una agenda pública ampliamente aceptada.
- Utilizar los medios de comunicación, prensa, radiales audiovisuales para ayudar a promover y publicitar el proceso.



Recomendaciones:

En una situación polarizada, o si la fatiga del diálogo es un problema:

1. Hable con cada parte interesada en forma individual antes de los encuentros (para crear una agenda, priorizar asuntos, abrir el proceso y generar confianza).
2. Organice reuniones informales entre las partes que así lo deseen; una parte neutral puede registrar las discusiones. Ningún medio de prensa debería estar involucrado durante la fase de crisis o hasta que los participantes se sientan cómodos.
3. Organice una reunión para presentar un informe, simplemente para reunirlos a todos.

El diseño del proceso de diálogo en las mesas públicas y las audiencias públicas de rendición de cuentas o cualquier otro escenario debe contemplar los siguientes aspectos claves:

- Trabajo preparatorio dentro de los grupos para reforzar su capacidad de participación eficaz en un proceso de diálogo.
- Identificar claramente la problemática a tratar.
- Presentar las actividades que se van a llevar a cabo.
- Evaluar cuáles aspectos se están trabajando bien y cuáles necesitan cambios.



10. CAJA DE HERRAMIENTAS: PRÁCTICAS SIGNIFICATIVAS SOBRE EL DIÁLOGO EN LAS MESAS PÚBLICAS

Las herramientas que se comparten en este capítulo son algunos de los recursos orientados a implementar actividades y generar dinámicas a lo largo de los diferentes momentos en el desarrollo del proceso de rendición de cuentas y mesas públicas en las cuales se dialoga con la comunidad. Se advierte que existen múltiples metodologías, pero se incluyen las que a continuación se esbozan como un referente debido a que son frecuentemente utilizadas con diversos propósitos. El uso de cualquiera de estas herramientas deberá ser siempre evaluado por el grupo de personas a cargo del proceso (promotores, gestores, convocantes, facilitadores) para determinar si son las más adecuadas y oportunas.

Estas herramientas prácticas que se utilizan en los diversos momentos de encuentro entre la comunidad y la institucionalidad se pueden aplicar al inicio de los eventos, durante los eventos y cuando se va cerrando los eventos, (Audiencias públicas, Rendición de cuentas y mesas públicas). Además están diseñadas para la comprensión y la conversación constructiva, para facilitar información importante y pertinente a los participantes, para garantizar el seguimiento y evaluar los resultados.

RESUMEN DE HERRAMIENTAS PARA LA APLICACIÓN DEL DIÁLOGO

HERRAMIENTA	UTILIDAD	MOMENTO DE APLICACIÓN
Registro de Entrada	Ir conociendo quiénes son los participantes, lo que les motiva a estar presentes, y sus expectativas y temores en torno al proceso. Fortalecer las relaciones humanas. El espacio vacío abierto, que probablemente parecía poco amigable o seguro para muchos, se va convirtiendo en un contenedor con las esperanzas y expectativas del grupo.	Al inicio del evento.
La pregunta poderosa	Motivar la participación de todos en una conversación. Alcanzar un mejor entendimiento compartido sobre alguna temática.	Durante el evento para facilitar la conversación constructiva.
La plenaria y el objeto hablador	Concluir un espacio de trabajo en grupos para generar conclusiones y aprendizajes colectivos.	Durante el evento para facilitar la conversación constructiva.
Diálogo en pares	Disminuir grados de polarización en ciertos temas.	Durante el evento para facilitar la conversación constructiva.

RESUMEN DE HERRAMIENTAS PARA LA APLICACIÓN DEL DIÁLOGO

HERRAMIENTA	UTILIDAD	MOMENTO DE APLICACIÓN
Círculo de Historias	Generar empatía y lazos de confianza.	Durante el evento para facilitar la conversación constructiva.
Jornadas de aprendizaje	Nutrir el proceso con nueva información. Comprender mejor la realidad cotidiana del lugar que se va a visitar y que está relacionada con la problemática alrededor de la cual gira el proceso de diálogo.	Durante el evento para facilitar la conversación constructiva.
Conversatorio con expertos	Nutrir el proceso con nueva información. Aprender de las mejores fuentes sobre la problemática y temas relacionados con ella.	Durante el evento para facilitar la conversación constructiva.
Matriz de avance del proceso	Revisar el avance del proceso e identificar acciones para fortalecerlo según lo trabajado en cada evento. Obtener insumos para hacer ajustes necesarios al proceso de diálogo.	Al ir cerrando el evento y para facilitar el seguimiento.
Próximos pasos	Hacer que los participantes salgan del evento con un sentido compartido de propósito. Lograr consenso con respecto a actividades puntuales que permitan dar seguimiento al trabajo realizado durante el evento. Lograr compromisos individuales que faciliten el seguimiento.	Al ir cerrando el evento y para facilitar el seguimiento.
Registro de salida	Además de concluir el evento o actividad dentro del proceso de diálogo, escuchar a cada dialogante sobre lo que piensa y siente de lo que ha experimentado y aprendido. Es útil para evaluar el evento en forma rápida y de primera mano.	Al ir cerrando el evento y para facilitar el seguimiento.
Relatoría del evento	Registrar lo que va aconteciendo durante el evento como memoria para el grupo dialogante y como instrumento que facilitará la comunicación y el seguimiento.	Al ir cerrando el evento y para facilitar el seguimiento.
El Continuo imaginario	Permitir que todos los integrantes aprecien claramente la diversidad de posiciones dentro del grupo y que cada participante vea dónde se ubican los demás con respecto a un mismo tema.	Durante todo el evento. Generalmente resulta útil hacer esto con varios temas.
Entrevistas	Permitir que los participantes obtengan, comprendan y resuman las perspectivas de los entrevistados.	Puede ser útil comenzar con una pregunta de carácter más personal, para que el entrevistado se distienda y adquiera confianza.
Círculo de Samoa	Compartir las diferentes perspectivas en un grupo.	Durante el desarrollo de un tema controversial.

"El dialogo una estrategia para concertar acuerdos y garantizar derechos en el ICBF"

En las siguientes páginas se detalla cada una de estas herramientas:

REGISTRO DE ENTRADA		
Propósito	¿Cuándo se aplica?	Tiempo y materiales necesarios
<p>Conocer los participantes, lo que les motiva a estar presentes y sus expectativas y temores en torno al proceso. Fortalecer las relaciones humanas.</p> <p>El espacio vacío abierto, que probablemente parecía poco amigable o seguro para muchos, se va convirtiendo en un contenedor con las esperanzas y expectativas del grupo.</p>	<p>Al iniciar un evento del proceso. Puede repetirse en forma más rápida al empezar cada día del evento en torno a reflexiones sobre lo trabajado el día anterior</p>	<p>Dos minutos como máximo para cada dialogante.</p> <p>Se requiere un ambiente privado y acogedor y un objeto hablador (el que lo tiene en la mano es el único que puede hablar). Círculo de sillas.</p>
PROCEDIMIENTO		
<p>En un círculo solamente con sillas, se sientan todos los presentes en la mesa pública . Se formula una pregunta generadora como por ejemplo: ¿Cuáles son sus expectativas y sus temores con respecto al evento y la temática a tratar? La pregunta deberá girar alrededor del tema, lo que se conoce y lo que más inquieta a los participantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se les pide a todos que vayan hablando uno por uno, para lo cual se le entrega a una primera persona el objeto hablador (puede ser un micrófono, una pelota de tela o similar). Cada participante en el círculo inicia diciendo su nombre, de dónde viene, a qué se dedica y luego responde la pregunta generadora. Se asigna un tiempo máximo de 2 minutos por persona. • Las intervenciones de cada persona se registran en dos papelógrafos: uno con las expectativas y otro con los temores expresados con respecto al proceso. De ser necesario, se ajusta la agenda en función a los temores y expectativas que surjan y se aclaran expectativas fuera del alcance del proceso de diálogo. <p>Al finalizar se puede regresar a los papelógrafos para revisar las expectativas y temores registrados al inicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los papelógrafos se colocan en una pared a la vista de todos y se dejan allí durante todo el evento. 		



"El diálogo, una estrategia para concertar acuerdos y garantizar derechos en el ICBF"

LA PREGUNTA PODEROSA

Propósito	¿Cuándo se aplica?	Tiempo y materiales necesarios
<p>Motivar la participación de todos en una conversación.</p> <p>Alcanzar un mejor entendimiento compartido sobre alguna temática.</p>	<p>En cualquier momento del proceso de diálogo en el que se quiera abrir a discusión algún tema en grupos pequeños o medianos.</p> <p>Cuando se busca que cada dialogante tenga la oportunidad de compartir lo que es verdadero y lo que tiene significado para ella o él mismo.</p>	<p>Dependerá del diseño del evento, pero generalmente se asigna 1 hora a este tipo de discusiones en grupo.</p> <p>Luego de las discusiones en grupo se recomienda hacer una plenaria.</p>

PROCEDIMIENTO

Las personas se involucran profundamente cuando sienten que están contribuyendo con su pensamiento a responder preguntas importantes para ellas. Una buena pregunta es poderosa cuando motiva a todos los dialogantes a participar y contribuir en la conversación.

Las preguntas que se intentan responder nos enfocan hacia una forma particular de pensar las cosas y afectan el resultado de nuestra conversación con otros. Por ejemplo, si se pregunta: ¿Qué está mal y a quién culpamos?, se está estableciendo una dinámica de crítica, asignación de culpas y respuestas defensivas. Por el contrario si se pregunta: ¿Cómo ven lo que se ha venido haciendo y qué posibilidades hay para mejorar?, se está alentando a la reflexión, el aprendizaje y la colaboración entre los dialogantes.

Dentro de un proceso de diálogo es más efectivo hacer preguntas que permitan a los dialogantes explorar posibilidades y conectarse con la temática que se está discutiendo. Se aconseja no hacer preguntas que mencionen "la verdad" sobre algo pues puede generarse una discusión polarizante sin resultado. Es mejor mencionar, por ejemplo, "lo que es útil", "lo que ha funcionado", "lo que es visible".

Una pregunta poderosa:

- Es simple y clara.
- Nos provoca pensar
- Genera energía y motiva a explorar.
- Enfoca nuestra atención y nuestro pensamiento.
- Abre nuevas posibilidades.
- Invita a la reflexión más profunda.
- Invita a querer escuchar otras opiniones para complementar nuestra respuesta.



LA PLENARIA Y EL OBJETO HABLADOR

Propósito	¿Cuándo se aplica?	Tiempo y materiales necesarios
<p>Concluir un espacio de trabajo en grupos. Generar conclusiones y aprendizajes colectivos.</p>	<p>Cuando es importante ir concluyendo sobre alguna temática con la participación de todos los dialogantes con un ritmo de conversación equilibrada y justa para avanzar hacia el diálogo generativo y converger en pensamientos e ideas.</p>	<p>Dos minutos por participante. Se calcula el tiempo total multiplicando el número de dialogantes por dos minutos. Puede asignarse un tiempo adicional en caso de que los dialogantes quieran hablar más después de la primera ronda completa. Se recomienda no estar en plenaria por más de 2 horas. Se requieren papelógrafos para ir anotando frente a todos las principales conclusiones. Se lleva un objeto hablador (pelota tejida, micrófono). Puede usarse un reloj de arena o un cronómetro a la vista de todos para medir los espacios de 2 minutos. Círculo de sillas.</p>

PROCEDIMIENTO

- En un círculo solamente con sillas se sientan todos los participantes.
- Se explica que se tendrá la plenaria y que se hará una primera ronda en la que cada uno podrá expresarse una sola vez por 2 minutos.
- Se explica que el objeto hablador estará en la mano de quien tiene la palabra y que nadie debe interrumpir de ninguna forma. Quien tiene en su mano el objeto hablador, tiene en esos 2 minutos el “poder” de hablar; o mejor dicho, la “responsabilidad” al hablar. Quienes no tienen el objeto hablador tienen el poder y la responsabilidad de escuchar.
- La responsabilidad del que habla es enfocarse en el tema y expresar sus pensamientos tan claramente como le sea posible.
- Para los demás, la responsabilidad es escuchar asumiendo que hay algo sabio e importante que escuchar. Escuchar para ser influido, escuchar desde la perspectiva del que está hablando y apreciar sus puntos de vista aunque no coincidan con los nuestros, entendiendo que lo que estamos escuchando es válido para la persona que está hablando y representa parte de la realidad completa que ninguno de nosotros solos podemos ver en su totalidad.
- Se explica cómo se medirán los 2 minutos y que ese tiempo debe ser respetado por todos sin excepción. Para esto se puede usar un reloj de arena o un cronómetro con alarma (físico o proyectado desde una computadora).
- Se comenta que las principales conclusiones se irán tomando en un papelógrafo y en la memoria del evento, de tal manera que todos se concentren en escuchar.
- Se inicia con algún voluntario, entregándole el objeto hablador. El medidor de tiempo empieza a medir los 2 minutos. Al terminar, el dialogante pasa el objeto hablador al siguiente a su lado, y así sucesivamente hasta que todos en el círculo hayan hablado. Si alguien no está preparado para hablar cuando es su turno, es aceptable que lo indique diciendo “paso” y entonces simplemente pasará el objeto hablador al dialogante a su lado.
- Después de una ronda completa, el facilitador toma el objeto hablador y si queda tiempo, inicia otra ronda de participaciones. Esta vez el objeto hablador ya no se va moviendo en círculo sino se entrega a quien pida la palabra. El tiempo se mide de la misma forma que para la primera ronda.
- El facilitador indica cuando quede un espacio de tiempo final de 10 minutos (lo que equivale a 5 participaciones finales más).
- Se da por concluida la plenaria y se recomienda dar al menos 15 minutos de descanso (puede ser un receso de café).
- Dependiendo de la temática y el propósito de la plenaria, se puede ir anotando una síntesis de las intervenciones en papelógrafos o en una computadora con proyector a la vista de todo el grupo dialogante.
- Los papelógrafos se colocan en una pared a la vista de todos y se dejan allí durante el resto del evento.



DIÁLOGO EN PARES

Propósito	¿Cuándo se aplica?	Tiempo y materiales necesarios
Disminuir grados de polarización en ciertos temas.	En cualquier momento del evento cuando se sienta la necesidad de disminuir el nivel de polarización.	Veinte minutos de conversación en pares. Tiempo para la plenaria.

PROCEDIMIENTO

Se selecciona el tema.

- Se pide a los dialogantes que se organicen en parejas. Es mejor si no se conocen mucho entre ellos.
- Se establece el tiempo para que las parejas dialoguen entre sí invitándoles a que lo hagan fuera del salón, en algún jardín o lugar tranquilo.
- Al regresar todas las parejas, se pide a cada uno que comparta con el resto del grupo lo que su pareja piensa sobre el tema. Esto se puede hacer con la herramienta de Plenaria.
- Tener en cuenta que el objetivo de esta herramienta no es llegar a consensos sino disminuir la polarización.

CÍRCULO DE HISTORIAS

Propósito	¿Cuándo se aplica?	Tiempo y materiales necesarios
Generar empatía y lazos de confianza.	Preferentemente en la primera jornada del evento.	Ambiente acogedor. Círculo de sillas. Brindar algún refrigerio

PROCEDIMIENTO

Se ubica a los participantes en un círculo de sillas.

- Se explica al grupo que todos los que deseen pueden compartir su historia para responder a la pregunta poderosa. Por ejemplo, si se está trabajando con un grupo de desarrollo local, la pregunta podría ser: ¿Qué le impulsó o motivó a participar en el desarrollo de su comunidad? O en el caso de un grupo que trabaja temas vinculados con la paz, la pregunta poderosa podría ser: ¿Qué le motivó a trabajar por el proceso de reconciliación?
- Se acuerda con el grupo cómo medir los tiempos. En esta conversación no se usa cronómetro y terminará cuando el tiempo total asignado a la actividad llegue a su fin.
- Se acuerda con el grupo que una vez iniciada la participación no habrá interrupciones.
- Debe respetarse los momentos de silencio. Cuando un silencio se da después de escuchar alguna de las historias, esto significa que el grupo se ha conmovido y necesita un tiempo para reflexionar, comprender y estar listo para continuar con otra historia. El facilitador tomará la decisión de cuándo interrumpir el silencio basándose en lo escuchado y en lo que observa en el grupo. Lo hará en forma suave y cálida.



JORNADAS DE APRENDIZAJE

Propósito	¿Cuándo se aplica?	Tiempo y materiales necesarios
Nutrir el proceso de diálogo con nueva información. Comprender mejor la realidad cotidiana del programa que se va a visitar y que está relacionada con la problemática alrededor de la cual gira el proceso de diálogo.	Cuando es necesario conocer más de la realidad en forma directa.	Demanda más tiempo y preparación previa con los anfitriones de las jornadas. Guía de preguntas para los participantes Círculo de sillas para la plenaria.

PROCEDIMIENTO

Seleccionar los sitios a visitar y contactar a la persona anfitriona explicando el motivo de la visita.

- Entregar a los participantes una guía de preguntas sobre ¿Qué siente? ¿Qué piensa? ¿Qué cree saber sobre el programa que va a visitar? plantee las expectativas que tiene llegar a la visita con la mente abierta y sin prejuicios.

¿Qué le gustaría conocer o saber acerca del sitio que va a visitar y como funciona.

Después de la visita, el grupo se reúne nuevamente. Se les da 10 minutos para que piensen individualmente en la jornada que hicieron.

- Luego se puede abrir una plenaria en donde todos comparten lo que vivieron y aprendieron.

CONVERSATORIOS CON EXPERTOS

Propósito	¿Cuándo se aplica?	Tiempo y materiales necesarios
Nutrir el proceso de diálogo con nueva información. Aprender de las mejores fuentes sobre la problemática y temas relacionados con ella.	Cuando la problemática alrededor de la cual gira el proceso de diálogo es complejizada y con muchas aristas y se requiere facilitar a los dialogantes una comprensión más completa e informada.	Dos horas. Expertos previamente contactados e invitados. Mesa para los expertos. Papeletas para que los dialogantes anoten las preguntas al panel.

PROCEDIMIENTO

Con suficiente anticipación se selecciona e invita a los expertos que llegarán a informar al grupo dialogante y se les contacta para coordinar el abordaje de la temática. Es importante que esto se haga incluyendo a todos los expertos invitados en la misma llamada o reunión para que haya un buen ensamblaje entre las presentaciones de todos ellos. En esta llamada o reunión debe también participar la persona que moderará el panel de expertos.

- Se coloca a los expertos y al moderador en una mesa tipo panel al frente de los dialogantes.
- Se explica a los participantes del conversatorio que las preguntas que les vayan surgiendo deben anotarlas en una papeleta (se puede distribuir 3 papeletas a cada dialogante cuando ingresen al salón).
- El moderador del panel presenta a cada experto y le da la palabra.
- Luego de cada exposición de experto, se indica que se estarán recogiendo las papeletas de preguntas en silencio y serán entregadas al moderador.
- Al terminar las exposiciones de todos los expertos, el moderador les va haciendo las preguntas, intentando agruparlas por categorías.
- Los expertos responden al grupo y continúa la conversación.



MATRIZ DE AVANCE DEL PROCESO

Propósito	¿Cuándo se aplica?	Tiempo y materiales necesarios
<p>Revisar el avance del proceso e identificar acciones para fortalecerlo según lo trabajado en cada evento.</p> <p>Obtener insumos para hacer ajustes necesarios al proceso de diálogo.</p>	<p>Muchas veces un proceso de diálogo se compone de varios eventos diferentes y distanciados en el tiempo.</p> <p>Esta herramienta se aplica al final de cada evento antes de definir los próximos pasos y de hacer el cierre.</p>	<p>Aproximadamente 1 hora.</p> <p>Se requiere papelógrafo para llenar la matriz, o computadora con proyector para ir llenando frente a todos.</p>

PROCEDIMIENTO

Se pone a la vista de todos (puede ser en papel o proyectando en una pantalla desde una computadora) una matriz del evento que se está terminando, con columnas para el nombre, objetivos, resultados y actividades próximas.

- Se anota el nombre del evento realizado.
- Se puntualizan los objetivos generales y específicos que tuvo el evento realizado (pueden separarse en objetivo general y objetivos específicos, o bien solamente anotar "Objetivos").
- Se anotan los resultados logrados conforme a los objetivos.
- Se identifican las actividades a organizar y realizar en el futuro próximo según el cumplimiento del objetivo a través de los resultados.
- Para los siguientes eventos después del primero, se llevan las matrices de los eventos anteriores y se muestran en plenaria para que los dialogantes puedan apreciar el avance del proceso como un todo y no solo del evento que se está terminando.



PRÓXIMOS PASOS

Propósito	¿Cuándo se aplica?	Tiempo y materiales necesarios
<p>Hacer que los participantes salgan del evento con un sentido compartido de propósito.</p> <p>Lograr consenso con respecto a las actividades puntuales que permitirán dar seguimiento al trabajo realizado durante la mesa pública, identificando los compromisos que faciliten el seguimiento.</p>	<p>Al finalizar el evento antes del registro de salida, en aquellos casos en los que se desea construir juntos y en forma visible y comprometida una lista de acciones, identificando claramente a los responsables y las fechas de implementación.</p> <p>También es útil para determinar los arreglos para el siguiente evento, fecha, lugar y mecanismos mediante los cuales se contactará al grupo para convocarlo y compartirle información relativa al proceso</p>	<p>Entre 30 y 60 minutos dependiendo de la cantidad de acciones a futuro.</p> <p>Círculo de sillas.</p> <p>Formato 3 de seguimiento a cumplimiento de compromisos para ir anotando los compromisos, los responsables fechas y demás aspectos claves para el seguimiento</p>

PROCEDIMIENTO

El diálogo está conectado con la acción. En cada evento y al final del proceso entero de diálogo se espera que los participantes salgan con un sentido compartido de propósito, comprometidos con un futuro común y pasos acordados para hacer realidad el futuro deseado.

- En plenaria se lanza la pregunta: ¿Qué es lo que no podemos dejar de hacer para darle seguimiento al trabajo realizado?
- En la medida que los participantes presentan sus sugerencias, el facilitador las va consensuando y escribiendo en papelógrafos.
- Se puede iniciar con una lluvia de ideas, a partir de la cual se identifican algunas acciones concretas. Se establecen los encargados de implementar cada acción y las fechas de inicio y fin. Puede también anotarse a quiénes se mantendrán informados sobre cada acción.
- Incluir las acciones necesarias para el próximo evento, en caso de que proceda.

NOTA: Este evento es propicio para diligenciar la matriz (No 3) de seguimiento a cumplimiento de compromisos con la comunidad con respecto al tema tratado.



REGISTRO DE SALIDA

Propósito	¿Cuándo se aplica?	Tiempo y materiales necesarios
Además de concluir el evento se debe escuchar a cada dialogante sobre lo que piensa y siente de lo que ha experimentado y aprendido. Es útil para evaluar el evento en forma rápida y de primera mano.	Como última dinámica para finalizar el evento.	Entre 15 y 30 minutos dependiendo del tamaño del grupo. Papelógrafos para tomar nota de lo que cada participante comparte con los demás. Círculo de sillas.

PROCEDIMIENTO

En un círculo de sillas se invita a todos los participantes a sentarse de forma similar a una plenaria.

- Se les pide que voluntariamente expresen en una oración el sentimiento con el que se retiran del evento. Puede usarse una pregunta poderosa o dejarlo libre.
- Tener en cuenta que es el último punto de la agenda y le da un final formal al evento.
- Algunas preguntas poderosas para esta herramienta son: ¿Cuáles fueron los aprendizajes más importantes? ¿Qué me resultó más útil? ¿Qué se volvió más claro? ¿Con qué sentimiento me retiro de la mesa pública?
- El facilitador anota en forma resumida los comentarios de cada participante en un papelógrafo y se agradece la participación en el evento.

LA RELATORÍA DE LA MESA PÚBLICA

Propósito	¿Cuándo se aplica?	Tiempo y materiales necesarios
Registrar lo que va aconteciendo durante la mesa pública como memoria para el grupo participante y como instrumento que facilitará la comunicación y el seguimiento.	Durante todo el evento.	Todo el evento. Computadora (idealmente 2). Resultado el acta.

PROCEDIMIENTO

Idealmente, se coloca una mesa con 2 sillas cómodas y enchufe eléctrico cerca del grupo dialogante (pero sin interrumpir su dinámica), en donde un par de personas puedan estar todo el tiempo sentadas con su computadora tomando nota de lo que va aconteciendo.

- Las personas se van turnando para ir registrando lo que acontece. La persona que no está tomando nota aprovecha el tiempo para ir revisando y completando debidamente sus notas anteriores.
- Al final se unen ambos registros para formar la relatoría completa.
- Es importante que todos los presentes sepan la función de las personas que están haciendo la relatoría.
- Al finalizar el evento se acuerda cuándo y cómo se enviará la relatoría o el acta a todos los participantes.
- La relatoría o el acta se incorpora a la documentación soporte como evidencia del proceso de rendición de cuentas.



EL CONTINUO IMAGINARIO

Propósito	¿Cuándo se aplica?	Tiempo y materiales necesarios
Permitir que todos los integrantes aprecien claramente la diversidad de posiciones dentro del grupo y que cada participante vea dónde se ubican los demás con respecto a un mismo tema. De esta forma, los participantes pueden expresar o manifestar su posición sin tener que hablar.	Durante todo el evento. Generalmente resulta útil hacer esto con varios temas, para que las personas puedan ver que se encuentran muy lejos de otros participantes en relación con algunos temas, pero pueden encontrarse muy cerca de los mismos participantes en otros temas diferentes.	Salón amplio. Computadora.

PROCEDIMIENTO

- Cree una línea imaginaria en el salón entre dos puntos que representen los dos extremos de un problema dado.
- Pídale al grupo que ocupe una posición a lo largo de la línea según sus ideas o creencias sobre el tema.

ENTREVISTAS

Propósito	¿Cuándo se aplica?	Tiempo y materiales necesarios
Permitir que los participantes obtengan, comprendan y resuman las perspectivas de los entrevistados.	Puede ser útil comenzar con una pregunta de carácter más personal, para que el entrevistado se distienda y adquiera confianza.	Texto de preguntas. Papelógrafo.

PROCEDIMIENTO

- Seleccione a varias personas que representen las diferentes perspectivas que probablemente existan en el grupo y entrevístelas frente a todo el grupo.
- Conducir la entrevista de manera informal y amistosa, como por ejemplo “¿Qué me podría contar sobre usted mismo?”.
- Preguntar al final al grupo si hay alguna otra perspectiva que no se haya expresado de manera suficiente .
- Invitar a alguien que pueda hablar desde esa perspectiva para que sea entrevistado.

Lección aprendida

Al realizar esfuerzos para crear espacios de diálogo y concertación, resulta importante utilizar un discurso que sea fácilmente comprensible y atractivo por todos los actores, identificar una persona que tenga capacidad de convocatoria y encontrar temas de mutuo interés, con el fin de mejorar las condiciones para iniciar el diálogo y la concertación entre las partes involucradas.



CÍRCULO DE SAMOA		
Propósito	¿Cuándo se aplica?	Tiempo y materiales necesarios
Compartir las diferentes perspectivas en un grupo.	Durante el desarrollo de un tema contro-versial.	Asientos, salón amplio, papelógrafos, marcadores.
PROCEDIMIENTO		
<ul style="list-style-type: none"> • Coloque de tres a cinco sillas en un pequeño círculo dentro de un círculo mayor donde se encuentren los asientos de todos los participantes. • Invite a personas que representen perspectivas diferentes a sentarse en el círculo más pequeño y comenzar una conversación entre ellas. • Solamente podrán hablar las personas que se encuentren en el círculo interior. • Si las personas del círculo exterior desean unirse a la conversación, pueden desplazarse al círculo interior y pararse detrás de una de las sillas hasta que quede disponible. • Cuando una de las personas sentadas en el círculo interior haya terminado de formular sus comentarios, volverá al círculo exterior y dejará que otros ocupen su silla. • Es de esperar que quienes están sentados en el círculo exterior escuchen y observen, y que no hablen mientras no se hayan desplazado al círculo interior. • Una alternativa consiste en colocar una “silla de escucha” en el medio y explicar que quien está hablando podrá solicitarle a cualquier otra persona que ocupe esa silla. <p>Quien se sienta en la “silla de escucha” solamente podrá escuchar y resumir lo que se ha dicho. Si desea hacer algún comentario, debe primero salir de la “silla de escucha” y ocupar una de las sillas del círculo interior en donde se permite hablar.</p>		



11. DESAFÍOS DEL DIÁLOGO

Para garantizar la eficacia de los procesos de diálogo en las mesas públicas y en el proceso de rendición de cuentas en general se deben enfrentar algunos desafíos:

- 1. Ocuparse de la complejidad**, la cual puede ser social y debe ser abordada únicamente mediante el compromiso directo de los actores o las partes interesadas; se deben considerar las problemáticas como una totalidad, adaptándose a los futuros emergentes.
- 2. Definir acciones coordinadas concretas y contundentes**, para ello se requiere, garantizar mayor entendimiento, más resultados positivos, mayor compromiso con acciones coordinadas y acuerdos para trabajar, confianza, aceptación mutua, es decir reconocimiento y legitimación de las palabras las acciones y lo hechos.
- 3. Producir innovación para generar innovación**, los diálogos deben sentar las bases de un enfoque consecuente coherente y de proceso, es decir crear un fundamento para la acción colectiva y comprometida. Además, estos procesos deben darle fuerza a los participantes para cuestionar el establecimiento, desafiar los supuestos prevaecientes y visualizar un cambio significativo en lo que se discute y se quiere mejorar.
- 4. Posibilitar la deliberación** significa contribuir a una sólida capacidad de los grupos para la deliberación. Los procesos de diálogo deben crear un ambiente de confianza como base para negociar las concesiones necesarias y permitir a los grupos sociales desarrollar un sentido de responsabilidad común frente a las consecuencias de sus decisiones.
- 5. Producir resultados sostenibles** estos exigen que, ante presiones urgentes, se mantenga una perspectiva de largo plazo. Para ello se debe comprometer a todos a mantener el interés en los resultados, que se afronten tanto los problemas subyacentes como la crisis en cuestión y que todo esto se haga de modo tal que se motiven a continuar trabajando en los temas profundos una vez que hayan superado la crisis apremiante.

Los participantes en el diálogo deben:

- Demostrar empatía, es decir comprender verdaderamente la postura de la otra persona en lugar de reaccionar ante ella.
- Mostrarse abiertos a expresar el punto de vista propio, respetando las reglas del diálogo.
- Mantener un tono respetuoso, hasta en las situaciones más extremas.
- Entablar conversaciones sobre lo que realmente importa lo real asumir la responsabilidad, de manera individual y colectiva, tanto del problema como de la solución.
- Desbloquear las emociones, "escuchar las razones del corazón, que la razón suele ignorar".
- Tener el coraje de reconocer las diferencias y más aún, reconocer los puntos en común.
- Demostrar capacidad de cambio.



12. GLOSARIO DE TÉRMINOS

En la presente cartilla se definen algunos conceptos de base con el fin de precisar sus contenidos y alcances en cuanto a cómo se han conceptualizado los términos alrededor del tema de diálogo.

Concertar: es el trabajo comunicativo dentro de un grupo específico que tiene el objetivo de preparar un acuerdo entre varias personas con diversos intereses y puntos de vista sobre un tema o problemática en particular.

Consenso: acuerdo logrado con la total unanimidad de los tomadores de decisiones o bien como el acuerdo que se obtenga con apenas la mayoría de los mismos. Nuestra preferencia se orienta a privilegiar procesos que logran la unanimidad de los acuerdos.

Conflicto: situación en la cual dos o más actores perciben tener objetivos mutuamente incompatibles y en la búsqueda por lograr esos objetivos realizan acciones para que la otra parte abandone o modifique los suyos.

Espacio de concertación: es el mecanismo con cierta vocación de permanencia por el cual los actores que participan de él buscan ponerse de acuerdo a través del consenso.

Fortalecimiento: es la acción de apoyar el proceso de funcionamiento de ciertos espacios de concertación a través de proponer procedimientos de administración y conducción del proceso y/o de capacitar a los integrantes a fin de optimizar el nivel de participación y el nivel de acuerdo para lograr los objetivos de estos espacios.

Institucionalización: proceso mediante el cual los espacios y/o actores legal o fácticamente conformados desarrollan y consolidan una organización que les permite realizar una actividad continua a partir de la cual obtienen una representatividad y credibilidad válidas frente a sus representados y los distintos grupos de interés.

Mesas de Concertación: espacios en los que pueden participar múltiples actores (empresas privadas, ONG's, organizaciones de base y autoridades) en los que se implementan procesos de construcción de consensos (concertación).

Mesas de Diálogo: espacios en los que se llevan a cabo procesos de diálogo cuya finalidad esencial es acercar a los actores con el propósito de fortalecer la comunicación, el entendimiento mutuo y la confianza entre ellos.

Mesas públicas: Encuentros presenciales de interlocución, diálogo abierto y comunicación de doble vía en la región con los ciudadanos, para tratar temas puntuales que tienen que ver con el cabal funcionamiento del Servicio Público de Bienestar Familiar (SPBF), detectando anomalías, proponiendo correctivos y propiciando escenarios de prevención, cualificación y mejoramiento del mismo.

Necesidades: se refiere a un requerimiento técnico para lograr un resultado dentro de las actividades del proyecto. Estas necesidades pueden clasificarse en dos niveles: las necesidades organizacionales y las necesidades interpersonales de los participantes de un espacio de concertación. El primero se refiere a las debilidades o elementos que requieren un apoyo técnico para que la metodología de trabajo de dicho espacio de concertación funcione mejor. El segundo tipo, las necesidades individuales, se refiere a fortalecer los conocimientos, actitudes y habilidades sociales de los integrantes de los espacios de concertación para que su participación sea más efectiva.

Negociación: mecanismo por el cual las partes, de manera directa, intercambian información una con la otra con el objeto de arribar a un acuerdo mutuamente satisfactorio a sus intereses y necesidades individuales y comunes, sin la participación de terceros

Participación ciudadana: proceso de involucramiento de los actores sociales en forma individual y colectiva, con la finalidad de incidir y aportar en la toma de decisiones y gestión de políticas públicas en todos los niveles territoriales e institucionales para lograr el desarrollo humano sostenible, en corresponsabilidad con el Estado. Se debe entender como la oportunidad para que las autoridades estatales en conjunción con la sociedad civil en pleno tengan espacios de participación política para la formulación de políticas por la vía del diálogo.

Prevención de Conflictos: toda estrategia orientada a crear las condiciones para que el conflicto no surja o al surgir, sea canalizado constructivamente.

Resolución de Conflictos: campo interdisciplinario de estudio del conflicto social orientado a analizar y promover procesos o resultados constructivos entre actores en conflicto y del entorno. A lo largo del presente documento, lo utilizamos en su dimensión más amplia incluyendo a términos como manejo, gestión, administración y transformación de conflictos.

Rendición de cuentas: Un proceso mediante el cual se informa, se dialoga sobre la gestión y decisiones, sustentando en público la efectividad o no de la gestión institucional. Presentación explícita y normalmente por escrito de los resultados obtenidos por una institución durante un periodo de gestión.

SPBF: Servicio Publico de Bienestar Familiar y corresponde al objeto misional del ICBF y del SNBF.



13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Pruitt Bettye y Thomas Philip, Diálogo democrático un manual para practicantes ACDI, IDEA, OEA, PNUD, El Manual es fruto de un esfuerzo colaborativo de estas instituciones y del trabajo de expertos eminentes en el campo del diálogo democrático. Año 2007.
- Baca Olamendi Laura, Ensayos de Diálogo y Democracia de Cuadernos de divulgación de la cultura democrática, México Instituto Federal Electoral.
- Bobbio Norberto, La teoría de las formas de gobierno en la historia del pensamiento político, México, Fondo de Cultura Económica. Año 1987 pp 15-20
- Cuentas Mirna Ángela y Linares Méndez Anaí, Guía práctica de diálogo democrático, PNUD, IDEA, CRIES. Año 2012.
- Utopía y Praxis Latinoamericana V.12 N.39 Maracaibo. Año 2007* artículo que forma parte del proyecto de investigación No. 2, intitulado: "Racionalización social en la razón instrumental de las instituciones políticas".
- Thillet De Solórzano Braulia, Democracia y diálogos, desafíos para la democracia del siglo XXI, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Cuaderno número 8 / serie cuadernos de trabajo". Año 2004.
- Ormachea Choque Iván, Diálogo y Concertación, Sistematización de una experiencia de descentralización y democracia participativa, Pro diálogo, Perú. Año 2006.
- Subdirección de Monitoreo y Evaluación, Cartilla de Rendición de cuentas ICBF. Año 2013.

