



GOBIERNO DE CHILE
MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS,
TRANSPORTE Y TELECOMUNICACIONES
DIRECCIÓN GENERAL DE OBRAS PÚBLICAS



Manual de Participación Ciudadana en Proyectos de Infraestructura



SEMAT
SECRETARÍA EJECUTIVA DE MEDIO
AMBIENTE Y TERRITORIO

Esta publicación ha sido preparada con la colaboración de Ximena Abogabir de la Fundación Casa de la Paz, y de los profesionales Pablo Pisani, Consultor, Luisa Díaz Torres y María Elena Ávila Pino del Departamento de Participación Ciudadana y Gestión Territorial, así como todo el equipo de la Secretaría de Medio Ambiente y Territorio (SEMAT), su Secretario Ejecutivo, Sr. Eduardo Astorga, las Unidades de Gestión Ambiental y Territorial Regionales (UGAT's) y las contrapartes de cada una de las Direcciones Operativas.

Agradecemos el apoyo de la Dirección General de Obras Públicas, en especial a su Director General y Equipo de Asesores.

INGRID CASTRO SANGUINETTI

Encargada Nacional de Participación Ciudadana MOPTT.
Jefe del Departamento de Participación Ciudadana y Gestión Territorial (SEMAT).

ISBN Nº 956-7970-07-6

Registro de Propiedad Intelectual: Nº 129.905

Diagramación e Impresión LOM Ediciones

PRÓLOGO	5
CAPÍTULO 1	
UNA VISIÓN SISTÉMICA DEL QUEHACER DEL MOP:	
Gestión Integrada, Desarrollo Regional, Participación Ciudadana	7
Introducción	9
1.1 La Visión Sistémica un Imperativo Institucional	11
1.1.1 Conceptos Generales	12
1.1.2 La Gestión Integrada en Proyectos de Infraestructura	12
1.1.3 El Proceso Participativo de Planificación, Análisis y Priorización	
de Proyectos	15
1.1.3.1 Diagnóstico Participativo de los Planes, Programas y	
Proyectos Regionales	16
1.1.3.2 Informe Regional de Recomendación	16
1.1.3.3 Mesa Regional de Priorización	17
1.2 Participación Ciudadana en Políticas Públicas	17
1.2.1 Planificación y Participación en la Gestión del MOP	18
1.2.2 La Planificación: Bases para la Participación Efectiva	18
1.2.3 Modalidades de Participación Ciudadana	20
CAPÍTULO 2	
EI PLAN DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA	27
2.1 Conceptos Generales	29
2.2 Etapas de un Plan de Participación Ciudadana	30
2.2.1 Etapa de Diagnóstico	32
2.2.2 Etapa de Programación	40
2.2.3 Etapa de Ejecución	47
2.2.4 Etapa de Evaluación y Rediseño	52
CAPÍTULO 3	
HERRAMIENTAS PARTICIPATIVAS	59
3.1 Antecedentes Generales	61
3.2 Herramientas Informativas de Participación Ciudadana	64
3.3 Herramientas Consultivas de Participación Ciudadana	88
3.4 Herramientas Gestionarias de Participación Ciudadana	115
3.5 Herramientas de Habilitación Social de Participación Ciudadana	124

CAPÍTULO 4	
FACILITACIÓN Y LIDERAZGO	135
4.1 Introducción	137
4.2 Facilitación	137
4.2.1 Atributos de un Facilitador	137
4.2.2 Tareas de un Facilitador	138
4.3 Liderazgo	141
4.3.1 Habilidades relacionadas con el Liderazgo	143
4.3.2 Técnicas para el Desarrollo de Habilidades	145
CAPÍTULO 5	
EXPERIENCIAS PARTICIPATIVAS EN EL MOP	151
5.1 Sistematización de Experiencias	153
5.2 Fichas de Herramientas participativas en Proyectos MOP	155
ANEXOS	173
ANEXO Nº1 GLOSARIO	175
ANEXO Nº2 LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ELABORACIÓN DE TDR	181
ANEXO Nº3 ESTRATEGIA COMUNICACIONAL	186
ANEXO Nº4 MANEJO CONFLICTOS	194
BIBLIOGRAFÍA	211

Durante los últimos años, ha tomado fuerza entre los niveles directivos del sector público, empresariado y de la sociedad civil organizada, la conveniencia de la Participación Ciudadana como un instrumento con múltiples beneficios, para una toma de decisiones más informada y transparente. El Ministerio de Obras Públicas ha reconocido esta importancia y ha comenzado un proceso significativo de incorporación de esta variable, en las distintas etapas del ciclo de vida de sus proyectos.

Para estos efectos, el Ministerio crea a fines del año 2000, la Secretaría Ejecutiva de Medio Ambiente y Territorio (SEMAT), dependiente de la Dirección General de Obras Públicas. Ella asume la generación de políticas y lineamientos, así como el fortalecimiento institucional para la incorporación efectiva de los temas Ambientales, Territoriales y de Participación Ciudadana, en la planificación y gestión de programas y proyectos que ejecuta este Ministerio.

Este nuevo desafío, dice relación con el reconocimiento explícito que su accionar debe ser compatible no sólo con el entorno natural, sino que también con una adecuada respuesta a las inquietudes y necesidades de las comunidades afectadas e interesadas.

Es así como este Manual ha sido fruto de un trabajo permanente y sistemático de los equipos encargados de diseñar e implementar los procesos de Participación Ciudadana realizados por el Ministerio de Obras Públicas. Esto ha sido realizado en el marco de la gestión de sus proyectos de infraestructura. Los objetivos han sido identificar sus fortalezas y dificultades, definir la efectividad de dichos procesos para involucrar a las comunidades afectadas e interesadas, y extraer aprendizajes para el perfeccionamiento de procesos futuros.

Específicamente, la experiencia del Ministerio en esta materia ha demostrado que la incorporación oportuna de conceptos de Participación Ciudadana en el ciclo de los proyectos permite:

- **Anticiparse a problemas y enriquecer el accionar del Ministerio de Obras Públicas:** la comunidad relacionada con un proyecto de infraestructura corrientemente posee información relevante sobre las condicionantes locales del mismo o maneja contenidos, visiones y formas de acción diferentes a las que pueden poseer los profesionales y técnicos de un proyecto en diseño.
- **Mayor cercanía entre el Ministerio de Obras Públicas y los Ciudadanos:** la comprensión mutua es fundamental para que la institución se pueda desarrollar y continuar creando soluciones cada vez más ajustadas con el desarrollo del país y de la gente que lo habita.
- **Ahorrar recursos y favorecer la sinergia:** cuando los proyectos son llevados a cabo conforme a las necesidades reales y más sentidas de la comunidad involucrada, ésta se compromete y aporta ideas, permite concretar de manera más eficiente y efectiva los proyectos.

- **Profundizar la Democracia:** la Participación Ciudadana alimenta de contenidos y sentido a la democracia, a la vez que la democracia permite y facilita la participación. La interdependencia de ambos términos otorga una enorme importancia a la participación como principio.

Por otra parte, la experiencia acumulada por el Ministerio de Obras Públicas demuestra que los procesos participativos impulsados una vez que un proyecto ya ha sido diseñado, genera muchas veces incertidumbre y preocupación en la ciudadanía directamente afectada. Cuando la ciudadanía desconoce la acción del Ministerio, se siente poco representada por ella, y teme por sus potenciales impactos negativos tanto ambientales como sociales.

En virtud de lo anterior, se ha desarrollado el "*Manual de Participación Ciudadana en Proyectos de Infraestructura*", documento que contiene metodologías participativas aplicables a proyectos y programas del Ministerio de Obras Públicas en sus diferentes etapas de desarrollo; herramientas participativas para mayor eficacia de los espacios de participación; aportes prácticos para la facilitación de espacios participativos; y recomendaciones para la resolución de conflictos; entre otras materias. Constituye así un decidido aporte al mejoramiento continuo de nuestros procesos de diseño y ejecución de proyectos de infraestructura, potenciando los valores institucionales relativos al servicio público, a una cultura de trabajo en equipo altamente innovativa, y la satisfacción de las necesidades de los beneficiarios y afectados por dichos proyectos.



Javier Etcheberry Celhay
Ministro de Obras Públicas,
Transportes y Telecomunicaciones



1

Una Visión Sistémica del Quehacer del MOP:

Gestión Integrada, Desarrollo Regional y Participación Ciudadana

- ▶ **1.1** La Visión Sistémica un Imperativo Institucional
- ▶ **1.2** Participación Ciudadana en Políticas Públicas

1. Una Visión Sistémica del Quehacer del MOP: Gestión Integrada, Desarrollo Regional y Participación Ciudadana

Introducción

El presente Manual de Participación Ciudadana, busca entregar a las máximas autoridades MOP –Ministro, Subsecretario, SEREMIS y Directores Nacionales– los antecedentes metodológicos para desarrollar la Política Nacional de Participación Ciudadana impulsada por el Presidente de la República a través del Instructivo Nacional del 7 de diciembre de 2000 y aportar anticipadamente a la elaboración de la Ley de Bases de Participación Ciudadana.

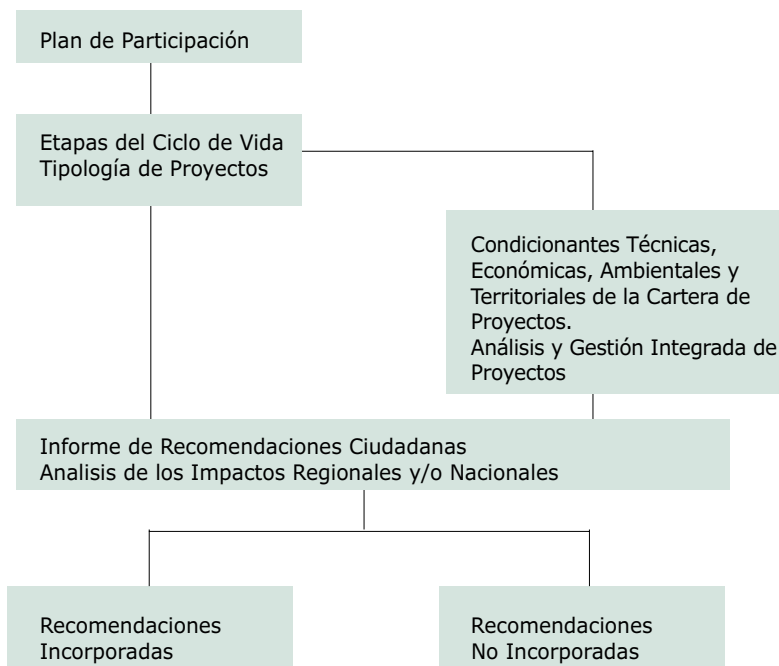
De esta manera pretende alcanzar entre otros los siguientes objetivos:

1. Estandarizar la incorporación de la variable de participación ciudadana en el proceso de producción de obras de infraestructura, tanto de las Direcciones Nacionales, la CGC y los equipos Regionales, a través del establecimiento de los procedimientos mínimos requeridos que permiten anticipar o prevenir desviaciones o anomalías en la aplicación de metodología ad-hoc (tipo de proyecto y etapa del ciclo de vida) y de acuerdo a modalidades de participación ciudadana (informativa, consultiva, gestonaria y de habilitación social).
2. Identificar para cada una de las etapas del ciclo de vida de un proyecto de infraestructura pública, la forma de cómo se incorporan las opiniones ciudadanas y las consideraciones medio ambientales y territoriales relevantes de tener en consideración, así como las tareas que se deben cumplir asociadas a ellas y sus responsables.¹
3. Proporcionar una guía metodológica de apoyo a los responsables de la ejecución de los proyectos en cada una de las etapas del ciclo de vida de un proyecto de infraestructura pública, estableciendo una clara distinción entre aquellos proyectos que se someten al SEIA de los que no deben ser sometidos. En ambos casos se acompañan lineamientos para la elaboración de TDR mínimos para la contratación de estudios, Pautas y Criterios de evaluación, Check List de Procedimientos, Estándares, etc.
4. Diseñar un sistema de informe de gestión (Informe de Recomendaciones Ciudadanas), recomendando su aplicabilidad en proyectos que son sometidos al SEIA y aquellos que, por afectar áreas sensibles, indígenas, contener gran número de expropiaciones o concitar interés regional y nacional, sea necesario gestionar en estos términos.
5. Apoyar en la Gestión de aquellos proyectos que presenten mayores niveles de sensibilidad y/o conflictividad, aportando a través de un sistema de gestión de calma y alerta temprano (vía un sistema de información-ficha), proximamente a

¹ Antecedentes desarrollados en el Manual de Gestión Ambiental, Territorial y de Participación Ciudadana. SEMAT 2001

- ser implementado, metodologías que faciliten la resolución colaborativa de conflictos, así como la facilitación de espacios de conversación y liderazgo institucional.
6. Dar a conocer experiencias de desarrollo de procesos participativos utilizando herramientas ad-hoc a la gestión y objetivos del proyecto de acuerdo a las metodologías utilizadas en cada una de las Direcciones Operativas.
 7. Entregar, en último término, una Estrategia de Comunicaciones tipo, que implica un Programa de difusión y comunicación destinado a dar a conocer las acciones del MOP, los énfasis ambientales y territoriales y el acompañamiento de los procesos de participación ciudadana.

Esquema General del Procedimiento de Participación Ciudadana en Cartera y/o Proyectos de Infraestructura



1.1 LA VISIÓN SISTÉMICA UN IMPERATIVO INSTITUCIONAL

La creciente complejidad de la transformación económico y social en que se encuentra el país, está poniendo en evidencia que los planteamientos convencionales de solución de problemas caso a caso, para asegurar una adecuada sustentabilidad del desarrollo, están quedando rápidamente superados. El MOP, como cualquier organización, debe asumir esta nueva realidad y crear nuevas modalidades, que acorde con los tiempos y en forma sistémica, optimicen el impacto de desarrollo que generan las obras de infraestructura sobre el territorio y su población.

Esta forma de intervención considera a las regiones como manifestaciones históricas con rasgos distintivos, cultura local y evolución propia, lo que requiere ir más allá del establecimiento de estatutos normativos de "dirección y control", entre la relación del nivel central y el regional, sino vislumbrar un "contrato" vinculante, que oriente a los agentes sociales de una entidad territorial concreta hacia una visión conjunta de su zona y en la que el aporte del nivel central esté marcado por la experiencia, experticia y colaboración, y no necesariamente por la dependencia.

El MOP, en su accionar normal, interviene territorios, modifica el ambiente y contribuye de manera decisiva en el desarrollo nacional y regional; sin embargo esto requiere una intervención respetuosa de las dinámicas regionales y de los requerimientos locales a fin de combinar adecuadamente estos requerimientos con la oferta pública ministerial.

Estas complejidades, a la cual no escapan los procesos de participación ciudadana, exigen que el desarrollo de procesos participativos para obras de infraestructura se realice considerando zonas homogéneas de una región o intraregionales, por la vía de trabajar con grupos o carteras de proyectos.

Así como vislumbrar procesos en los cuales el componente de cooperación, colaboración y coordinación surgen como requisitos *sine qua non* de una gestión transparente y eficiente al interior del quehacer institucional.

De acuerdo a lo expuesto, el proceder asumido para realizar el presente documento consistió en definir una primera escena metodológica, tomando como marco los 52 Proyectos de Compromiso Ministerial en materia de Participación Ciudadana (cuatro por Región), lo que facilitó el probar las apuestas metodológicas en el verdadero tamaño de algunos proyectos y elaborar, a partir de reales experiencias, un método general que es entonces el contenido del presente manual de participación, el cual se presenta bajo la forma de un documento que permite encarar los requerimientos de una nueva gestión orientada hacia los actores institucionales interesados en estos procesos.

1.1.1 Conceptos Generales

En virtud de lo expuesto, y a objeto de proceder a establecer los conceptos mas pertinentes tanto en materia de participación ciudadana como gestión de grupo o cartera de proyectos se procedió de la manera siguiente:

- Identificar Metodologías e Instrumentos participativos aplicados en los procesos de Participación Ciudadana en el contexto de la Evaluación Ambiental de determinados proyectos, así como en el desarrollo del resto de cartera MOP no sometida al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA), sobre todo en relación a sus programas de impacto social (caletas, obras de riego, pequeños aeródromos etc.), principalmente para:
 - Definir los actores involucrados, tanto del ámbito público como de la sociedad civil;
 - Definir los objetivos de la participación, tanto en lo referido al trabajo con el ámbito público como, especialmente, con la ciudadanía;
 - Estructurar la forma de conversación con la Comunidad vía un Plan de Participación.
- Favorecer una aprehensión de la Participación Ciudadana desde el punto de vista de sus resultados, proponiendo al efecto una gestión integrada de la cartera de proyectos MOP con los actores públicos involucrados, que favorezca una alianza estratégica público-privada, para identificar alternativas de gestión participativas exitosas en el contexto del desarrollo regional, en las siguientes dimensiones:
 - Consistencia entre los diseños de estrategia de desarrollo regional existentes y los resultados del proceso de participación.
 - Mecanismos e instrumentos destinados a sensibilizar y/u organizar a la institucionalidad del nivel regional, así como a las instancias nacionales del propio MOP, para posibilitar la implementación del proyecto concitando la mayor alianza pública posible, definiendo instancias tales como: La Gestion Integrada y la Mesa Regional de Priorización.
 - Por último, facilitar la proposición de una gestión estratégica entre los actores públicos involucrados, al diseñar propuestas destinadas a integrar la gestión pública del nivel regional, esto es, procedimientos de gestión que incorporen en la definición de planes y programas los sistemas de participación y sus resultados.

1.1.2 La Gestión Integrada de Proyectos de Infraestructura

La gestión integrada es un aporte metodológico innovativo a la gestión ministerial, pasando de una visión sectorial, reflejada en la planificación y ejecución de proyectos por dirección, a una visión de ordenación territorial, en donde la intervención en un espacio se hace de manera interdisciplinaria buscando la realización de estudios en forma conjunta, y una llegada a la ciudadanía no solo con la respuesta a un requerimiento específico, sino la inclusión de su opinión en un abanico de obras con impacto en el territorio regional.

Los procedimientos de gestión integrada dan los instrumentos para manejar en su globalidad los componentes ambientales, territoriales y sociales de un proyecto de infraestructura,

en sus diferentes etapas del ciclo de vida: idea, perfil, pre-factibilidad, factibilidad, diseño, construcción y explotación. Estos componentes, para resultar eficaces, oportunos y rentables tanto en su aplicación como en su incorporación, deben operacionalizarse en el ciclo de producción del proyecto y coetáneamente a la definición de los aspectos técnicos y económicos de un proyecto en particular.

Con la gestión integrada de proyectos, se busca la identificación temprana de conflictos que pudieran nacer del desarrollo de un proyecto de infraestructura, ya sea por incompatibilidades entre los diferentes actores y el uso del territorio (por la ocupación actual y potencial del territorio), por el desconocimiento de la importancia de ciertas variables ambientales y sus potencialidades para el desarrollo local y regional, y/o por razones culturales, patrimoniales o de índole social.

Niveles para la gestión integrada:

- Nivel Nacional o de autoridades nacionales que definen los lineamientos de la política gubernamental en infraestructura y criterios de priorización, de manera que cada proyecto sea asociado con un objetivo de la Política, identificando el por qué y para qué de los proyectos: también definen la Política Ambiental y Territorial Participativa del MOP que contiene la visión estratégica para los proyectos en Ambiente, Territorio y Participación (ATP).
- Nivel Regional o de Gestión de Cartera de Proyectos. Se identificó la escala regional como la preferente para hacer la integración en el territorio de los proyectos (el dónde de los proyectos), de manera de ver el cumplimiento de los objetivos ministeriales, la estrategia de desarrollo regional y la integración con las realidades ATP regionales y locales (Línea Base ambiental, socioeconómica, normativa territorial, actores, etc.). Dando resultados como la gestión o estudios conjuntos de proyectos en territorios definidos o su adecuación por requerimientos regionales generando disminución de costos y viabilización de los proyectos.
- Nivel de Dirección o Gestión de Proyecto específico. Se percibe como un proceso de interacción entre los análisis ATP del proyecto, los técnicos-económicos, y la visión de los actores MOP y extra MOP, de manera que los aspectos sean ponderados adecuadamente, se identifiquen las medidas complementarias y adecuaciones necesarias al proyecto y los costos de ellas. La integración de estas medidas, como sus costos y beneficios, se suman a los costos y beneficios del proyecto, para decidir seguir adelante en las siguientes fases o desistir del proyecto.

El escenario regional una manera de viabilizar la Gestión Integrada.

La apuesta metodológica pretende incorporar de manera decisiva la gestión a estos niveles, lo que redundará definitivamente en mayores niveles de compromiso institucional.

¿Por qué la escala Regional en la gestión integrada de los proyectos?

Por varias razones, entre ellas:

- Porque es en la escala regional en donde se pueden observar aquellos proyectos que, por su localización, pueden trabajarse conjuntamente para generar sinergias o que se requieran mutuamente para una mayor efectividad, a nivel intraministerial.

- Porque es en la región en donde se pueden captar en mejor forma los requerimientos o demandas de infraestructura ya sea de la ciudadanía, por requerimientos específicos de los actores regionales, o por participar en los instrumentos regionales de planificación territorial como la Estrategia de Desarrollo Regional, los Planes de Desarrollo Urbano Regional y otros instrumentos.
- Porque en la región existen fuentes de financiamiento que ayudan al desarrollo o potenciación de las obras previstas, así como es en la región donde se deberá tender a establecer las bases de una gestión pública integrada que involucre a todos aquellos entes que contribuirán a la consecución de los objetivos de desarrollo de un Proyecto o Cartera de Proyectos.
- Porque en la región es donde mejor se conocen los diversos actores que intervienen en las diversas etapas de los proyectos: políticos, organismos públicos o privados, agrupaciones ciudadanas, etc., pues además es en la región en donde se reciben directamente las observaciones o reclamos de estos actores.

Los Pasos Básicos para la Gestión Integrada de Proyectos

Conocimiento de los proyectos en ejecución o por ejecutar en la región (según fase del proyecto).

Definir una base de datos que contemple la cartera de proyectos regionales, sus estadios de ejecución y sus condicionantes, para ser considerados como parte de la Cartera MOP a trabajar

Conocimiento de los Actores Regionales Relevantes.

Realizar una base de datos con los principales actores regionales relevantes al desarrollo de los proyectos y su ejecución, es básico al iniciar la gestión integrada. Estos antecedentes serán complementados con actores locales específicos que no se hayan identificado previamente. (ver Capítulo Plan de Participación).

Esa base de datos deberá contener al menos:

Tipo de actor	Nombre del actor	Representatividad del actor	A quiénes representa	Persona Contacto	Cargo del contacto	Dirección postal	Email	Fono/ fax
(persona, org. público, org. privado)		(regional, provincial, comunal, local)						

También es importante conocer los medios de comunicación regionales o locales, pues a través de ellos es que se dará a conocer las actividades o informaciones respecto de la gestión de los proyectos a la ciudadanía.

Medio de comunicación	Alcance	Contacto en el medio	Cargo de contacto	Dirección del medio	Fono /Fax
	(nacional, regional, comunal)				

Conocimiento de los Instrumentos de Planificación Regional y Estrategia de Desarrollo.

Conocer cuáles son los instrumentos de Planificación que se han desarrollado en la región (Plan de Desarrollo Urbano Regional, etc.) así como conocer cuáles son las apuestas de desarrollo regional, qué ámbitos económicos o qué áreas son previstas como de alto potencial de desarrollo económico y social a través del conocimiento de la Estrategia de Desarrollo Regional.

Conocimiento del Estado Ambiental de la Región

Para tener una visión regional del estado ambiental es necesario conocer la Política Ambiental Regional, la que define áreas temáticas y geográficas prioritarias a intervenir, ya sea para disminuir niveles de contaminación, como para proteger recursos importantes.

Identificación de los proyectos para realizar la gestión integrada

A objeto de iniciar el desarrollo del trabajo de manera gradual y efectiva, en una primera instancia se deberá definir qué proyectos servirán de experiencia piloto, en base a la identificación de proyectos MOP relevantes para la región y de los requerimientos país-región, así como también aquellos que deberán ingresar al SEIA o que están entre los compromisos de Participación Ciudadana con la SEGEGOB.

En base a los aspectos antes indicados se deberá definir por cada región los proyectos pilotos que abordará integralmente, lo que deberá ser sancionado por los SEREMIS, Directores Regionales y Autoridades Nacionales de cada Dirección.

Para que estos análisis sean realmente efectivos deben ser complementarios e integrados, razón por la cual se debe velar porque estos análisis, estudios o acciones de gestión ambiental territorial y de participación, se hagan en conjunto con los estudios de ingeniería.

Productos del análisis integrado:

- Informe con diagnóstico y medidas ATP propuestas a incorporar al proyecto (perentorias, obligatorias, recomendables) que le dan condiciones de validez, identificando su objetivo, costos, responsable de su seguimiento y ejecución e identificando escenarios posibles para ser considerado en la evaluación del proyecto y en sus etapas posteriores.
- Verificación en cada etapa del Proyecto del cumplimiento de los objetivos y medidas ATP definidos.
- Incorporar al actual procedimiento la retroalimentación de los actores participantes en las distintas etapas del ciclo del proyecto, entregando dicha información a actores relevantes para el rediseño de Planes, Programas y Proyectos.

1.1.3 El Proceso Participativo de Planificación, Análisis y Priorización de Proyectos

Se realiza mediante la convocatoria una instancia de trabajo donde, a través de la gestión de diversos actores regionales ministeriales, se entregan lineamientos para la priorización de los Planes, Programas y Proyectos (PPP), ya sea en procesos estructurados como los Convenios Marco, Proceso Exploratorio o de forma singular para la región toda o una zona

homogénea de ésta. Proceso que pretende potenciar la comunicación entre la región y el nivel central.

1.1.3.1 Diagnóstico participativo de los Planes, Programas y Proyectos regionales

En una primera etapa, se debe catastrar en un plano, los Planes, Programas y Proyectos MOP existentes y no existentes en la región, identificando los proyectos Bicentenario, aquellos con impactos Ambientales, Territoriales y de Participación Ciudadana (ATP), aquellos que provoquen impactos socioeconómicos significativos, los seleccionados en los compromisos SEGEOB, y los que presenten algún índice de conflictividad.

Con toda esta información se debe elaborar el Informe de Recomendaciones Regionales, que debe contener un diagnóstico consensado, y contrastado, con la Estrategia de Desarrollo Regional; lo anterior permitirá determinar los "Proyectos Estratégicos" para el desarrollo sustentable de la región, en un período determinado, y poder identificar los requerimientos de alianzas con los actores externos que los potencien.

El diagnóstico e informe debe ser tarea de un equipo liderado por el SEREMI, la Dirección Regional de Planeamiento y la UGAT, los coordinadores ATP de cada Dirección y los Jefes de Planificación y Estudios de las Direcciones Regionales.

1.1.3.2 El Informe Regional de Recomendación debe contener:

Informe Regional de Recomendación

DIAGNÓSTICO:

1. Catastro Regional de Infraestructura MOP (en estudio, en ejecución y en operación, en colores verdes, azul y rojo respectivamente), representados en un Mapa Regional.
2. Índices de Sensibilidad y/o Conflictividad identificados para PPP
 - Existencia de Áreas Indígenas (A.I.).
 - Existencia de Áreas Protegidas. (A.P.).
 - Necesidad de Relocalizaciones (RELOC.).
 - Alto Impacto de expropiaciones (EXPROP.).
 - Impactos urbanos significativos (identificar sectores con URBA.).
 - Existencia de descontento ciudadano, reglado y no reglado. (DESC.).
3. Condiciones de Gestión Pública:
 - Proyectos de interés regional (compromisos regionales existentes)
 - Proyectos de gestión mixta (varios servicios o ministerios)
4. Identificación de Proyectos, Planes o Programas (PPP) estratégicos de acuerdo a lo señalado anteriormente. (identificados en una tabla y con un asterisco en el mapa).

RECOMENDACIONES:

- Indicadores de priorización para PPP Estratégicos: indicar los criterios que se definieron para la priorización: Proyectos Bicentenarios, SEGEOB, Impactos ATP, Impacto socioeconómico, Índice de conflictividad, etc.
- Indicadores de Evaluación de conflictividad de acuerdo a los identificados.
- Síntesis de Preocupaciones Ciudadanas.
- Análisis prospectivo: identificación de Planes, Programas y Proyectos estratégicos, localizados en una cartografía regional; proponer una definición de alianzas externas; destacando el aporte ministerial al Desarrollo de la Estrategia de Desarrollo Regional.

1.1.3.3 Mesa Regional de Priorización

Tiene por objetivo priorizar las definiciones de inversión, de distribución y de relevancia regional acorde a estándares de sustentabilidad estratégica, basándose en el Informe de Recomendaciones Regionales elaborado.

Lo anterior permite fomentar la coordinación institucional (Región-Nivel Central) y realizar el análisis integral de las variables que sustentan los proyectos de infraestructura, con el fin de aportar a distintas instancias de coordinación intra MOP.

Esta Mesa debe ser convocada por el SEREMI, con la participación de los Directores Regionales y los asesores que se requieran, de preferencia los encargados de planificación y los ATP, cuyo producto final (Informe de Recomendaciones Regional validado) debe ser enviado a la Secretaría Ejecutiva de Planificación dependiente de la Dirplan, a objeto que los organismos centrales de planificación cuenten con los insumos suficientes.

Algunos Temas Orientadores para el Análisis Integral

- Principales acciones del proyecto y su área de influencia.
- Efectos positivos y negativos de carácter ambiental y social del proyecto (su alcance, duración, magnitud, reversibilidad) (ej. relieve, micro-clima, flora y fauna, aire, agua, suelos, asentamientos humanos, grupos vulnerables, pueblos originarios, costumbres y tradiciones).
- Factibilidad técnica y económica del proyecto (y sus alternativas).
- Cantidad y características de la población afectada.
- Organizaciones territoriales, funcionales y temáticas preocupadas del proyecto y de su área de influencia.
- Historia de las relaciones entre las organizaciones sociales y con respecto a la institución.

1.2 Participación Ciudadana en Políticas Públicas

El enfoque analítico y marco conceptual que sustentan la Mesa Gubernamental de Participación Ciudadana y Políticas Públicas, emanan del trabajo desarrollado por la División de Organizaciones Sociales (DOS) del Ministerio Secretaría General de Gobierno (SEGEOB) durante los últimos años. Desde 1998, la DOS, ha trabajado en el estudio y elaboración de un enfoque analítico que permita generar una matriz de indicadores de Participación en Políticas Públicas.

En este contexto –y en concordancia con la propuesta gubernamental– la Secretaría Ejecutiva de Medio Ambiente y Territorio, propone asumir como base la conceptualización elaborada por la DOS y que sustenta el Instructivo Presidencial de Participación Ciudadana.

Los temas mínimos a considerar para planificar la Participación de la Ciudadanía al desarrollar un Proyecto o una Cartera de Proyectos, deberán ser considerados en un plan estratégico (Plan de Participación) de acercamiento hacia la comunidad y destinatarios del proyecto. Es decir, deben ser más que actividades aisladas y reactivas. Al planificar estos procesos se recomienda diseñar una estrategia que debe responder, a lo menos algunas preguntas básicas:

- ¿Qué se espera de los procesos de participación en un determinado proyecto?
- ¿De qué manera, cómo se hará participar a la comunidad en el desarrollo de éste?
- ¿Quiénes serán llamados a participar en estos procesos?
- ¿En qué momento del ciclo de desarrollo de un proyecto serán implementados los procesos participativos?
- ¿Qué actividades y que herramientas serán utilizados en las distintas etapas de los procesos de participación?

1.2.1 Planificación y Participación en la Gestión del MOP

Entregamos lineamientos del accionar ministerial en materia de participación ciudadana, diferenciando claramente las funciones de planificación y coordinación (intra-MOP y servicios públicos) y de involucramiento ciudadano (externas al MOP). Adicionalmente, este capítulo presenta la relación entre el ciclo de vida del proyecto y la participación ciudadana.

1.2.2 La Planificación: Bases para la Participación Efectiva

La planificación es una metodología que –ante un presente considerado inadecuado o poco deseable– permite seleccionar alternativas que se caracterizan por permitir: (i) analizar la prioridad, factibilidad y compatibilidad de los objetivos que se persiguen; (ii) seleccionar los instrumentos más eficientes para alcanzar estos objetivos; (iii) poner en ejecución estos instrumentos y verificar el grado en que se están alcanzando los objetivos inicialmente propuestos, así como los obstáculos en su cumplimiento.

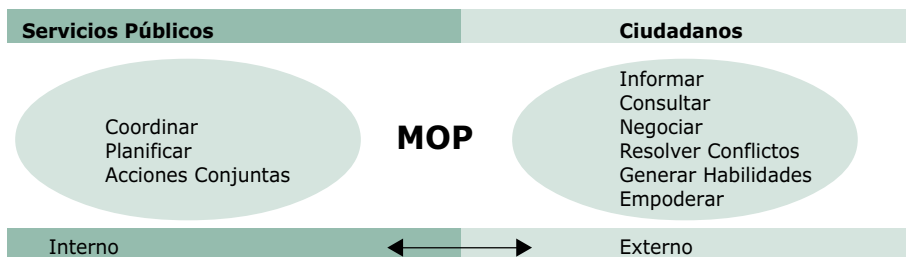
El proceso de planificación debe tender a:

- **Identificar con precisión los problemas, las causas y efectos** que inciden en el desarrollo de un proyecto, de un plan y el logro de objetivos.
- **Establecer con claridad y realismo los objetivos** de una acción, proyecto, o plan.
- **Delimitar el ámbito de competencia del equipo o grupo** humano del proyecto.
- **Concertar voluntades y estimular el compromiso para la acción** de los actores que participan en la planificación de un proyecto o en la concertación de una tarea común.
- **Mejorar la comunicación entre los involucrados** en un proyecto y/o acción institucional: entre sí, entre ellos y otras instituciones similares (otros proyectos equivalentes) y entre ellos y otros niveles decisionales.
- **Posibilitar formas de consulta y participación amplias.**

En esta actividad participan distintas direcciones del MOP, con profesionales con diversas visiones, por lo tanto, una de sus funciones principales es la búsqueda de mecanismos de concertación de intereses contrapuestos. De esta manera, planificar no es solo un problema técnico. Es una actividad continua de un proceso de diálogo y entendimiento.

El siguiente gráfico presenta el marco de acciones a realizar por el MOP, diferenciando los públicos objetivo:

Figura 1.1.



En este contexto, la participación ciudadana contribuye a un proceso de toma de decisiones. Esta contribución es una respuesta a una necesidad sentida y se expresa de distintas maneras y grados; puede ser activa o pasiva, puede darse en el presente o con referencia al futuro y se puede manifestar en la ejecución o en el compromiso de ejecutar determinadas actividades asociadas a un proceso de toma de decisiones.

Esta definición actual de la participación implica que ella no solo se refiere al derecho que tienen los ciudadanos de informarse de los procesos de toma de decisiones, sino también a la capacidad de influir en ellos con su opinión.

En términos operativos, la participación ciudadana es un proceso a través del cual los actores influyen y comparten la incidencia sobre las iniciativas de desarrollo, las decisiones y los recursos que les afectan. Por ello, se habla de que la participación ciudadana es un proceso continuo, donde se desarrolla una comunicación de doble vía entre las partes involucradas, con el propósito de conciliar los intereses económicos, sociales, ambientales y/o políticos que se manifiestan sobre una acción determinada (política, programa o proyecto).

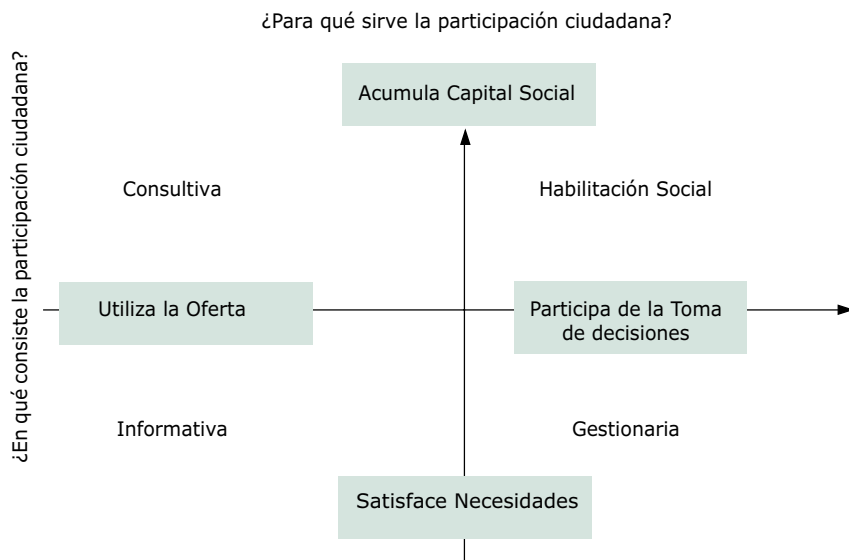
Derechos Ciudadanos y la Participación

- a) Derecho a informarse.** La ciudadanía debe contar con los espacios y mecanismos para que se informe sobre una decisión y las consideraciones (información de base) que han llevado a optar por una alternativa de proyecto en particular. Al respecto, cabe mencionar que la información que sustenta una decisión normalmente es de carácter técnico y difícil de comprender para algunos actores sociales. Por ello, el derecho a informarse debe necesariamente considerar las diversas modalidades disponibles para difundirla, ajustadas a las particularidades de cada actor.
- b) Derecho a opinar.** La ciudadanía debe contar con la posibilidad de dar a conocer su opinión sobre las materias que afectan una decisión en particular. Se busca que los actores sociales puedan, en base a información clara y fidedigna, generar sus propias opiniones y que estas tengan espacios y mecanismos específicos para manifestarlas, con el fin de aportar información adicional al proceso de toma de decisiones.
- c) Derecho a influir.** La ciudadanía, a la vez que pueden manifestar su opinión y son consultados sobre un determinado proyecto de infraestructura, también pueden decidir, en forma exclusiva o compartida con otros actores, sobre la realización, implementación, o puesta en marcha de un proyecto que los afecta.

1.2.3 Modalidades de Participación Ciudadana

Los derechos ciudadanos mencionados distinguen claramente las distintas modalidades o formas que puede adquirir la participación ciudadana (ver Figura 1.2). Las modalidades de participación ciudadana que a continuación se describen se explican por el cruce de dos ejes: uno se refiere a los objetivos de la participación, es decir, al propósito y utilidad de la participación ciudadana para la comunidad, y el otro refiere en qué consiste la participación ciudadana en los proyectos de infraestructura.

Figura 1.2. Modalidades de Participación Ciudadana



En este esquema, el **eje vertical** responde a la pregunta: ¿Para qué le sirve la participación ciudadana a la comunidad? Así, la participación le puede servir para la satisfacción de una necesidad sentida y acotada, como por ejemplo lograr conectividad de un lugar con otro, obtener agua potable, o bien, puede servir para fortalecer la organización social, es decir, desarrollar aprendizajes y habilidades en la comunidad, que la fortalezcan y les permitan ejercer con propiedad sus derechos y deberes ciudadanos.

El **eje horizontal**, en cambio, responde a la pregunta: ¿En qué consiste la participación ciudadana en los proyectos de inversión? La participación se refiere al grado de influencia que los actores tienen sobre los proyectos. De este modo, la participación puede consistir solo en la entrega de información y uso de espacios de consulta preestablecidos durante el ciclo de vida de los proyectos. En este caso, casi no existe influencia del actor social sobre las decisiones que se toman respecto al proyecto. Pero también puede llegar hasta la participación del actor social en la toma de decisiones. En este caso, existe influencia del actor sobre las decisiones que se toman respecto al proyecto.

La combinación de los ejes vertical y horizontal generan cuatro modalidades de participación, que se explican a continuación:

- **Informativa:** Esta forma de participación combina el grado de influencia mínima en la toma de decisiones que los actores tienen con la acotada definición de sus necesidades. La oferta pública establecida en el programa y/o proyecto viene definida desde los canales institucionales correspondientes. Es así que existen canales institucionales predefinidos de entrega de información y por lo tanto el flujo de información es unidireccional.
- **Consultiva:** Esta forma de participación combina el grado de influencia mínima en la toma de decisiones que los actores tienen con la óptima satisfacción de sus necesidades. Existen o se generan canales a través de los cuales se recibe la opinión y posturas respecto de un tema. Estas opiniones pueden ser solicitadas o ser recibidas sin mediar consulta explícita. El carácter de la consulta puede ser o no vinculante.
- **Gestionaria:** Esta forma de participación combina el grado de influencia máxima en la toma de decisiones que los actores tienen con la acotada satisfacción de sus necesidades. Los actores son considerados como ejecutores y/o gestores de Programas y/o Proyectos sociales para dar respuesta a problemas locales. En esta forma, los actores participan de un proceso de negociación, producto del cual se establecen acuerdos que tienen carácter vinculante y por lo tanto inciden en la decisión adoptada.
- **Habilitación Social o Empoderamiento:** Esta forma de participación combina el grado máximo de influencia en la toma de decisiones que los actores tienen con la óptima satisfacción de sus necesidades. En esta forma, la comunidad adquiere destrezas y capacidades, fortalece sus espacios y organizaciones y actúa con un sentido de identidad y comunidad propio. El fortalecimiento de sus organizaciones y trabajo en redes facilita una acción eficiente y orientada al cumplimiento de sus metas y proyectos.

El Ciclo de Proyectos de Infraestructura y la Participación Ciudadana

De acuerdo a la estructura de planificación del MOP, en el ciclo de vida de un proyecto se distinguen tres estados sucesivos: Preinversión, donde se prepara y evalúa el proyecto a fin de determinar si es conveniente ejecutarlo; Inversión, donde se efectúa el diseño y proyecto de ingeniería de detalle y la construcción; y la Operación, donde se pone en marcha la obra terminada, de acuerdo con lo que se proyectó.

En cada uno de los estados se distinguen etapas, las que permiten avanzar sucesivamente en la concreción del proyecto. Cada dirección o unidad del MOP presenta particularidades con respecto a las etapas del ciclo de vida de los proyectos a su cargo, por lo que no siempre sus nombres y contenidos son los mismos. Sin embargo, en términos generales, el ciclo de vida de los proyectos es el siguiente:

Ciclo de Vida de los Proyectos de Infraestructura

Estado	Etapas
Preinversión	<ul style="list-style-type: none"> • Idea • Perfil • Pre-Factibilidad • Factibilidad
Inversión	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño • Ejecución (Operación)
Operación	<ul style="list-style-type: none"> • Operación (Explotación)

En el contexto de la gestión integrada de proyectos de infraestructura, es necesario destacar que al construir o modificar una obra, ésta se inserta a un sistema con características ambientales, sociales y territoriales definidas. Esto determina que sea necesario compatibilizar el diseño del proyecto al sistema existente y que se deba considerar el efecto que el proyecto tendrá sobre estos componentes, un vez que pase a formar parte del mismo.

Con este propósito, las etapas del ciclo de vida de un proyecto de infraestructura tienen objetivos claros y conducentes a lograr la gestión integrada, según el siguiente cuadro:

Objetivos de las Etapas del Ciclo de Vida de los Proyectos de Infraestructura

Etapas	Objetivos Generales
Idea y Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar los conceptos básicos de la obra para responder a necesidad de infraestructura. • Caracterizar la zona de emplazamiento del proyecto y estimar de forma general el impacto potencial de este, para contar con criterios para la generación de alternativas de proyecto.
Pre-Factibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Definición y jerarquización de las alternativas del proyecto, en términos sociales, ambientales, sociales técnicos y económicos.
Factibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el impacto ambiental, social y territorial del proyecto y sus medidas de mitigación, reparación, compensación, contingencia, prevención de riesgos, y control y seguimiento.
Diseño	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el diseño del proyecto, sobre la base de los criterios ambientales, sociales y territoriales establecidos, y atendiendo las medidas antes definidas.
Construcción	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la construcción del proyecto, de acuerdo a los permisos ambientales y de construcción obtenidos y los lineamientos ambientales, territoriales y sociales.
Operación	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la integración de las consideraciones ambientales, sociales y territoriales correspondientes.

En este contexto, la participación ciudadana se incorpora de manera **transversal** al ciclo de vida del proyecto y facilita el cumplimiento efectivo de sus objetivos, ya que permite

ver los componentes ambientales, sociales y territoriales, desde una perspectiva propia, única y **ajustada a las características de la comunidad beneficiaria y/o afectada por el proyecto.**

Por ello, es imposible pensar que cada proyecto de infraestructura tendrá el mismo **enfoque participativo**, ya que para lograr una gestión integrada se deben asumir las particularidades de cada comunidad, específicamente sus intereses y preocupaciones, su forma de ocupación del territorio y las actividades que realizan, su cultura y tradiciones, sus conocimientos sobre el lugar, sus condiciones organizacionales y en algunos casos, el grado de conflictividad que pueden llevar a demostrar sobre el proyecto y su desarrollo. En este sentido, se recomienda que el desarrollo del ciclo de vida de los proyectos de infraestructura, conlleve **siempre** un enfoque **informativo** y **consultivo** hacia la comunidad beneficiaria y/o afectada.

En casos específicos, será necesario impulsar enfoques **gestionarios** para asegurar la viabilidad de los proyectos, y la concordancia entre los componentes ambientales, sociales y territoriales, con las inquietudes y demandas de la comunidad. En otros casos, será necesario promover la **habilitación social** y **empoderamiento** de las comunidades, como condicionante para alcanzar los enfoques mencionados y, en otros casos, la habilitación social es la base de un proyecto de infraestructura, que sólo podrá ejecutarse exitosamente cuando la comunidad adquiera ciertas habilidades y destrezas.

En general y sin un afán de hacerse cargo de las particularidades de cada proyecto y de las comunidades involucradas, la participación ciudadana puede enfocarse de la siguiente manera, según el ciclo de vida de los proyectos:

- **Idea y Perfil:** El objetivo principal de los perfiles de proyectos es efectuar una identificación preliminar de los efectos ambientales, territoriales y sociales que puede causar el proyecto. El propósito de la participación ciudadana durante esta etapa es asegurar que las etapas posteriores tengan plenamente en cuenta las inquietudes prioritarias de la comunidad beneficiada y afectada por el proyecto y otros interesados, y refleje de forma más precisa toda la diversidad de efectos potenciales. La participación ciudadana durante el desarrollo de perfiles de proyectos también es un instrumento importante para: (i) ganarse la confianza de las personas que posiblemente se vean afectadas por el proyecto; (ii) reconocer que las poblaciones locales poseen conocimientos y experiencias que pueden aportar al proyecto; (iii) atender las debilidades de la comunidad involucrada que imposibilitan o dificultan su participación en las etapas posteriores del proyecto; (iv) demostrar la necesidad de considerar las preocupaciones de las personas beneficiadas y afectadas durante toda la vida del proyecto; y (vi) evaluar los requerimientos de la comunidad para participar efectivamente y revisar el **enfoque participativo** más idóneo.
- **Pre-Factibilidad y Factibilidad:** La participación ciudadana efectuada durante estas etapas ayuda a evaluar los efectos ambientales, territoriales y sociales de este y la posible aceptación de las medidas de mitigación propuestas, particularmente con respecto a los grupos afectados por el proyecto. También es un instrumento valioso para preparar un plan de manejo o protección ambiental.

La participación ciudadana ofrece la oportunidad de obtener información valiosa que posee la comunidad, que tal vez sea útil en identificar y evaluar medidas para evitar, reducir, atenuar o contrarrestar los efectos negativos del proyecto. Además, consultando a las personas beneficiadas afectadas por el proyecto, se asegura de que las medidas de mitigación elegidas serán aceptables a nivel local, lo cual reducirá

la necesidad de rectificarlas en una etapa posterior. En este sentido, la participación ciudadana en estas etapas puede requerir la negociación de medidas y/o la mediación de conflictos generados, o bien la generación de destrezas y habilidades entre actores claves de la comunidad, para implementar acciones relacionadas con el proyecto o negociar las medidas.

Para aquellos proyectos que deben ingresar al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA), administrado por la Comisión Nacional del Medio Ambiente (CONAMA), estas dos etapas constituyen hitos relevantes. En el caso de la prefactibilidad de los proyectos de infraestructura, existe la posibilidad de llevar adelante procesos de **participación ciudadana anticipados**, bajo la idea de que es conveniente tener un acercamiento temprano con los potenciales involucrados en un proyecto, antes de que se instalen temores y desconfianzas difíciles de subsanar. Estos son procesos voluntarios y no exigibles por la autoridad ambiental, y corresponden a decisiones político-estratégicas por parte del MOP.

En caso que el proyecto lo amerite por su grado de conflictividad y/o afectación sobre el medio ambiente y el territorio, esto significa procurar que las comunidades potencialmente afectadas por un proyecto reciban información concreta antes de que el proyecto entre al SEIA, lo que impide que se generen informaciones basadas en rumores o infundios y se facilite el proceso de participación posterior. También, esto puede requerir acciones de habilitación social.

En caso que el proyecto presente un alto grado de conflictividad por parte de la comunidad afectada o involucrada, desde sus inicios la participación ciudadana anticipada puede ser orientada como un proceso de resolución alternativa de conflictos (ver Anexo).

Crterios para Determinar la Oportunidad de Resolución Alternativa de Conflictos

- El o los temas de preocupación no están siendo considerados, y el costo de la indecisión y la incertidumbre son un riesgo para la viabilidad del proyecto.
- Existe el riesgo de optar por soluciones altamente impopulares, sin ninguna claridad sobre la real implementación del proyecto.
- La comunidad y el MOP se necesitan mutuamente y su cooperación es clave para la viabilidad de la acción.
- La resolución alternativa de conflictos puede resaltar el sentido de equidad en el proceso de toma de decisiones.

Una vez que el proyecto haya sido presentado a CONAMA, como un **Estudio de Impacto Ambiental**, la autoridad ambiental debe asegurar la participación informada de la comunidad organizada en el proceso de calificación del documento. Para ello, la Ley N° 19.300 sobre Bases Generales del Medio Ambiente y su Reglamento del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental, establecen las siguientes consideraciones o características que debe tener cualquier proceso de **participación ciudadana formal**, a saber:

- Que corresponde al titular del proyecto o actividad publicar a su costa en el Diario Oficial y en un diario de circulación nacional o regional, un extracto

visado por la COREMA respectiva o por la Dirección Ejecutiva de la CONAMA, del Estudio de Impacto Ambiental presentado, estableciendo la información básica sobre su ubicación geográfica, los propósitos del proyecto, el titular del proyecto, los efectos ambientales esperados y las medidas de mitigación, compensación y monitoreo correspondientes. Dichas publicaciones deberán efectuarse dentro de los diez días siguientes a la respectiva presentación del Estudio.

- Para efectos de emitir una opinión, una vez completado los diez días de publicación del extracto, las organizaciones y personas naturales podrán formular observaciones al Estudio de Impacto Ambiental. Las observaciones deberán formularse por escrito y contener sus fundamentos.
- La autoridad ambiental correspondiente tiene la obligación de “ponderar” las observaciones ciudadanas. Si la ciudadanía queda insatisfecha, todavía queda la posibilidad de reclamar formalmente ante la autoridad.

Finalmente, para el caso de los proyectos de infraestructura que ingresan al SEIA como **Declaración de Impacto Ambiental**, la autoridad ambiental no realiza procesos de participación ciudadana formales y no existen exigencias específicas sobre la materia desde CONAMA. Sin embargo, la conflictividad que genera el proyecto y la eficacia de los procesos participativos realizados en las etapas anteriores para resolver las **preocupaciones** ciudadanas y generar espacios de encuentro, pueden ameritar la realización o no de procesos de participación ciudadana en esta etapa.

- **Diseño:** es posible que en esta etapa la comunidad pueda verificar de forma directa cómo sus inquietudes y preocupaciones se tradujeron en los componentes claves del proyecto, obras civiles, y proceso constructivo, y medidas de mitigación, compensación, contingencia, prevención de riesgos, seguimiento y control. En este sentido, independientemente de las consultas ciudadanas emprendidas anteriormente, la participación ciudadana en esta etapa permite dejar constancia de los posibles efectos y de las medidas propuestas en relación con el proyecto.
- **Construcción y Operación:** la participación ciudadana durante las etapas de construcción y operación de un proyecto son fundamentales para mantener una relación de “buen vecino” con las personas afectadas. Las etapas de construcción y operación suelen ser el momento en que las personas afectadas experimentan por primera vez los efectos físicos que se han tratado durante las etapas anteriores, y que ahora pueden cambiar sus formas de vida y de trabajo. La participación ciudadana es esencial para: (i) mantener a los afectados por el proyecto informados de los cambios que se vayan produciendo en las actividades del mismo; (ii) gestionar los problemas y las reclamaciones a medida que vayan surgiendo; y (iii) supervisar la eficacia de las medidas de mitigación y compensación de los efectos ambientales y sociales.



2. El Plan de Participación Ciudadana

- ▶ **2.1** Conceptos generales
- ▶ **2.2** Etapas de un Plan de Participación Ciudadana

“ La planificación, en un sentido amplio, es una actividad técnico-política cuyo propósito es intervenir deliberadamente en procesos de la realidad para acelerarlos y orientarlos en función de una imagen futura de la estructura y funcionamiento de dichos procesos”

La participación ciudadana operacionalizada permite el proceso **interactivo de generación de confianzas, de comunicación abierta, que empieza durante la definición conceptual o idea de un proyecto y se desarrolla hasta las etapas de construcción y operación del mismo**. Para lo cual se requiere de una planificación cuidadosa y de la consideración de cómo se llevará a cabo y será evaluada.

En este contexto, la participación ciudadana se incorpora de manera **transversal** al ciclo de vida de los proyectos y posibilita incluir los componentes ambientales, sociales y territoriales desde una perspectiva **ajustada a las características de la comunidad beneficiaria y/o afectada por el proyecto**.

Una adecuada metodología para alcanzar este objetivo es el **Plan de Participación Ciudadana**, que permite **estructurar el proceso de participación** en cada etapa del ciclo de vida de un proyecto de infraestructura (idea, perfil, pre-factibilidad, factibilidad, diseño, construcción y operación).

El Plan de Participación Ciudadana da un marco y una estructura a las dinámicas que ocurrirán entre los diferentes actores en el desarrollo de un proyecto de infraestructura. De esta manera, se favorece una participación real, ordenada y con respeto a las personas que desean emitir su opinión, ser escuchados, y sentirse considerados en la toma de decisiones.

En la elaboración de un Plan de Participación Ciudadana, hay que considerar dos aspectos centrales:

- Congruencia entre el proceso participativo y los objetivos que se desean alcanzar con el proyecto de infraestructura.
- Generación de confianzas con los actores asociados al proyecto a través del adecuado manejo e incorporación de sus expectativas.

El Plan de Participación Ciudadana, acotado a las características del quehacer del Ministerio de Obras Públicas, considera los antecedentes y especificidades del proyecto y de los actores involucrados, teniendo presente que su objetivo final es mejorar el proyecto y aportar a su viabilización, en los tiempos y montos de inversión definidos.

Para el logro de lo anterior, se requiere:

- (i) Incorporar la Participación Ciudadana en las etapas más tempranas del ciclo de vida de un proyecto,
- (ii) Otorgar a los actores involucrados la oportunidad de conocer el proyecto, su estado de avance y cómo sus observaciones han sido incorporadas al proyecto,
- (iii) Entender que los objetivos del Plan de Participación Ciudadana deben ser consecuentes con el objetivo de desarrollo del proyecto, y debe adecuarse a los tiempos y momentos definidos por éste,
- (iv) Identificar anticipadamente los potenciales puntos o ejes de conflicto que puedan surgir durante el desarrollo del proyecto.

La formulación del objetivo del Plan de Participación Ciudadana, se debe tener en cuenta el objetivo de desarrollo del proyecto, definiendo los aportes deseables a alcanzar en un período determinado de tiempo, a través de las acciones organizadas.

Objetivos específicos de un Plan de Participación Ciudadana

- Determinar y caracterizar actores y preocupaciones ciudadanas, en el espacio y momento en que se desarrolla el proyecto;
- Propender a que la diversidad de opiniones tenga canales de expresión en las instancias de participación ciudadana organizadas para la discusión del proyecto;
- Facilitar y proporcionar a los actores información sobre el proyecto; cambios significativos en su diseño e implementación a medida que se presenten, beneficios, impactos y riesgos;
- Equiparar oportunidades de participación para aquellas personas, grupos y/o comunidades con menores posibilidades de acceso a la información pertinente del proyecto.
- Considerar el aporte de la comunidad en la descripción de las condiciones territoriales, ambientales y sociales potencialmente afectadas; en la identificación, comparación y selección de alternativas de un proyecto.
- Identificar anticipadamente potenciales conflictos y propiciar acciones que tiendan al manejo adecuado de los mismos.

2.2 Etapas de un Plan de Participación Ciudadana

Las etapas básicas de un Plan de Participación Ciudadana para proyectos de infraestructura son: **Diagnóstico, Programación, Ejecución y Evaluación - Rediseño (Cuadro N°2.1).**

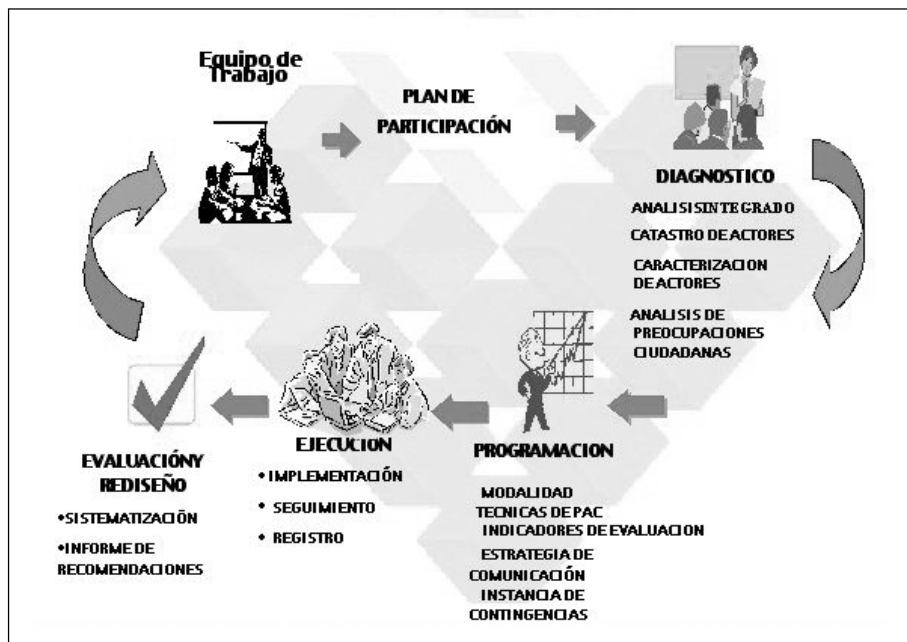
Se han definido estas etapas básicas de un proceso de planificación, considerando la tradición ministerial en estos ámbitos y el requerimiento que el proceso de Participación Ciudadana se incorpore con la misma expertiz y rigurosidad con la cual se desarrollan los otros aspectos técnicos del proyecto.

La flexibilidad y adaptación que presenta el Plan de Participación Ciudadana se basa en las dinámicas sociales que desatan los impactos ambientales y territoriales de los proyectos.

El Plan de Participación ciudadana, a través de sus procedimientos de Registro y Sistematización en todas sus etapas, permite contar con insumos para la elaboración de los informes técnicos y de recomendaciones, manteniendo un historial del proceso.

En síntesis, la planificación de los procesos de participación que acompañan un proyecto, consiste en el establecimiento de una estrategia para abordar los alcances e impactos, que la ejecución de un proyecto conlleva, así como poder manejar adecuadamente las expectativas de la comunidad.

Cuadro 2.1. Flujograma de la Gestión Participativa



2.2.1 Etapa de Diagnóstico

Esta etapa permite conocer el escenario en el que se inserta el Proyecto, reunir todos los antecedentes técnicos, económicos, ambientales, territoriales, sociales del proyecto y los informes de Recomendaciones o de las actividades de participación ciudadana realizadas anteriormente, con el fin de elaborar un plan de participación ciudadana.

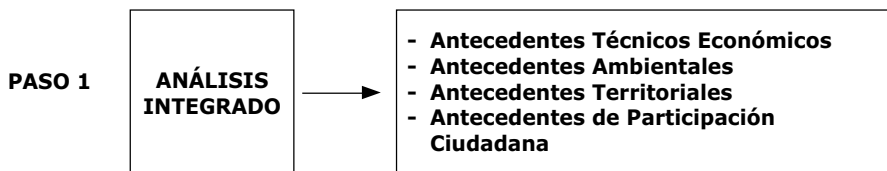
Para la obtención de los antecedentes requeridos para la formulación del diagnóstico, se podrán realizar diversas actividades entre ellas, visitas a terreno, entrevistas con actores claves (funcionarios municipales, organizaciones sociales locales de alta representación, funcionarios reparticiones públicas, etc.).

Para la realización del diagnóstico se recomienda considerar los siguientes pasos:

Paso 1: Análisis integrado.

Objetivo: Describir gráficamente las características técnicas, económicas, ambientales y territoriales del proyecto, caracterizando la zona de emplazamiento del proyecto, estimando los impactos y beneficios que puede producir.

- Emplazar en un mapa el trazado del proyecto o de las alternativas de proyecto, para determinar y analizar las variables que conforman el territorio:
 - Medio Físico: relieve, clima, hidrografía, suelos, vegetación.
 - Población y actividades económicas: a) sectores productivos (áreas silvoagropecuarias, localización de actividades, industria, pesca, turismo), b) recurso humano, fuerza de trabajo, vejez, escolaridad, pobreza.
 - Sistema de Asentamientos: centros poblados, crecimiento, densidad, regulación urbana e interurbana.
 - Infraestructura existente.
- Identificar y caracterizar los posibles impactos territoriales, ambientales y sociales, en cada una de estas variables.
- Identificación preliminar de actores relevantes .



Paso 2: Catastro de Actores

Objetivo: Identificar y clasificar los actores de acuerdo a la tipología propuesta, beneficiados, afectados, y todos los actores relacionados directa o indirectamente con el proyecto.

Para ordenar este catastro se propone se complete la información de la "Ficha de Identificación de Actores", propuesta en el Cuadro 2.3.

Tipología de Actores:

Actores del Sector Público:

- **Actores Públicos internos**, funcionarios o Servicios del Ministerio, con y sin responsabilidad directa en el proyecto, pero que tienen relación con él o con el territorio donde este interviene.
- **Actores de otros Ministerios o Servicios Públicos** con competencias específicas y complementarias al proyecto.

Con este tipo de actores compete potenciar acciones de coordinación, ya que sus mandatos y su accionar dicen relación con ciertos tipos de intervenciones sobre el territorio y la comunidad local, lo que requiere de una acción conjunta para su éxito.

Actores Políticos:

Estos actores son los Líderes Políticos electos en las circunscripciones o Distritos donde se desarrolla el proyecto (Senadores y Diputados), y las Autoridades Locales elegidas (Alcalde y Concejales).

Estos actores han sido elegidos por la ciudadanía y en representación de ella tienen el derecho de acceder a la información del proyecto que afectará y/o beneficiará directamente al territorio.

Actores Privados:

La intervención ministerial en una localidad o área de influencia afectará o beneficiará algunas actividades económicas. Estas actividades económicas poseen asociaciones que representan sus intereses; es esencial incluirlas en el proceso participativo.

Los intereses de estos actores son intrínsecos a la participación ciudadana dado que son representativos de un segmento de la población, y pueden gatillar procesos significativos a favor o en contra de un proyecto.

Actores de la Comunidad:

Entre estos actores se encuentran los dirigentes formales e informales de los grupos de ciudadanos afectados o beneficiados, directa o indirectamente, por el proyecto. Además, en este grupo de actores se encuentran aquellas instituciones que poseen conocimiento específico sobre algún aspecto del proyecto, por ejemplo: Universidades, Centros de Estudios, Colegios Profesionales, etc.



Cuadro 2.2. Ficha de Registro de Actores

A. Datos Generales

- A.1. Nombre del Proyecto: _____
- A.2. Etapa del Ciclo de Vida del Proyecto: _____
- A.3. Responsable del Proyecto: _____

B. Datos de la Pauta de Registro

- B.1. Fecha de Elaboración: ____/____/____
- B.2. Responsable de la Información: _____

C. Datos Actores

C.1. Tipología	C.2. Apellidos	C.3. Nombre	C.4. Organización	C.5. Dirección	C.6. Teléfono	C.7. Fax	C.8. Correo Electrónico
Actores Sectores Públicos							
Actores Políticos							
Actores Privados							
Actores de la Comunidad							

Paso 3. Caracterización de Actores

Objetivo: Definir la prioridad, oportunidad y pertinencia de involucrar en el proceso participativo a determinados actores, sobre la base de la etapa del ciclo de vida y el objetivo definido en el Plan de Participación. Estableciendo el cómo (Modalidad) y el cuándo (Cronograma) se integrarán estos actores en el proceso.

La caracterización de actores permitirá examinarlos e identificarlos en distintos ámbitos, definiendo la información, conocimientos y experiencia que ellos poseen y así idear una estrategia adaptada a los diferentes grupos de actores, asegurando la inclusión de los más pertinentes (Ver cuadro 2.3.).

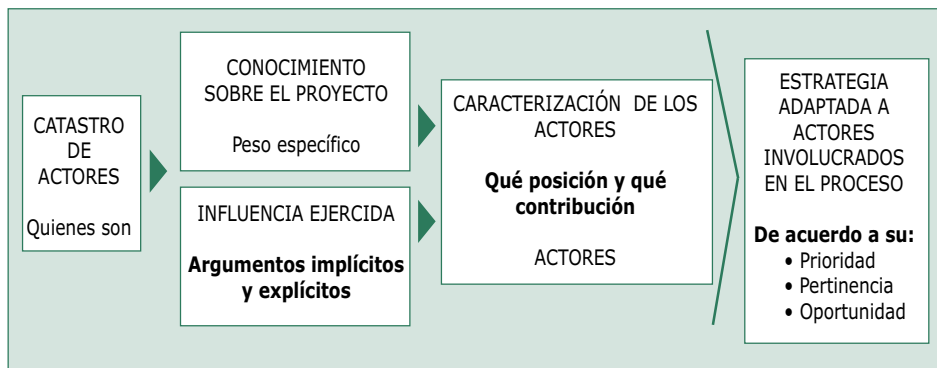
La caracterización de los potenciales actores, deberá tener presente:

- Identificar los beneficiados y los afectados directos e indirectos del proyecto.
- Describir los conocimientos, información y pericias que tienen en relación proyecto.
- Conocer la influencia o control que poseen sobre los mecanismos de intervención pertinentes al proyecto.

Para la elaboración del diagnóstico, las ciencias sociales utilizan como técnica la construcción del Perfil Social.

Esta técnica puede ser utilizada para elaborar escenarios, identificar actores claves, sus intereses, posturas, conocer las características socio-culturales de una comunidad, y conocer las diferencias de una comunidad a otra y como estas responderán frente a un determinado proyecto.

Es una técnica que debe ser aplicada por profesionales de las Ciencias Sociales, debido al alto grado de especificidad alcanzado en la prognosis. La prognosis es la proyección en el tiempo del comportamiento de las variables estudiadas.



EL PERFIL SOCIAL:

Objetivo: definir y caracterizar atributos socioeconómicos, histórico-culturales y organizacionales de las comunidades, para diseñar estrategias territoriales, ambientales y participativas.

Este instrumento de reconocimiento de la realidad socio-económica de una comunidad, genera los insumos para diseñar un plan de participación, ajustado a las características sociales detectadas.

Descripción de la Aplicación:

- **Recopilación de Antecedentes e Información General de las Áreas en Estudio:**

Recopilar y sintetizar información existente en diversas fuentes secundarias (INE, MIDEPLAN, Diagnósticos Sociales Comunales, PLADECO). Su finalidad es caracterizar socialmente a la población del área en estudio en, al menos, las siguientes variables:

- Número de población, desagregado por sexo.
 - Número de Población Económicamente Activa, desagregada por sexo y grupo etéreo.
 - Principales actividades económicas de la población.
 - Existencia de infraestructura sanitaria, vial, de riego, educacional, recreativa y de equipamiento comunitario.
 - Número de hogares, según sexo jefe de hogar.
 - Indicadores de salud, educación, calidad y equipamiento de vivienda de los hogares.
 - Disponibilidad de servicios básicos por hogar (electricidad, agua, alcantarillado).
 - Nivel de ocupación y desocupación.
 - Nivel de ingreso promedio de hogares, línea de pobreza e indigencia.
 - Número y descriptores afines de las organizaciones territoriales, funcionales y temáticas relevantes en las áreas territoriales pertinentes y sus actividades.
- **Recopilación de Información Cualitativa mediante el contacto con Informantes Claves:** se requiere conocer los niveles de organización y las aspiraciones e intereses de las organizaciones y líderes identificados en la etapa anterior.
- **Procesamiento y Sistematización de la Información recopilada y Elaboración de Documento de Perfil Social:** elaboración de informe con las características socio-económicas y culturales del área en estudio, incluyendo rasgos sobresalientes de su evolución histórica. Sus contenidos principales dicen relación con:
 - Caracterización socio-demográfica de los territorios y habitantes situados en las áreas del proyecto en cuestión.
 - Una breve reseña histórico-cultural de dichos territorios y sus habitantes.
 - Identificación de organizaciones funcionales, territoriales y temáticas; líderes de opinión; principales áreas de preocupación y de iniciativa; expectativas de desarrollo, así como de aquellos proyectos de beneficio comunitario no concretados a la fecha.
 - Identificación de eventuales conflictos de interés –actuales y potenciales– a los que se ha visto enfrentada cada una de las comunidades.

Fortalezas y Limitaciones del Perfil Social

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none">- Es una base sintética, necesaria antes de iniciar un proceso de recolección de información de la comunidad o de la inserción en ella.- Se realiza rápidamente y generalmente en gabinete.- Es de bajo costo.
Limitaciones	<ul style="list-style-type: none">- Información referencial básica, no es posible a través de ella conocer las posturas e intereses de la comunidad.- No se le puede considerar como un proceso participativo.

SUGERENCIAS PARA LA FORMULACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

- La realización de un buen diagnóstico y la caracterización de los actores involucrados, permite asegurar el real aporte del proceso participativo a la viabilización de los objetivos de desarrollo.
- Los actores “claves” son aquellos que sus capacidades de liderazgo les dan condiciones de influir sobre los otros miembros de la comunidad. Por ello, es importante incluirlos en el proceso participativo.
- El reconocimiento explícito y de manera anticipada de las preocupaciones de los actores, permitirá enfocar mejor los flujos de información, los contenidos de los espacios de diálogo, el tipo de información a difundir y los espacios de acuerdo posibles de alcanzar.
- Es importante que el catastro de los actores asegure la inclusión, con especial atención, de los grupos sociales marginalizados y vulnerables.
- La caracterización de actores solo identifica y define las especificidades de los actores potencialmente; no asegura que vayan a ser participantes activos y con peso en el proceso.
- La formulación del objetivo de la Participación debe asegurar que sean realizables en la práctica, así como verificables a través de indicadores de proceso, éxito e impacto, según sea el caso.
- El sentido de la participación ciudadana es abrir un espacio de modo que los elementos de la discusión (políticos, sociales, económicos y ambientales) sean explicitados por cada uno de los sectores involucrados y asegurar así la incidencia de las opiniones vertidas en la decisión final.
- No es posible diseñar un Programa de Participación Ciudadana coherente y adecuado a una realidad específica, que desconozca la existencia de conflictos o la posibilidad real de que surjan. Por esto, la etapa de Diagnóstico pretende detectar tales controversias.



2.2.2 Etapa de Programación

En esta etapa se definirán las modalidades, los propósitos y herramientas a utilizar de acuerdo a la caracterización de los actores y se definen los indicadores que guiarán la evaluación del proceso, de los objetivos y de las opiniones ciudadanas recogidas a través del plan. Para realizar esta etapa se proponen los siguientes pasos:

Paso 1. Elaboración de la Matriz de Programación del Plan de Participación Ciudadana

Objetivo: Definir exhaustivamente las actividades, requerimientos y responsables del Plan de Participación Ciudadana.

Construcción de la Matriz de Programación: Ver cuadro 2.4.

- **Columna 1. Identificación de Actores Involucrados:** Actores involucrados y priorizados en la etapa de diagnóstico(público objetivo de Plan).
- **Columna 2. Propósitos por Tipología de Actor:** Explicitar claramente los propósitos a alcanzar para cada tipología de actores involucrados.
- **Columna 3. Modalidad de Participación Ciudadana:** Definir modalidad de acuerdo a los objetivos a alcanzar por el Plan de participación, la tipología de actores involucrados y los propósitos a alcanzar con cada uno de ellos.
- **Columna 4. Herramientas de Participación Ciudadana:** Herramienta seleccionada, de acuerdo a la modalidad definida, para cumplir el propósito. (Ver capítulo 3). Para el desarrollo de cada herramienta se deberán considerar las actividades a cumplir, consignadas en la pauta de desarrollo de la herramienta.
- **Columna 5. Requerimientos y/o Insumos:** Asociado a cada actividad a realizar para la aplicación de la herramienta, se debe indicar los requerimientos e insumos a utilizar para su cumplimiento. Estos dicen relación con información disponible, los materiales de oficina, las salas, programa de capacitación, etc.
- **Columna 6. Responsable de la Aplicación de la Herramienta:** Es la persona que asume el rol ejecutor de la herramienta.
- **Columna 7. Fecha Límite para Obtener el Producto:** Es la fecha calendario última a considerar para completar la herramienta participativa deseada.
- **Columna 8. Logro Esperado:** Resultados esperados con la aplicación de la herramienta participativa. Es altamente recomendable en esta columna indicar los productos de carácter **cuantitativo**, como acuerdos a alcanzar, público a informar, líderes, etc., y los productos de carácter **cuantitativo**, como pueden ser el número de participantes en un taller, cantidad de folletos distribuidos, etc.

Cuadro 2.4. Matriz de Programación del Plan de Participación

A. Datos Generales

- A.1. Nombre del Proyecto: _____
- A.2. Etapa del Ciclo de Vida: _____
- A.3. Responsable del Proyecto: _____

B. Datos de la Pauta de Programación

- B.1. Fecha de Elaboración: __/__/__
- B.2. Fecha de Revisión: __/__/__
- B.3. Responsable del Plan: _____

C.1. Identificación de Actores Involucrados	C.2. Propósitos	C.3. Modalidad	C.4 Herramientas	C.5. Requerimientos y/o Insumos	C.6. Responsable	C.7. Fecha Limite para Obtener el Producto	C8 Logros Esperados	C.9. Observaciones

Paso 2. Elaboración del Cronograma del Plan de Participación Ciudadana.

- **Objetivo:** Detallar las actividades a realizar y los períodos de tiempo en que se llevaran a cabo.
- **Construcción del Cronograma:** El instrumento más utilizado es la **Tabla Gantt**. En la primera columna se definen las actividades a realizar y en las siguientes, los períodos de tiempo a emplear, utilizando la unidad de medida temporal más apropiada (días, semanas, meses...). Para cada actividad se marca el período o períodos en que se ejecutará.
- **Definición de la Ruta Crítica del Plan:** Se construye en base al cronograma del proyecto, considerando la fecha límite a considerar los aportes recogidos en el proceso participativo. (Ver cuadro 2.5.).
La ruta crítica debe ser formulada en estrecha relación con la secuencia de las etapas del Proceso de Ingeniería (Perfil, prefactibilidad, factibilidad, etc.) para producir la integralidad de la información al momento de la toma de decisiones.

Cuadro 2.5. Cronograma del Plan de Participación

A. Datos Generales

- A.1. Nombre del Proyecto:
 A.2. Etapa del Ciclo de Vida del Proyecto:
 A.3. Jefe del Proyecto:

B. Datos de la Pauta de Programación

- B.1. Fecha de Elaboración: __/__/__
 B.2. Fecha de Revisión: __/__/__
 B.3. Responsable:

C. Carta Gantt																								
Actividades	Meses / Semanas																							
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24

Paso 3. Formulación de Indicadores de Evaluación:

- **Objetivo:** Diseñar indicadores que permitan dar cuenta del proceso, del cumplimiento de los objetivos del Plan y de la pertinencia de las opiniones ciudadanas recogidas.

Los indicadores deben ser reflejo de un aspecto único, independiente, objetivamente verificable, creíble y basado en datos obtenibles. Resulta clave establecer indicadores que den cuenta del proceso a desarrollar y que permitan realizar los ajustes pertinentes en las etapas de ejecución y rediseño del Plan de Participación Ciudadana.

Antecedentes a tener presentes para la elaboración de indicadores:

¿Qué es un indicador?

- Es un medio para conocer la calidad de las acciones y los cambios que se están logrando en un programa/proyecto.
- Permiten realizar ajustes al desarrollo de un programa/proyecto, acelerando o retardando acciones para asegurar el logro oportuno y pertinente de los objetivos trazados.
- Describen qué significan exactamente los objetivos y en qué se puede reconocer si se han alcanzado.
- Permiten formarse una idea sobre el nivel de exigencia y los criterios de éxito de un programa/proyecto.
- No existen indicadores “tipo” pues deben dar cuenta precisa de lo esencial de los objetivos de un programa/proyecto.

Principales Características de los Indicadores de un Programa/Proyecto

- Pertinentes/Relevantes
- Específicos
- Independientes y Diferentes entre Sí
- Verificables/Consistentes
- Útiles
- Precisos y Claros
- Sensibles
- Prácticos/Realistas
- Confiables

Tipos de Indicadores

Indicadores de Procesos:

- Dan cuenta de estados intermedios/pasos para el logro del objetivo, pero que permiten avanzar consistentemente hacia el impacto final que este busca alcanzar.
- Aluden a la calidad de las acciones/intervenciones/funciones/actores que influyen la situación o progresión de los resultados que se busca alcanzar.

Indicadores de Éxito:

- Dan cuenta de la pertinencia y eficiencia en el logro del objetivo que se pretende alcanzar.
- Permiten establecer con certeza absoluta el correcto cumplimiento del objetivo en función de la ejecución de las actividades planificadas.

Indicadores de Impacto:

- Permiten medir cambios positivos y deseados en la situación planteada en el objetivo.
- Buscan medir la generación de un efecto de largo plazo y sustentable en la realidad donde se interviene.

Indicadores de ponderación de opiniones:

- Dan cuenta de las opiniones más relevantes de la ciudadanía sobre el proyecto.
- Permiten priorizar las opiniones recibidas en el proceso participativo.

Para la formulación de un indicador se recomienda aplicar la siguiente secuencia lógica, la cual se ilustra con un ejemplo:

Ejemplo

Establecer Objetivo	Aumentar el nivel de conocimiento de la comunidad en general sobre los efectos del By-Pass de Castro, Chiloé.
Identificar el centro del indicador	Información del proyecto manejada por los dirigentes vecinales.
Establecer la cantidad	Al menos cuatro efectos Territoriales distintos conocidos por el 50% de los dirigentes vecinales.
Establecer la calidad	Conocimiento en detalle según el documento de descripción del proyecto.
Precisar los destinatarios	Dirigentes vecinales.
Establecer el período	Entre marzo y junio de 2002.
Explicitar la localización	Comuna de Castro.
Formular el texto final del indicador propuesto	"Entre marzo y junio de 2002, al menos el 50% de los dirigentes vecinales de la Comuna de Castro conocen y manejan el detalle de cuatro efectos ambientales distintos del proyecto By-Pass Castro, Chiloé, según los contenidos del documento del proyecto."
Establecer las fuentes de verificación	<ul style="list-style-type: none"> • Pauta de Evaluación de Reuniones Informativas. • Pauta de Evaluación Taller de Participación Ciudadana.

Para los efectos del Plan de Participación Ciudadana, es importante destacar el establecer indicadores de ponderación de opiniones porque permite el análisis de las observaciones ciudadanas mediante el examen de algunos criterios o parámetros definidos con anterioridad.

Para la formulación de los indicadores de ponderación de opiniones ciudadanas, podemos distinguir dos formas de análisis, ellas son:

- a) *Análisis basado en la Frecuencia:* Se establecen criterios/parámetros que permitan agrupar la totalidad de las opiniones ciudadanas. Posteriormente seleccionar cuantitativamente cuál de los criterios definidos agrupa el mayor número de observaciones, la relevancia relativa de un criterio/parámetro sobre otro.

Número de Apariciones	Frecuencia
	Alta
	Media-Alta
	Media
	Baja

- b) *Análisis basado en valores ponderados:* Es un método numérico que permite cuantificar el valor de cada alternativa, realizando los siguientes pasos:

- Establecer **criterios a valorar** según los puntos de vista del aporte al mejoramiento del proyecto, por ejemplo: costos, tiempo de ejecución, riesgos, viabilidad, etc.
- **Ponderación** de estos criterios entre 0 y 10. Cuanto más importante se considere un criterio, más puntos se le dará.
- **Valoración de cada grupo de opiniones** entre 0 y 10 según cada criterio a valorar. Cuanto más importante para el proyecto sea la opinión, más puntos se le dará.
- **Ponderación de los valores de cada alternativa.** Se multiplica cada valor por su ponderación.

Ejemplo: Para el Mejoramiento de una Vía, se proponen dos alternativas de desvío de tránsito. El proponente establece, como criterios de valoración, el **costo**, el **beneficio social**, el **grado de apoyo de los afectados directos** y el **tiempo de puesta en marcha**, lo que ponderan respectivamente con 7, 2, 5, 10 y 9 puntos. A continuación se valoran

Criterios (ponderación)	Costo (7)	Beneficio Social (9)	Grado de apoyo de afectados (7)	Tiempo de puesta en marcha (5)	Puntuación
Desvío 1	2 puntos (2x7=14)	7 puntos (7x9=63)	10 puntos (10x7=70)	3 puntos (3x5=15)	14+63+70+15=162
Desvío 2	8 puntos (8x7=56)	5 puntos (5x9=45)	9 puntos (9x7=63)	2 puntos (2x5=10)	56+45+63+10=174

El producto del procedimiento que se defina para la ponderación de opiniones ciudadanas, es una matriz que identifica las opiniones a través de un consolidado o resumen que da cuenta de los principales temas abordados, indicando a qué tema relacionado con el proyecto hacen mención y cuál es la ponderación y priorización de ellas.

Paso 4. Formulación de Estrategia Comunicacional

- **Objetivo:** Generar un clima de entendimiento y relaciones positivas entre los diferentes actores involucrados en un proyecto.

Toda Estrategia Comunicacional desde una institución pública o privada debe contemplar la posibilidad de incorporar los aportes que haga la ciudadanía, así como de hacerse cargo de sus preocupaciones. En caso contrario, si las actividades se organizan solo por cumplir requerimientos legales o de buena crianza, sin espacio para la retroalimentación, la comunidad percibirá que el esfuerzo realizado de organizarse, informarse, asistir a reuniones, etc., no habrá tenido sentido.

La Estrategia Comunicacional se desarrolla en extenso en el Anexo N° 3 de este Manual.

Paso 5. Formulación Instancia de Contingencia:

- **Objetivo:** Definir la estrategia y pasos a seguir al momento de surgir un conflicto.

Un proyecto de infraestructura, produce impactos en el territorio y la calidad de vida de la personas, existiendo un riesgo latente de cuestionamiento a estos cambios, tanto positivos como negativos. Además, al no realizar un diagnóstico exhaustivo, se puede omitir o no dar la importancia necesaria a un conflicto existente en la comunidad, que puede potenciarse al momento de desarrollar el proyecto u obra.

El abrir espacios de participación y desarrollar procesos a través de diferentes técnicas y/o herramientas de manera errada, puede generar resultados no esperados (ver anexo N° 4).

En todos estos casos, pueden aparecer conflictos de distinta intensidad que requieren tener predefinida una estrategia para un eficaz abordaje, teniendo en consideración las siguientes recomendaciones:

- Visualizar en el diagnóstico, y en la caracterización de actores, todos los eventuales riesgos o conflictos latentes.
- Determinar los profesionales, con responsabilidad tanto en el proyecto como en el tema de participación, con habilidades para dialogar y manejar conflictos.
- Constituir una comisión de trabajo que defina la estrategia a seguir y programe las tareas, asumiendo la responsabilidad de proyectar las acciones a seguir y exponerlas a la autoridad para la toma de decisiones.
- Nominar el Vocero Oficial, quién asumirá un rol de suma importancia en tanto es el responsable de responder públicamente a las decisiones o ajustes que se produzcan.

SUGERENCIAS PARA LA ETAPA DE PROGRAMACIÓN

- Un proceso de participación ciudadana efectivo requiere tiempo y recursos, y debe ser considerado una intervención necesaria para el futuro del proyecto.
- La coordinación de todas las actividades que involucran el contacto con la comunidad, hará que la información transmitida sea coherente, mejorará la eficiencia, reducirá la confusión y hará menos probable que se adquieran compromisos incompatibles entre sí.
- Todas las herramientas de participación ciudadana a utilizar deben ajustarse a las normas sociales predominantes, procurar la divulgación temprana y comprensible de información, y facilitar el acceso a la información sobre el proyecto.
- Los procesos de participación ciudadana son el momento de mayor visibilidad masiva del proyecto y por tanto requieren de distintas estrategias que aseguren el involucramiento ciudadano y la recolección de las preocupaciones y opiniones de los distintos segmentos de la sociedad civil.
- La información debe transmitirse en una forma que sea fácilmente comprensible y tenga sentido para los actores claves involucrados en el proyecto.
- Se debe programar el cierre del programa de Participación Ciudadana dirigido a quienes participaron del proceso. Este cierre puede ser por escrito o a través de otra herramienta que permita el recuento de lo ocurrido y donde se presente la sistematización de las observaciones recogidas.

2.2.3 Etapa de Ejecución

Esta etapa se refiere a la implementación de lo programado en la etapa anterior, en cumplimiento del Cronograma elaborado.

Durante la ejecución es necesario hacer el seguimiento del avance y compararlo con lo programado inicialmente. El seguimiento se debe hacer periódicamente, a través de informes escritos, donde se recogen los avances en relación con los objetivos, los resultados, las actividades realizadas y la actualización del cronograma si es necesario.

En resumen, se requiere considerar tres aspectos básicos de la ejecución de los procesos participativos, a saber:

- La necesidad de realizar una evaluación periódica de los resultados del proceso participativo y de la aplicación de las herramientas participativas, en función de los indicadores elaborados.
- Es clave realizar registros permanentes de las inquietudes y preocupaciones de los actores involucrados, y cómo estas han sido respondidas.
- Se debe asegurar la restitución a los participantes con el fin de ir avanzando en la definición de confianzas y acuerdos mutuamente aceptables.

Por la importancia que reviste esta etapa en el desarrollo del Plan de Participación, al interior del equipo de trabajo **debe existir un encargado de la participación ciudadana**, el cual será el responsable último de los resultados esperados, del contacto directo con la comunidad involucrada, y del desempeño de los equipos de trabajo. Sus responsabilidades dicen relación con: coordinar todas las instancias de consulta ciudadana y contacto con la

comunidad, revisar que los plazos sean adecuados para la aplicación de las herramientas participativas asegurarse que los recursos estén disponibles y sean los adecuados para la herramienta seleccionada, e involucrar los equipos de trabajo y directivos.

Las Herramientas Participativas son aquellas que posibilitan, promueven, estimulan y facilitan los procesos de participación. Existen diversas herramientas que cumplen la función de comunicar y definen los sujetos responsables y encargados de los proyectos.

En este sentido, y en coherencia con los requerimientos para definir un Plan de Participación, se recomienda guiar la selección de herramientas según su finalidad.

Esta categorización permite seleccionar herramientas pertinentes con la **modalidad** de participación para los distintos **sujetos**. A continuación se presentan algunas de ellas, de acuerdo con esta clasificación.

CRITERIOS DE CARACTERIZACIÓN

Herramientas Participativas	Objetivo Principal de Herramienta	Tipo de Contacto con Involucrados	Flujo de la Información	Cobertura de los Involucrados	Plazos Requeridos para su Implementación
INFORMATIVAS					
1. Cartas Informativas	Entregar Antecedentes	Indirecto	Una vía	Limitada	Corto Plazo
2. Afiches	Entregar Antecedentes	Indirecto	Una vía	Amplia	Mediano Plazo
3. Avisos en Medios de Comunicación (Escritos y Radiales)	Entregar Antecedentes	Indirecto	Una vía	Amplia	Mediano Plazo
4. Volantes, Dúpticos, Trípticos y Folletos	Entregar Antecedentes	Indirecto	Una vía	Amplia	Corto Plazo
5. Reuniones Informativas	Entregar Antecedentes y clarificar preguntas	Directo	Dos vías	Limitada	Corto Plazo
6. Líneas 800	Entregar Antecedentes y clarificar preguntas	Indirecto	Una o dos vías	Amplia	Mediano Plazo
7. Páginas Web	Entregar Antecedentes y clarificar preguntas	Indirecto	Una o dos vías	Amplia	Largo Plazo
8. Kioscos Informativos	Entregar Antecedentes	Directo	Una o dos vías	Amplia	Mediano Plazo
9. Videos Informativos	Entregar Antecedentes	Indirecto	Una vía	Amplia	Largo Plazo
10. Maquetas Demostrativas	Entregar Antecedentes	Indirecto	Una vía	Amplia	Largo Plazo
11. Visitas a Terreno	Entregar Antecedentes y clarificar preguntas	Directo	Dos vías	Limitada	Corto Plazo

CONSULTIVAS

12. Entrevistas con Informantes Calificados	Conocer puntos de vista	Directo	Dos vías	Limitada	Corto Plazo
13. Grupos Focales	Presentar puntos de vista y debatir	Directo	Dos vías	Limitada	Mediano Plazo
14. Talleres Participativos	Presentar puntos de vista y debatir	Directo	Dos vías	Limitada o Amplia	Corto Plazo
15. Seminarios	Presentar puntos de vista y debatir	Directo	Dos vías	Limitada	Mediano Plazo
16. Asambleas	Presentar puntos de vista y debatir	Directo	Dos vías	Amplia	Corto Plazo
17. Espacio Abierto	Debatir	Directo	Dos vías	Amplia	Mediano Plazo
18. Buzón de Consultas	Conocer puntos de vista	Indirecto	Dos vías	Amplia	Corto Plazo
19. Plebiscitos	Conocer nivel de aprobación y rechazo	Indirecto	Dos vías	Amplia	Mediano Plazo
20. Encuestas	Conocer puntos de vista	Directo	Dos vías	Limitada	Mediano Plazo
21. Casa Abierta	Entregar Antecedentes y debatir	Directo	Dos vías	Amplia	Mediano o Largo Plazo

GESTIONARIAS

22. Mesas de Trabajo	Entregar Antecedentes, debatir y acordar	Directo	Dos vías	Limitada	Corto o Mediano Plazo
23. Instancias de Negociación (Manejo de Conflictos)	Presenta puntos de vista, debatir y acordar	Directo	Dos vías	Limitada	Mediano o Largo Plazo
HABILITACIÓN SOCIAL O EMPODERAMIENTO					
24. Talleres de Capacitación y habilidades	Entregar conocimiento	Directo	Dos vías	Limitada	Corto o Mediano Plazo
25. Grupos de Auto-Gestión	Entregar conocimiento y habilidades, debatir y acordar	Directo	Dos vías	Limitada	Corto o Mediano Plazo

En el capítulo N° 3 de este Manual, se desarrollan cada una de las herramientas aquí mencionadas.

SUGERENCIAS PARA LA ETAPA DE EJECUCIÓN

- El proceso participativo debe iniciarse lo más tempranamente posible y mantenerse a lo largo de todo el ciclo del proyecto, asegurando la implementación de los acuerdos y su posterior seguimiento.
- El manejo que los profesionales a cargo de la Participación Ciudadana tengan de estrategias y métodos de resolución de conflictos y controversias será un aporte a las discusiones que se desarrollen, así como a los acuerdos que se deben tomar, de modo de aportar a satisfacer las expectativas de todos los participantes.
- Asegurar que las observaciones ciudadanas sean incorporadas en el proceso de análisis de los proyectos de infraestructura.
- En el proceso de participación ciudadana, la discusión debe mantenerse focalizada en asuntos relevantes para el futuro del proyecto y no derivar en discusiones sobre los intereses y necesidades locales, aunque legítimas, no dicen relación con el proyecto, sus posibles beneficios, oportunidades y riesgos.

2.2.4 Etapa de Evaluación y Rediseño

Esta etapa busca evaluar y sistematizar la experiencia participativa en función de algunos hitos claves dentro del proceso o bien al cierre del proceso en su totalidad. Para ello, se presentan los tres pasos mínimos a desarrollar:

Paso 1. Evaluación

Para la evaluación del éxito del Plan de Participación se propone una **Pauta de Evaluación**, la cual debe ser socializada y completada entre los responsables del proceso participativo.

Aun cuando esta pauta es algo subjetiva, se reconoce que abarca la totalidad de variables a considerar para el éxito de un proceso participativo, por lo que este instrumento, sumado a la aplicación de medios verificables de los indicadores formulados, deberá entregar suficiente información para evaluar la pertinencia y consistencia del proceso participativo, para así fundamentar su actualización y rediseño.

Pauta de Evaluación del Plan de Participación Ciudadana

A. Datos Generales

B. 1 Fecha de Elaboración: __/__/__

A.1. Nombre del Proyecto:

B. 2 Responsable de la Información

A.2. Etapa del Ciclo de Vida del Proyecto:

C. Pauta de Evaluación

Sí	No	
		<p>C.1. ¿Permitió el Plan la inclusión de los afectados e interesados?</p> <p>C.1.1. ¿El proceso incluyó una variedad amplia de participantes que representaban a los grupos e individuos afectados e interesados?</p> <p>C.1.2. ¿Los recursos e insumos fueron dispuestos oportunamente para permitir la participación de una amplia gama de grupos e individuos?</p> <p>C.1.3. ¿Los eventos y reuniones fueron realizados en los horarios, lugares y contextos locales, más convenientes para los participantes?</p> <p>C.2. ¿Fueron los mecanismos de comunicación establecidos en el Plan los más adecuados para la promoción de la participación de los afectados e interesados?</p> <p>C.2.1. ¿Se utilizó un material de apoyo adecuado a los actores involucrados?</p> <p>C.2.2. ¿La información fue traducida al lenguaje adecuado para los participantes y fue presentada en formatos simples y de fácil entendimiento?</p> <p>C.2.3. ¿Se les proporcionó a todos los participantes acceso equitativo a la información relativa al proyecto y al proceso participativo?</p> <p>C.3. ¿Fue el Plan abierto y transparente?</p> <p>C.3.1. ¿Fueron las expectativas sobre el proyecto y el Plan de Participación Ciudadana comprendidas por todos y manejadas oportunamente?</p> <p>C.3.2. ¿Fueron aclaradas las limitaciones del proceso participativo para todos?</p> <p>C.3.3. ¿Fue el proceso y sus productos cuantitativos y cualitativos difundidos?</p> <p>C.3.4. ¿Fue la agenda de discusión acordada con todos los participantes?</p> <p>C.4. ¿Fue el Plan interactivo?</p> <p>C.4.1. ¿Las herramientas utilizadas permitieron a todos los participantes recibir información sobre el proyecto y contribuir a su definición?</p> <p>C.4.2. ¿Fueron promovidas actividades de discusión en grupos de un tamaño adecuado y se fomentó el intercambio de opiniones de todos los participantes?</p> <p>C.4.3. ¿Las herramientas utilizadas otorgaron el tiempo suficiente a los participantes para comprender el proyecto, y la información proporcionada les permitió participar efectivamente de las discusiones?</p> <p>C.5. ¿Los tiempos del Plan fueron adecuados?</p> <p>C.5.1. ¿La participación se inició lo antes posible dentro del desarrollo de la etapa del ciclo de vida del proyecto?</p> <p>C.5.2. ¿Existió tiempo suficiente para la discusión de todos los temas manifestados y para la presentación de respuestas a dichos temas?</p> <p>C.6. ¿La participación ciudadana fue revelante para el proceso de toma de decisiones?</p> <p>C.6.1. ¿Fueron las herramientas participativas relevantes para los objetivos de todos los participantes?</p> <p>C.6.2. ¿Fue relevante la información entregada para el proceso de toma de decisión, exacta y actualizada?</p> <p>C.7. ¿La participación ciudadana fue creíble?</p> <p>C.7.1. ¿Fueron las preocupaciones, manifestadas, oportunas y pertinentes?</p> <p>C.7.2. ¿Fue el proceso participativo constructivo?</p> <p>C.7.3. ¿Se otorgaron oportunidades para que los desacuerdos fueran resueltos de la mejor manera posible?</p> <p>C.7.4. ¿Se presentaron evidencias de cómo las preocupaciones fueron tratadas y resueltas?</p>

Paso 2. Sistematización

La sistematización es la interpretación crítica de una experiencia que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han interrelacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo; es una forma de evaluación, que enfatiza la participación de los propios interesados: los funcionarios participantes en los proyectos y los actores involucrados en el proceso.

La sistematización de la experiencia se realiza a partir de la diversidad de fuentes de información: el proyecto original, los planes programados, los informes de avances y evaluaciones, los registros que se hayan ido generando y la memoria de los participantes.

La sistematización está vinculada tanto a los ejes temáticos en funcionamiento, como a los ejes que se definan en el futuro. Por estas consideraciones, se propone que sea el equipo a cargo del proceso participativo quien decida qué sistematizar, cuándo hacerlo y los responsables, de acuerdo a las necesidades de cada uno de los ejes temáticos.

La sistematización de las experiencias permitirán mejorar, potenciar y afinar metodologías, instrumentos y estrategias de intervención y difusión de la temática a partir de la propia práctica.

Los puntos a abordar en una sistematización de un proceso participativo son:

- a) Recuperación del proceso:** Recopilar todos los antecedentes existentes del plan de participación.
- b) Interpretación y Análisis del proceso:** Análisis de los resultados alcanzados y los objetivos propuestos.
- c) Dar cuenta de lo realizado:** Restitución de la sistematización a todos los participantes a fin de validar el proceso y los acuerdos alcanzados.

Informe de Sistematización:

La información que se genere con el registro de las etapas participativas deberá permitir elaborar un informe de sistematización del proceso. Los contenidos se detallan en el siguiente cuadro.

Informe de Sistematización de Procesos Participativos

1. Recuperación del proceso Antecedentes Generales del Proyecto
2. Objetivo de la Participación Ciudadana
3. Definición de Indicadores de Proceso, de Éxito y de Ponderación de opiniones ciudadanas.
4. Metodología Aplicada y Actividades Ejecutadas 4.1. Caracterización de Actores Involucrados 4.2. Descripción herramientas utilizadas 4.3. Levantamiento de Opiniones de Actores Involucrados 4.4. Generación de Acuerdos con Actores Específicos 4.5. Descripción y análisis de las Preocupaciones Detectadas
5. Resultados Obtenidos 5.1. Número y Tipología de Actores 5.2. Resumen de Opiniones Recogidas y Ponderadas 5.3. Detalle de los Acuerdos Alcanzados 5.4. Cumplimiento de Indicadores de Proceso y Éxito
6. Restitución de los procesos de Participación Ciudadana.

Para completar esta actividad se propone revisar el cumplimiento de los indicadores de proceso, éxito e impacto, aplicados en la etapa de ejecución del Plan de Participación Ciudadana, así como informar del procedimiento llevado a cabo para la priorización de las opiniones a través de la matriz de priorización.

Paso 3. Informe de Recomendaciones

El objetivo del **Informe de Recomendaciones** es entregar un producto que permita conocer en forma esquemática y sucinta el proceso de participación realizado, los actores claves en relación al proceso, las opiniones ciudadanas priorizadas y los acuerdos alcanzados.

Este informe constituye el documento base para la continuación del tema de participación ciudadana en las etapas siguientes del proyecto.

Informe de Recomendaciones del Plan de Participación Ciudadana

Datos Generales

Nombre del Proyecto:

Etapas del Ciclo de Vida del Proyecto: Responsable

Parte A. Descripción Breve del Proceso

Parte B. Resultados

B.2. Resultados Cuantitativos por Actividad (Indicadores de Proceso)

B.2. Resultados Cualitativos del Proceso (Pauta de Evaluación)

B.3. Opiniones Ciudadanas Priorizadas

B.4. Aportes de la Participación Ciudadana al Proyecto

Parte C. Nuevos Requerimientos y Enfoques

C.1. Avances Alcanzados y Pendientes con la Participación Ciudadana

C.2. Propuesta General de Estrategia de Abordaje de la Participación Ciudadana (Nueva Etapa)

C.3. Abordaje de la Participación Ciudadana por Tipo de Actor

Parte D. Conclusiones y Recomendaciones (Pasos a Seguir)

D.1. Acuerdos alcanzados y pendientes

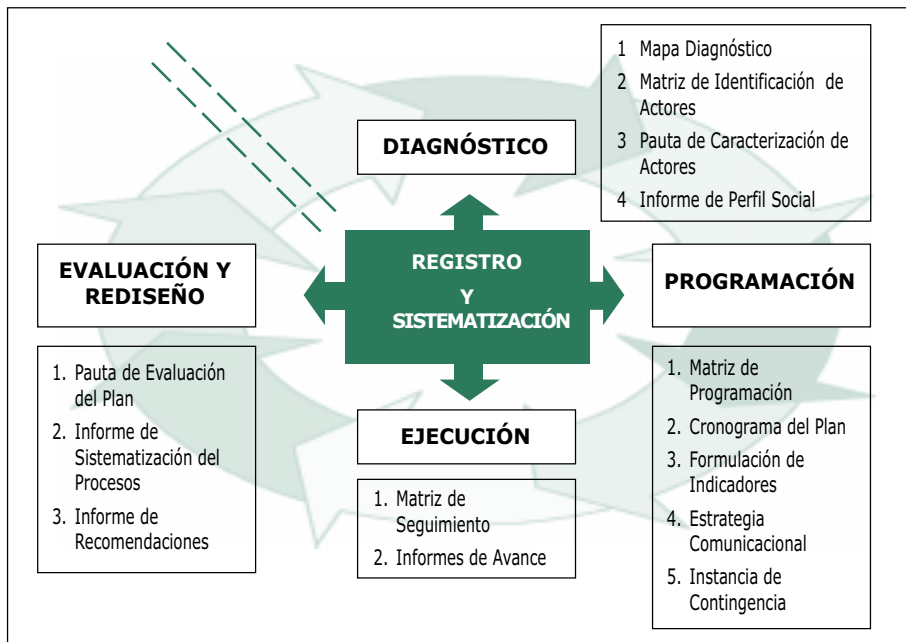
D.2. Sugerencias a tener en cuenta

En caso que el Plan de Participación Ciudadana lo requiera, debe existir una etapa de actualización o Rediseño del mismo. Particularmente, se debe emprender esta actividad cuando se verifica en la ejecución (utilizando las pautas de evaluación de cada herramienta participativa) la baja efectividad de las actividades propuestas para satisfacer las necesidades de proceso.

SUGERENCIAS PARA LA ETAPA DE EVALUACIÓN

- La evaluación del proceso participativo es un esfuerzo interactivo, ya que la opinión de los participantes es clave para determinar su pertinencia y efectividad.
- Se recomienda revisar y sistematizar, primero, formularios de evaluación de las herramientas participativas aplicadas, para contar con una visión de la opinión ciudadana.
- La evaluación debe generar propuestas y medidas concretas para mejorar o perfeccionar la forma como se realiza la participación ciudadana en el proyecto en cuestión y para otros proyectos.
- El informe de sistematización debe ser restituido a todos los participantes a fin de validar el proceso y los acuerdos alcanzados.

Instrumentos de Registro y Sistematización del Plan de Participación Ciudadana





3

Herramientas participativas

- ▶ **3.1** Antecedentes Generales
- ▶ **3.2** Herramientas Informativas de Participación Ciudadana
- ▶ **3.3** Herramientas Consultivas de Participación Ciudadana
- ▶ **3.4** Herramientas Gestionarias de Participación Ciudadana
- ▶ **3.5** Herramientas de Habilitación Social de Participación Ciudadana

Este capítulo presenta en detalle un conjunto de herramientas significativas para la realización de procesos participativos en los proyectos de infraestructura. Reunidas de acuerdo a la modalidad que busca propiciar: informativa, consultiva, gestionaaria y de empoderamiento o habilitación social.

La caracterización de las herramientas presentadas dice relación con los siguientes aspectos:

- **Objetivo** de la Herramienta (¿Para qué sirve y en qué circunstancias se puede aplicar?)
- **Descripción** de la Herramienta, distinguiendo la secuencia antes-durante-después de la aplicación (¿Cómo se aplica?)
- Las **Fortalezas** y **Limitaciones** de la Herramienta
- **Recomendaciones** para la aplicación efectiva de la Herramienta
- Formatos de **Registro** y **Evaluación** de la Herramienta

Cabe mencionar que se ha utilizado el concepto de "herramienta" para denominar distintos tipos de acciones específicas a realizar en el marco de los procesos de participación ciudadana. Se debe reconocer que estas herramientas por sí solas no implican la realización y el éxito de un proceso participativo, y más bien se debe buscar la complementariedad de las herramientas, con el fin de generar distintos niveles de participación para distintos públicos objetivos. Es decir, la aplicación de una herramienta por sí misma no implica hacer participación ciudadana, ya que la participación ciudadana debe asegurar un proceso de diagnóstico, programación, ejecución, evaluación y registro. En este sentido, el presente capítulo presenta los pasos de aplicación para cada herramienta, recomendaciones para su aplicación efectiva y algunos esquemas de registro y evaluación de cada una.

En este marco, cada acción participativa descrita es una "herramienta", conformada por distintos "instrumentos", como son los formatos de registro y evaluación, para apoyar su aplicación. En efecto, en el ámbito de las ciencias sociales los instrumentos son muy específicos, estructurados para su aplicación en ámbitos muy concretos, y están claramente marcados por un principio y fin. Por el contrario, las herramientas comúnmente están conformadas por distintos "instrumentos", se hacen cargo de procesos, su principio y fin no está claramente definido y por lo tanto pueden ser modificados durante su aplicación.

En este sentido el concepto de "herramienta" también es distinto al de "técnica", dado que esta última se refiere a formas de hacer algo, utilizando un conjunto de habilidades específicas, donde se debe evaluar si el contexto permite su aplicación. Por el contrario, las "herramientas" aluden a pasos o formas de hacer algo, de manera flexibles y adaptables a situaciones específicas, donde su éxito depende de las adaptaciones que se realicen para su aplicación exitosa.

Criterios para la Selección Apropriada de Herramientas de Participación Ciudadana

Los criterios de selección de herramientas participativas que se presentan a continuación deben ser aplicados en función de los resultados de la Etapa de Diagnóstico:

- **Conocimiento Previo sobre el Proyecto:** Se parte del supuesto que el equipo de trabajo, conoce el nivel de información que poseen los actores involucrados del proyecto de infraestructura. Si no se tienen datos sobre la información que manejan ellos sobre el proyecto, lo más indicado es realizar un sondeo o exploración previa. Naturalmente, este sondeo ya es indicativo respecto del tipo de herramienta a utilizar, de las que se presentan orientadas a la obtención de información (grupo focal, entrevistas o encuesta), además de la utilización de información secundaria (publicaciones, declaraciones y otras).
- **Nivel de Conflictividad:** Es uno de los criterios más importantes para definir el abordaje técnico de la participación. En general, el análisis del discurso público, basado en grupos focales y en información de prensa, declaraciones y un análisis somero de los actores políticos presentes, pueden servir para definir si el nivel de conflictividad es alto mediano o bajo.

Un nivel de conflictividad alto sugiere la necesidad de desarrollar una estrategia específica de manejo de conflictos (anexo N° 4). Un nivel de conflictividad relativo medio requiere abrir canales de información e interlocución adecuados para conocer en detalle los planteamientos de los representantes. Para ello, se recomiendan herramientas de tipo informativo y consultivo. Por último, un nivel de conflictividad bajo o inexistente, requiere de un adecuado manejo de información hacia la comunidad, la cual habitualmente servirá para aplacar dudas u omisiones que son fuente de conflicto, y en algunos casos intervenciones en torno a la habilitación social o empoderamiento de algunos actores.

- **Representatividad de los Líderes Sociales:** A mayor representatividad de los líderes de una comunidad, mayores son las probabilidades de mantener una relación fluida a través de ellos. Por el contrario, mientras menos representativos sean los líderes, menos confiables serán los resultados, la transparencia de la información y seriedad de los acuerdos. Por ello, si en una comunidad se detecta que sus líderes o representantes no son representativos, lo mejor es utilizar herramientas de participación masivas. Por ejemplo, se pueden realizar asambleas, consultas, centros de consulta o casa abierta, etc. También, existe la posibilidad de fomentar o fortalecer los liderazgos locales a través de ejercicios de habilitación social o empoderamiento.
- **El Tipo de Público y las Modalidades de Comunicación Local:** El tipo de público (población campesina, población urbana, veraneantes, nivel de educación alto o bajo, nivel de ideologización, carácter étnico) es un aspecto a tomar en cuenta en la elección de las herramientas.

Para públicos campesinos o con relativa baja escolaridad, serán inadecuadas las formas de comunicación escritas, con contenidos técnicos o uso de términos académicos. En esos casos, será mejor utilizar herramientas directas o presencial, ya que permite el intercambio fluido y admite la relación pregunta y respuesta en forma inmediata. Si bien, en rigor, esta forma de comunicación es siempre adecuada,

al relacionarnos con públicos instruidos, existe la posibilidad de establecer otro tipo de comunicación basada en la escritura o incluso medios electrónicos (E-mail, Internet, videos).

- **Área de Localización del Proyecto:** La localización geográfica del proyecto es un condicionante a tener en cuenta al definir las herramientas a utilizar, por ejemplo: en un área rural extendida se sugiere el apoyo de medios masivos como la radio, en localidad pequeñas o medianas acotadas territorialmente se sugiere el uso de herramientas más incorporantes, como la asamblea o las reuniones ampliadas, con el apoyo de medios de difusión localizados (afiches, dípticos de información, lienzos, etc.), en cambio, en áreas urbanas, con alta densidad poblacional, se utilizan preferentemente herramientas menos inclusivas, más representativas, como son el taller (con participación de representantes), el grupo focal o el comité.
- **Limitaciones de Tiempo:** Un aspecto práctico que se debe considerar son las limitaciones de tiempo para realizar el proceso de participación. Si las limitaciones son agudas, es decir, si no contamos más que unos días o semanas para realizar un proceso, se deberá llevar a cabo una estrategia que considere herramientas donde los participantes sean limitados en número (participarán sólo representantes de la comunidad), y donde el nivel de participación será restringido a niveles de información y en el mejor de los casos, de consulta.

3.2 Herramientas Informativas de Participación Ciudadana

Definición

Estas herramientas buscan entregar información a un público objetivo determinado. Son herramientas básicas dentro del espectro de la participación ciudadana, porque a partir de ellas se desarrollan los otros niveles de participación.

Herramientas descritas en este Capítulo

- Cartas Informativas
- Afiches
- Avisos en Medios de Comunicación (Escritos y Radiales)
- Volantes, Dípticos, Trípticos y Folletos
- Reuniones Informativas
- Líneas 800
- Páginas Web
- Kioscos Informativos
- Videos Informativos
- Maquetas Demostrativas
- Visitas a Terreno

Descriptorios de las Herramientas

- **Objetivo** de la Herramienta (¿Para qué sirve y en qué circunstancias se puede aplicar?).
- **Descripción** de la Herramienta, distinguiendo la secuencia antes-durante-después de la aplicación (¿Cómo se aplica?).
- Las **Fortalezas** y **Limitaciones** de la Herramienta.
- **Recomendaciones** para la aplicación efectiva de la Herramienta.
- Formatos de **Registro** y **Evaluación** de la Herramienta.

3.2.1 Cartas Informativas

- **Objetivo de la Herramienta:**

Entregar información sobre el proyecto y el proceso participativo a un número reducido de personas.

- **Descripción de la Herramienta:**

Se utiliza comúnmente para informar sobre el inicio de una actividad participativa y sobre las acciones que se realizarán para cumplirla, dar a conocer aspectos introductorios o aclaratorios del tema en cuestión, acompañar información más detallada, como un informe o un resumen ejecutivo sobre la acción, e invitar a una actividad, como un taller, un seminario, una asamblea, etc.

Actividades para la Aplicación Efectiva de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Definir los contenidos de la carta. - Elaborar base de datos de envíos (verificación telefónica de datos). - Elaborar carta informativa. - Elaborar pauta de evaluación/observaciones (ver Técnicas Complementarias de Registro y Evaluación). 	<ul style="list-style-type: none"> - Enviar carta según base de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar recepción de carta por vía telefónica. - Verificar lectura de carta y envío de pauta de evaluación/observaciones. - Sistematizar pauta de evaluación/observaciones.

Fortalezas y Limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Las cartas informativas permiten entregar bastante información a un público específico. - Pueden ser la puerta de entrada para iniciar un intercambio de información con el público objetivo. - Pueden ser útiles para que el público objetivo se informe y debata con otros sobre el tema. - Puede distribuirse a un número masivo de personas. 	<ul style="list-style-type: none"> - La carta es recibida por un público reducido y capacitado. - Poco útil en lugares aislados y con población analfabeta (se deben buscar los servicios de empresas de correo express, lo cual requiere de más recursos). - (Riesgo) Entregar demasiada información. - (Riesgo) En caso que se envíe una cantidad sustantiva de cartas, se deben contratar los servicios de más de un correo express para no dificultar el despacho oportuno de las mismas.

- **Recomendaciones para la Aplicación Efectiva de la Herramienta:**

- Se deben conocer los datos esenciales del público objetivo para asegurarse que la carta sea recibida (nombre, dirección, etc.).
- Se recomienda que la carta sea breve, simple y en un lenguaje no técnico para que el público objetivo pueda leerla fácilmente. Su extensión debe limitarse a entregar la información justa y necesaria (no más de dos páginas, en formato carta).

- Si la carta informativa es entregada por una persona de la institución responsable de la acción, esta debe conocer bien los contenidos de la carta y las especificidades de la acción que está siendo informada.
- Las cartas informativas deben ser seguidas de llamados telefónicos y visitas a terreno para asegurarse que fueron recibidas y leídas.
- Las cartas informativas pueden ser acompañadas de una pauta de evaluación, para rescatar comentarios e inquietudes del público objetivo sobre la información entregada, a ser devuelta por correo (esto debe ser facilitado proporcionando un sobre con la franquicia incluida) o ser entregada en un kiosco informativo, un buzón de consultas o un taller, por ejemplo. Esto también se puede realizar por vía telefónica.

- **Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta:**

**Pauta de Evaluación de Documentos Enviados
(A ser llenado por el lector y devuelta al remitente)**

A. ¿Le llegó oportunamente la carta? Sí / No. ¿Por qué?	
B. ¿Es ésta la forma más efectiva para enviarle documentación sobre el proyecto? Sí / No. Por favor explicar	
C. ¿Qué le parecieron los contenidos de la carta?	
D. ¿Tiene algunas dudas sobre el contenido luego de haber leído la carta?	
E. Otros Comentarios	
F. Verificación de Datos	
Apellidos:	Organización:
Nombre:	Dirección:
Cargo:	Teléfono / Fax:
Favor devolver a.... (dirección remitente)	
Gracias	

3.2.2 Afiches

- **Objetivo de la Herramienta:**

Entregar información puntal a una gran cantidad de personas sobre la base de una imagen objetivo.

- **Descripción de la Herramienta:**

Esta herramienta es un aviso público en la forma de un cartel, sobre aspectos muy específicos del tema en cuestión. Comúnmente, la información contenida en un afiche es limitada, y alude, por ejemplo, a las fechas límites de un proceso participativo, el horario y lugar de un evento relacionado con el proceso participativo, o a cómo acceder a información específica sobre un proyecto o actividad.

Actividades para la Aplicación Efectiva de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Definir público objetivo del afiche. - Definir información a presentar en el afiche. - Desarrollar imagen objetivo y estructura del afiche. - Producir afiches en la cantidad deseada. - Definir y registrar sitios de exposición de los afiches y tiempo de exposición. 	<ul style="list-style-type: none"> - Colocar afiches en sitios altamente concurridos por público objetivo. - Aplicar pauta de evaluación cualitativa (recomendada) (ver Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta). 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematizar pauta de evaluación cualitativa. - Recoger afiches de los sitios de exposición, según registro de lugares.

Fortalezas y Limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - La elaboración de los afiches es relativamente simple y de bajo costo. - Los afiches permiten entregar la información seleccionada a una gran cantidad de personas. - Pueden ser reconocidos como un aporte a la belleza de un sitio, oficina o espacio público. 	<ul style="list-style-type: none"> - No son ni explicativos ni descriptivos, son sintéticos, por lo que deben ser utilizados como una herramienta de apoyo. - (Riesgo) Debe estar en sintonía con los medios localmente apropiados de entrega de información, de lo contrario, nadie los leerá. - (Riesgo) Si existen temas en conflicto sobre el proyecto, pueden ser percibidos como una intromisión y ser sujetos de vandalismo.

● Recomendaciones para la Aplicación Efectiva de la Herramienta:

- Son tres las claves de un afiche efectivo: (i) que tenga una imagen objetivo y un tamaño atractivo (mínimo 60 cm x 40 cm) y que motive su lectura; (ii) que la información entregada a través del afiche sea clara y precisa; y (iii) que los lugares de exposición sean aquéllos altamente concurridos por el público objetivo.
- La producción de un afiche es desarrollada por un diseñador gráfico, el cual propone y acuerda una imagen objetivo acorde a la características de la población (costumbres y tradiciones, actividad económica, antecedentes socioeconómicos).
- La información a colocar debe aludir al tema específico al que se está invitando, indicar los convocantes o patrocinador de la actividad, y presentar en qué marco se está desarrollando la actividad.
- Para la instalación de los afiches, comúnmente se define un perfil de los tipos de sitios para su posterior entrega, tales como: la sede social, el negocio, la escuela, el consultorio médico, las oficinas públicas, etc.

- **Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta:**

Pauta de Evaluación Cualitativa para Afiches

(a ser aplicada a peatones y visitantes de los lugares de exposición, por un encuestador)

A. ¿En su visita al lugar, pudo observar el afiche sobre el proyecto? Sí / No	
B. ¿Le parece atractivo o llamativo el afiche? Sí / No	
C. ¿Qué tipo de información entrega el afiche?	
D. ¿Qué provocó el afiche en usted?	
E. ¿Qué tipo de aspectos le preocupan sobre lo tratado en el afiche?	
F. Datos para el Encuestador	
Sexo:	Lugar de Aplicación:
Edad Aproximada:	Fecha de Aplicación:

3.2.3 Avisos en Medios de Comunicación (Escritos y Radiales)

- **Objetivo de la Herramienta:**

Entregar información puntal y simple a un gran número de personas, con el fin de aclarar puntos de vista, comunicar una actividad, entregar resultados, motivar la participación ciudadana, etc.

- **Descripción de la Herramienta:**

Los avisos en medios de comunicación son anuncios oficiales que se utilizan para divulgar masivamente alguna información sobre el proyecto y su proceso participativo. Estos pueden ser insertos en periódicos, comunicados de prensa, o anuncios transmitidos por radio.

Actividades para la Aplicación Efectiva de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Preparar contenidos del o los anuncio(s). - Testear contenidos con segmento del público objetivo. - Establecer programa de emisión/publicación, según público objetivo deseado. - Grabar anuncio (radio). - Traspasar información a medios de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar que el anuncio o mensaje está siendo entregado al público objetivo, según lo programado. - Aplicar pauta de evaluación (aplicar a lectores, subscriptores y/o peatones) (ver Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta). 	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar efectividad del anuncio para próximas oportunidades. - Sistematizar resultados de pauta de evaluación.

Fortalezas y Limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Los diarios y radios (locales) permiten abarcar una gran cantidad de público de manera rápida. - Los anuncios de servicio público son de bajo costo, o gratis en algunos medios de comunicación. - Es posible emitir una secuencia de mensajes para entregar distinta información y producir un efecto comunicacional atractivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - La información a entregar es básica y no permite profundizar sobre los temas. - Requieren de una preparación minuciosa de los contenidos. - Puede generar una exposición pública innecesaria. - (Riesgo) Presentar la información de forma marquetera y parecer que, más que un proceso participativo, se está vendiendo un producto y todos sus atributos.

- **Recomendaciones para la Aplicación Efectiva de la Herramienta:**

- La información debe ser clara, precisa y fácil de entender, con lenguaje adecuado para quien va dirigido.
- Para esta herramienta, definir la cobertura del público objetivo es clave para lograr el efecto deseado, por lo que, se debe revisar la frecuencia de los anuncios y el número/tipo de lectores oyentes de los medios a utilizar.

- **Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta:**

Pauta de Evaluación Avisos en Medios de Comunicación

(A ser aplicada a peatones, lectores y suscriptores, según sea el caso)

Nombre del Proyecto:	
Sí	No
¿Ha escuchado/leído un anuncio sobre el proyecto?	
¿A qué hora y día lo escuchó/dónde lo leyó?	
¿El anuncio es claro y le entregó información útil?	
¿Qué reacción le provocó el anuncio?	
¿Le gustaría tener más información sobre el proyecto?	
Datos Personales	
Organización:	
Apellidos:	Dirección:
Nombre:	Teléfono/fax:
Cargo:	

3.2.4 Volantes, Dípticos, Trípticos y Folletos

- **Objetivo de la Herramienta:**

Entregar información detallada sobre el tema en cuestión a un gran número de personas.

- **Descripción de la Herramienta:**

Esta herramienta permite entregar información relevante a un grupo objetivo determinado, de manera clara y concisa. Normalmente, los volantes (una cara), dípticos (dos caras), trípticos (tres caras) y folletos (más de tres caras) entregan una visión general del tema en cuestión, pero por su extensión no permiten profundizar sobre temas específicos. Por ello, es una herramienta motivadora, breve y aclaratoria, pero complementaria a documentos técnicos, talleres, seminarios y otras herramientas masivas de mayor extensión.

Actividades para la Aplicación Efectiva de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Definir información a presentar. - Desarrollar imagen objetivo y estructura del documento. - Producir volante, díptico, tríptico y/o folleto en la cantidad deseada. - Definir y registrar sitios para repartir (lugar, hora y fecha). 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuir volante, díptico, tríptico y/o folleto. - Aplicar pauta de evaluación cualitativa (recomendada) (ver Formatos de Registro y Evaluación del Herramienta). 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematizar pauta de evaluación cualitativa.

Fortalezas y Limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Los dípticos y folletos permiten entregar información de manera directa a un gran grupo de personas (amplia cobertura). - Le otorga un orden secuencial a la información presentada, lo cual implica una mejor comprensión por parte del público objetivo. - Son aclaratorios, por lo que pueden ser útiles para que el público objetivo se informe y debata con otros sobre el tema. 	<ul style="list-style-type: none"> - No son ni explicativos ni descriptivos. Sólo son sintéticos, por lo que deben ser utilizados como una herramienta de apoyo. - Los contenidos pueden transformarse en una publicidad y marketing del tema en cuestión. - (Riesgo) Debe estar en sintonía con los medios localmente apropiados de entrega de información, de lo contrario, nadie los leerá. - Debe estar en sintonía con el momento adecuado de presentación de la información.

- **Recomendaciones para la Aplicación Efectiva de la Herramienta:**

- La información a entregar debe ser puntual para motivar su lectura rápida y lograr el objetivo deseado.
- Los asuntos relacionados con la imagen y el público objetivo deben ser definidos con anterioridad a la elaboración de sus contenidos, con el fin de lograr que sea claro, preciso y adecuado al público objetivo.
- Es deseable incluir en ellos información sobre otras actividades del proceso participativo, como reuniones, lugares de revisión de la documentación del proyecto y fechas claves, como herramienta de convocatoria y de participación ciudadana.
- Se deben definir claramente los mecanismos de entrega, en función de los sitios y las horas del día de mayor afluencia pública. También, se pueden entregar en reuniones y talleres, y a través de organizaciones sociales locales, bibliotecas públicas, consultorios médicos, oficinas públicas, oficinas de informaciones, etc.

- **Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta:**

Pauta de Evaluación Cualitativa para Volantes, Dípticos, Trípticos y Folletos
(a ser aplicada a peatones y miembros de organizaciones, por un encuestador)

A. ¿Ha leído el volante, díptico, tríptico y/o folleto? Sí / No	
B. ¿Le parece atractivo o llamativo el documento? Sí / No	
D. ¿Qué provocó el documento en usted?	
E. ¿Qué tipo de aspectos le preocupan sobre los temas que trata el documento?	
F. Datos para el Encuestador	
Sexo:	Lugar de Aplicación:
Edad Aproximada:	Fecha de Aplicación:

3.2.5 Reuniones Informativas

- **Objetivo de la Herramienta:**
Entregar información básica o introductoria sobre el proyecto y el proceso participativo a un grupo de personas.
- **Descripción de la Herramienta:**
Esta herramienta permite entregar información verbal sobre el proyecto y el proceso participativo. Es útil en casos donde las localidades involucradas se ubican en lugares remotos y no pueden acceder a otros espacios informativos, en comunidades donde el nivel de alfabetismo es bajo, o su idioma no es el castellano.

Esta herramienta también puede ser utilizada como punto de partida o convocatoria para la realización de talleres de consulta u otras herramientas consultivas, gestonarias y de habilitación social.

Actividades para la Aplicación Efectiva de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Planificar los contenidos de la reunión (tabla). - Definir público objetivo, lugar y horario de la reunión, según sus requerimientos. - Verificar que el lugar cumpla requisitos mínimos de comodidad para el número de participantes. - Realizar convocatoria por medios localmente apropiados. - Elaborar materiales de presentación de los contenidos de la reunión. - Elaborar material escrito a entregar. - Confirmar convocatoria por medios localmente apropiados. - Elaborar lista de asistencia (ver Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta). 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentar objetivo y alcances de la reunión, los participantes y la tabla. - Presentar los contenidos elaborados. - Entregar material escrito. - Responder consultas de proceso y anotar inquietudes y comentarios de fondo. - Cumplir con la tabla propuesta. - Establecer el compromiso que los mantendrá informados y que les hará llevar un acta de la reunión. - Aplicar pauta de evaluación de la reunión (recomendable). 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar acta de la reunión. - Sistematizar pauta de evaluación de la reunión. - Enviar acta a los participantes por medios localmente apropiados.

Fortalezas y Limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Estas reuniones son multipropósito, ya que, es posible entregar información, recoger preocupaciones para enfocar los espacios consultivos y generar climas de confianza muy propicios para la participación ciudadana. - Es posible generar un diálogo productivo con los participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dependiendo del proceso participativo, pueden consumir tiempo. - (Riesgo) Deben ser acompañadas de herramientas consultivas, de lo contrario la participación ciudadana no permitirá de manera explícita la manifestación de inquietudes y preocupaciones. - (Riesgo) Se deben planificar claramente los contenidos de la reunión, particularmente si los involucrados presentan altos niveles de conflictividad sobre el proyecto, ya que, la herramienta puede ser considerada como un espacio de persuasión y convencimiento de los beneficios del proyecto.

● **Recomendaciones para la Aplicación Efectiva de la Herramienta:**

- Se recomienda su utilización para realizar primeros acercamientos con los actores involucrados en un proceso participativo, dar continuidad a un proceso, en momentos claves, por ejemplo, como entre espacios consultivos; y para entregar los resultados de la aplicación de otras herramientas, desarrolladas en el marco del proceso participativo.
- Una reunión informativa debe ser acompañada de un documento escrito sobre los contenidos de la información verbal entregada, ya que normalmente los participantes valoran contar con un documento que puedan revisar y compartir con otros miembros de la organización, familiares y vecinos.
- Sin duda que durante la aplicación de esta herramienta, los participantes desearán manifestar inquietudes y resolver dudas sobre el tema en cuestión. Este tipo de observaciones son abordables en las reuniones informativas; sin embargo, el foco de atención no es rescatar y resolver inquietudes, sino transmitir información. De todas maneras, es altamente recomendable en estas reuniones aclarar dudas de proceso, y registrar los comentarios o dudas planteadas, las cuales serán resueltas en otros espacios participativos.

● **Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta:**

Lista de Asistencia para Reuniones Informativas

Nombre del Proyecto:
 Fecha de Reunión:
 Lugar de la Reunión:

Hora de Inicio:
 Hora de Término:

Apellidos	Nombre	Cargo	Organización	Dirección	Teléfono	Fax
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						

Acta de Reuniones Informativas

A. Información Básica					
A.1. Proyecto:					
A.2. Etapa del Ciclo de Vida del Proyecto:					
A.3. Fecha de la Reunión:			A.4. Lugar de la Reunión:		
A.5. Hora de Inicio:			A.6. Hora de Término:		
A.7. Asistentes:					
Nombre	Cargo	Nombre Organización	Dirección	Teléfono	Fax
B. Objetivo de la Reunión:					
C. Temas Tratados					
D. Acuerdos Alcanzados					
Acuerdo			Nombre persona con quien se asumió acuerdo		
E. Conclusiones y Recomendaciones (Pasos a Seguir):					

Pauta de Evaluación de Reuniones Informativas

(si el nivel de alfabetismo es bajo, esta pauta se puede aplicar de manera verbal)

Nombre del Proyecto:		Lugar de la Reunión:	
Fecha de la Reunión:			
A. Contenidos de la Reunión			
A.1. De los temas tratados en la reunión, ¿cuáles le parecieron más interesantes?			
A.2. De los temas tratados en la reunión, ¿cuáles tuvieron menos valor para usted?			
B. Proceso u Organización de la Reunión			
B.1. ¿Cómo estuvo organizada la reunión?			
B.2. ¿Cómo le pareció la presentación de contenidos?			
B.3. ¿Le fue útil la reunión? ¿Cumplió con sus expectativas?			
C. Presentador/Organizador de la Reunión			
Califique uno de los siguientes aspectos para el presentador de la reunión: D: Deficiente, R: Regular, B: Bueno, MB: Muy Bueno, E: Excelente			
C.1. Organización			
C.2. Conocimiento de las materias tratadas			
C.3. Capacidad para transmitir conocimientos			
C.4. Entusiasmo			
D. Otros Comentarios			

3.2.6 Líneas 800

- **Objetivo de la Herramienta:**

Entregar información a una gran cantidad de personas sobre un proyecto, su estado de avance y aspectos puntuales del mismo.

- **Descripción de la Herramienta:**

La esencia de las líneas 800 es informativa; pone a disposición del público objetivo información relevante sobre el tema en cuestión, por medio de un número telefónico preestablecido de acceso gratuito. Es útil para dar a conocer actividades de participación ciudadana, el estado de avance de la construcción del proyecto, las zonas de faena, etc.

Actividades para la Aplicación Efectiva de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Definir los contenidos de la grabación o pauta de presentación para telefonista. - Elaborar pauta de respuestas a consultas recurrentes y pauta de evaluación de llamados. - Grabar mensaje(s). - Contratar línea 800. - Difundir línea con otras herramientas complementarias. - Definir mecanismos para elaborar respuestas a preguntas complejas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener línea 800. - Elaborar respuestas a preguntas complejas según mecanismos preestablecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar pauta de evaluación. - Aplicar pauta de evaluación, mediante otras herramientas participativas. - Sistematizar pauta de evaluación.

Fortalezas y Limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Permite entregar información sustantiva a una gran cantidad de personas. - Abre un espacio continuo para que los interesados manifiesten sus inquietudes y resuelvan dudas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Deben ser anunciadas por medio de otras herramientas informativas. - Son costosas si se utilizan por un período de tiempo extenso y se requiere de una persona que las mantenga. - (Riesgo) Deben contar con mecanismos para la formulación de respuestas a los interesados y su entrega posterior. - (Riesgo) Se deben planificar claramente los contenidos de la línea. Particularmente, si los involucrados presentan altos niveles de conflictividad sobre el proyecto, la herramienta puede estar mal enfocada y sufrir retrocesos en el proceso participativo, por baja pertinencia de la herramienta.

- **Recomendaciones para la Aplicación Efectiva de la Herramienta:**

- Para que las líneas 800 sean utilizadas por el público objetivo, se debe comunicar su existencia y propósito mediante cartas informativas, afiches, volantes, etc. (ver Formatos de Registro y Evaluación del Herramienta).
- La tendencia común en la aplicación de esta herramienta es colocar sólo una grabación preeditada con información relevante sobre el proyecto, lo cual puede generar frustraciones en el público objetivo, ya que no tienen espacio para hacer consultas y manifestar inquietudes. Se recomienda acompañar esta grabación de un espacio para grabar comentarios por parte de los interesados.
- Se recomienda contar con los servicios de una persona que atienda la línea 800 y pueda responder preguntas básicas sobre el tema o anotar preguntas más complejas para que puedan ser respondidas posteriormente.
- Las preguntas de público objetivo deben ser respondidas, por lo que se deben establecer los mecanismos para generar y proporcionar una respuesta clara al interesado.
- Los contenidos del mensaje deben ser sustantivos, aclaratorios y en un lenguaje no técnico. Es clave definir el número de llamados esperados para proporcionar la cantidad de grabaciones y de personas adecuadas.
- Otra tendencia común con la aplicación de las líneas 800 se refiere a dejar la misma grabación funcionando por tiempo ilimitado, lo cual redundará en frustraciones en los interesados. Se recomienda elaborar varias grabaciones con información complementaria y anunciar al término que cada una, y el período de tiempo por el cual la grabación será emitida.

- **Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta:**

Pauta de Evaluación Línea 800 (Antes y Después de su Aplicación)

A. ¿Cómo conoció de la existencia de esta línea 800?
B. ¿La línea 800 le permitió manifestar sus preocupaciones sobre el proyecto? Sí/ No. Por favor, explicar
C. ¿La línea 800 le permitió aclarar sus dudas? Sí / No. Por favor, explicar
D. ¿Qué tipo de información le gustaría que entregara la línea 800?
E. ¿Recomendaría a otros utilizar esta línea 800? Si / No. Por favor, explicar
F. Datos de la Llamada / Usuario
Fecha:
Hora:
Duración:
¿Cuál es su Relación con el Proyecto?

3.2.7 Páginas Web

- **Objetivo de la Herramienta:**

Entregar información en forma fluida y constante a un gran número de personas con acceso a Internet.

- **Descripción de la Herramienta:**

Gracias a las bondades de las tecnologías de la información y comunicación (TIC's), las páginas web permiten realizar un conjunto de acciones de participación ciudadana. La utilidad de las páginas web es que permiten entregar todo tipo de información (documentación resumida, folletos, documentos extensos, etc.), abrir espacios de intercambio de opiniones (e-mail, chat room, foros de discusión, etc.) e informar sobre actividades del proyecto, la participación ciudadana y sus resultados. Además, las páginas web permiten incorporar o actualizar la información, por lo que, puede ser un espacio de encuentro de los interesados entre sí y con el responsable de la participación ciudadana, durante todo el proceso.



Actividades para la Aplicación Efectiva de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none">- Elaborar contenidos.- Definir imagen objetivo de la página.- Construir página.- Subir página a Internet.- Elaborar pauta de evaluación (ver Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta).	<ul style="list-style-type: none">- Actualizar información en la página.- Mantener chat rooms y foros (según sea el caso).- Recoger información enviada por e-mail y responder (según sea el caso).	<ul style="list-style-type: none">- Sistematizar resultados de la pauta de evaluación.- Sistematizar información ilustrativa de la efectividad de la página (número de visitas, tiempo de cada visita, etc.).

Fortalezas y Limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Permite entregar un conjunto relevante de información a una gran cantidad de personas. - Motiva el intercambio de opiniones y la manifestación de inquietudes para una participación informada. - Puede ser un punto de encuentro durante todo el proceso participativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Su elaboración y mantención consume tiempo y recursos. - Requiere de la asesoría de expertos en informática y diseño de páginas web. - Requiere que el público objetivo utilice ampliamente la Internet y/o tenga acceso a las TIC's en forma regular y expedita. - (Riesgo) Una página web no es igual a un proceso participativo cara-a-cara.

● **Recomendaciones para la Aplicación Efectiva de la Herramienta:**

- El factor detonante de las páginas web está marcado por su acceso, el cual en Chile aún está limitado a niveles socioeconómicos altos. Por ello, el primer paso para decidir sobre el uso de esta herramienta dice relación con conocer claramente si el público objetivo tiene acceso a un computador y maneja o utiliza cotidianamente la Internet para comunicarse, o bien como herramienta de trabajo. En la mayoría de los casos de participación ciudadana, la respuesta será negativa. Sin embargo, cabe mencionar que el Estado de Chile se encuentra realizando un ambicioso programa de instalación de InfoCentros, para promover el uso de las TIC's en lugares específicos (aislados geográficamente o con altos niveles de desempleo), por lo que, las páginas no deben ser descartadas de plano. De hecho, puede ser una herramienta clave de un proceso participativo si es complementada con otras herramientas informativas.
- Independiente de las condicionantes de uso antes indicadas, las páginas web deben ser fácilmente leídas o recorridas, y deben satisfacer las capacidades técnicas de las líneas telefónicas o otros medios de comunicación, por lo que no pueden contener demasiada información, ya que hace lenta la comunicación y que, en definitiva, desalienta a los interesados a utilizarlas.
- La construcción de una página web consume tiempo y recursos, por lo que puede desviar el foco de la participación ciudadana.

● **Formatos de Registro y Evaluación del Herramienta:**

Pauta Evaluación Pagina Web (a ser completada por visitantes)

A. ¿Los contenidos de la página le fueron útiles?				
Muy Útil	Útil	Más o Menos	Poco Relevante	Irrelevantes
B. ¿Le fue fácil recorrer la página?				
Extremadamente Fácil	Muy Fácil	Más o Menos	Difícil	Muy Difícil
C. ¿Qué más le gustaría ver en la página?				

3.2.8 Kioscos Informativos

- **Objetivo de la Herramienta:**

Permitir a un gran número de personas informarse sobre algún tema específico, entregando antecedentes de primera voz o bien por escrito. Como complemento, es posible que esta herramienta permita recoger información de la comunidad, pero sólo con posterioridad a la realización de un proceso consultivo.

- **Descripción de la Herramienta:**

Esta herramienta consiste en implementar un lugar físico o local de funcionamiento durante un período de tiempo suficiente para que todos los actores tengan acceso al lugar.

Actividades para la Aplicación Efectiva de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none">- Definir lugar, fecha y horario de funcionamiento.- Elaborar, editar y producir materiales informativos adecuados para entregar.- Definir y capacitar a la(s) persona(s) que atenderá(n) el kiosco.- Informar al público objetivo sobre el lugar, fecha, horario y propósito del kiosco.- Habilitar lugar de funcionamiento (materiales de oficina).	<ul style="list-style-type: none">- Mantener el kiosco abierto en las horas establecidas, informar de cambios horarios, si es necesario, y velar por el correcto funcionamiento del kiosco.- Aplicar pauta de registro de visitantes y pauta de evaluación para los visitantes (ver Formatos de Registro y Evaluación del Herramienta).- Mantener registro de preguntas y comentarios por parte de la persona encargada.- Evaluar con persona(s) a cargo la pertinencia de la herramienta y de la información entregada.- Proveer información complementaria, según resultados de la evaluación.	<ul style="list-style-type: none">- Sistematizar pauta de registro de asistentes.- Sistematizar pauta de evaluación.- Sistematizar preguntas y comentarios de los visitantes.- Enviar a los visitantes información relevante (número y tipo de visitantes, tipo de comentarios recogidos, resultados pauta de evaluación).

Fortalezas y Limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none">- La información es entregada a un gran número de personas.- El número de involucrados es amplio y acuden por interés propio.- Los kioscos pueden ser la puerta de entrada para organizar otras actividades participativas.	<ul style="list-style-type: none">- Los recursos (económicos y humanos) necesarios pueden ser extensos, en función de la cantidad de lugares que se habiliten y de su mantención.- La información a entregar es básica y no permite profundizar sobre temas.

- **Recomendaciones para la Aplicación Efectiva de la Herramienta:**

- Se recomienda contar con una persona en el lugar para que entregue información, explique de qué se trata el tema en cuestión y responda las preguntas o preocupaciones pertinentes.
- Su utilidad máxima se da en sectores donde la comunidad no tiene mucho acceso a la información, por temas de distancia o disponibilidad de tiempo. Por tanto, si se requiere que la comunidad se informe de manera directa, es una instancia que otorga y reparte información al público, por lo que puede ser un punto de referencia constante durante todo el proceso participativo y a través del cual se convoque y organicen otras actividades participativas, tales como talleres y visitas a terreno.

- **Técnicas Complementarias de Registro y Evaluación:**

Pauta de Registro de Visitantes

Datos Generales	
Nombre del Proyecto:	
Etapas del Ciclo de Vida del Proyecto:	
Datos Actores	Pregunta o Comentario:
Apellidos:	
Nombre:	
Cargo:	
Organización:	
Dirección:	
Teléfono:	
Fax:	
Día y Hora de la Visita:	
Datos Actores	Pregunta o Comentario:
Apellidos:	
Nombre:	
Cargo:	
Organización:	
Dirección:	
Teléfono:	
Fax:	
Día y Hora de la Visita:	

Pauta de Evaluación para los Visitantes

Nombre del Proyecto: Datos Personales Apellidos: Nombre: Cargo:	Organización: Dirección: Teléfono: Fax:
1. Funcionamiento del Kiosco Informativo 1.1. ¿El horario de funcionamiento del kiosco es cómodo para usted? 1.2. ¿El lugar de funcionamiento del kiosco le es conveniente? 1.3. ¿La persona que lo atendió fue amable y estuvo dispuesta a ayudarlo a comprender el proyecto? 1.4. Otros Comentarios	
2. Información Entregada 2.1. ¿La información entregada le permitió comprender el proyecto? 2.2. ¿La información entregada le permitió entender las consecuencias del proyecto? 2.3. ¿La información entregada se presentó en un lenguaje no-técnico?	
3. Sus Comentarios sobre el Proyecto 3.1. ¿Qué aspectos del proyecto le preocupan más y por qué? 3.2. Otros Comentarios	

3.2.9 Videos Informativos

- **Objetivo de la Herramienta:**

Entregar información técnica, de manera simple e ilustrativa, a una gran cantidad de personas.

- **Descripción de la Herramienta:**

Los videos informativos permiten entregar un cúmulo de información sobre el tema en cuestión. Se utiliza comúnmente para presentar las características de un proyecto y visualizar cómo será el lugar o localidad con posterioridad a su ejecución, incluyendo las medidas de mitigación y monitoreo.

Actividades para la Aplicación Efectiva de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Definir contenidos del video. - Elaborar el guión del video. - Producir el video. - Revisar pertinencia con grupo reducido. - Ajustar producción. - Contar con una TV y VHS. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentar video. - Rescatar comentarios (ver Formatos de Registro y Evaluación del Herramienta). 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematizar pautas de evaluación.

Fortalezas y Limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Permite una comunicación clara y precisa de los temas en cuestión. - Motiva la participación de los involucrados, cuando se complementa con una herramienta consultiva. - Permite visualizar aspectos del proyecto que son difíciles de comunicar en palabras (una imagen vale por mil palabras). 	<ul style="list-style-type: none"> - Su producción es costosa. - (Riesgo) Se puede caer fácilmente en demostrar sólo las bondades del proyecto y no los problemas y las acciones para resolverlos.

● **Recomendaciones para la Aplicación Efectiva de la Herramienta:**

- Se sugiere conocer exactamente el público objetivo del video, en términos de sus preocupaciones y posturas sobre el proyecto, antes de su elaboración. Esto se puede realizar a través de entrevistas y reuniones con informantes clave.
- Una vez elaborado y editado el video es conveniente presentarlo a un grupo reducido del público objetivo, con el fin de conocer sus reacciones y mejorar la herramienta en caso necesario. Para ello, también existen herramientas específicas, como los Grupos Focales.
- La información debe ser clara, precisa y fácil de entender, con lenguaje adecuado para quién va ir dirigido el anuncio público. Se debe contar con un locutor, con voz clara y pausada.

● **Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta:**

Pauta de Evaluación Video Informativo

Nombre del Proyecto:	
Si	No
¿Ha visto el video sobre el proyecto?	
¿El video es claro y le entregó información útil?	
¿Qué reacción le provocó el video?	
¿Le gustaría tener más información sobre el proyecto? Favor, explicar	
Datos Personales	
Apellidos:	Organización:
Nombre:	Dirección:
Cargo:	Teléfono/fax:

3.2.10 Maquetas Demostrativas

- **Objetivo de la Herramienta:**

Dar a conocer a una gran cantidad de personas las características específicas de un proyecto o acción instalado en un territorio determinado.

- **Descripción de la Herramienta:**

Las maquetas demostrativas buscan mostrar cómo se verá un espacio o territorio determinado, una vez que el proyecto se construya y esté en funcionamiento. Su utilidad es significativa si se reconocen el conjunto de variables y características del territorio y la sensibilidad del público objetivo sobre las alteraciones que el proyecto pueda generar. Puede ser útil también acompañarla de algunas otras herramientas informativas (kiosco) o consultivas (fichas de observaciones, talleres, etc.).

Actividades para la Aplicación Efectiva de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none">- Definir los atributos del territorio a caracterizar en la maqueta (especialmente aquellos de importancia para la comunidad).- Definir las modificaciones físicas del territorio con el proyecto, a ser presentadas en la maqueta.- Elaborar maqueta.- Revisar maqueta con un grupo reducido del público objetivo, para definir reacciones y su veracidad.- Elaborar pauta de evaluación de la maqueta y definir modalidad de aplicación.- Definir lugar y horarios de visita.	<ul style="list-style-type: none">- Colocar muestra en lugar público.- Aplicar pauta de evaluación de la maqueta.	<ul style="list-style-type: none">- Sistematizar pautas de evaluación.

Fortalezas y Limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Permite una comunicación clara y precisa de los temas en cuestión. - Motiva la participación de los involucrados, cuando se complementa con una herramienta consultiva. - Permite visualizar aspectos del proyecto que son difíciles de comunicar en palabras (una imagen vale por mil palabras). 	<ul style="list-style-type: none"> - Su producción es costosa. - (Riesgo) Se puede caer fácilmente en demostrar sólo las bondades del proyecto y no los problemas y las acciones para resolverlos. - (Riesgo) Se pueden omitir atributos del territorio que son de alta importancia para la comunidad y que no son afectados por el proyecto (problema de escala), lo cual genera ruidos innecesarios en público objetivo. - (Riesgo) Puede ser demostrativo de una situación poco participativa, donde el proyecto ya está claramente definido y la participación ciudadana es sólo un requisito más.

● **Recomendaciones para la Aplicación Efectiva de la Herramienta:**

- Aún cuando las maquetas pueden ser una herramienta extremadamente útil para mostrar la situación con proyecto, su aplicación es extremadamente sensible, sobre todo en casos en que el público objetivo se manifiesta en oposición al proyecto. En efecto, en estos casos presentar una maqueta demostrativa como la herramienta informativa principal puede generar una visión del proyecto para la cual el público objetivo no está listo o de la cual no tiene suficiente información para comprender las particularidades de la muestra. Por ello, se recomienda que las maquetas sean utilizadas como complemento al proceso participativo y una vez que el público objetivo conozca con cierto nivel de detalle las particularidades del proyecto.
- Las maquetas demostrativas son un representación, a escalas muy reducidas, de la realidad de un territorio determinado. En este sentido, la representación a escala muy reducida puede dejar fuera de la maqueta atributos que son relevantes del territorio (un bosque, una localidad y un sitio de relevancia histórico-cultural) para el público objetivo, lo cual conlleva a una interpretación equivocada de la realidad y posiblemente a conflictos. Se recomienda representar en la maqueta todos los atributos del territorio de importancia para la comunidad.
- Para elaborar una maqueta se deben conocer con exactitud las especificaciones de diseño e ingeniería de un proyecto, lo cual implica un estado de avance significativo sobre su definición. Para el público objetivo, esto puede ser una fuerte señal que el proyecto se construirá sin o con su participación, lo cual puede generar situaciones de alta conflictividad, particularmente si no se han realizado procesos participativos en otras instancias de definición del proyecto. Por ello, se recomienda su utilización en casos donde se hayan aplicado otras herramientas de participación ciudadana, y la maqueta es sólo un complemento más para mostrar una situación que el público objetivo conoce y maneja con detalle.

- **Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta:**

Pauta de Evaluación de la Maqueta

Nombre del Proyecto:		
Sí	No	
		¿Ha visto la maqueta sobre el proyecto? ¿La maqueta es clara y le entregó información útil? ¿Qué reacción le provocó la maqueta? ¿Le gustaría tener más información sobre el proyecto? Favor, explicar
Datos Personales		Organización:
Apellidos:		Dirección:
Nombre:		Teléfono/fax:
Cargo:		

3.2.11 Visitas a Terreno

- **Objetivo de la Herramienta:**

Describir el proyecto o acción en cuestión a un grupo limitado de personas, utilizando como base el lugar donde se emplazará el mismo o mostrar otro similar en funcionamiento.

- **Descripción de la Herramienta:**

Esta herramienta busca llevar a grupos de representantes de las personas interesadas al lugar de emplazamiento del proyecto o al lugar donde se encuentra un proyecto similar en funcionamiento. De esta forma, se puede examinar en terreno lo que se está proponiendo, los problemas técnicos, ambientales y sociales que están en juego y las posibles soluciones. Se caracteriza por ser un encuentro informal, sin pauta establecida, pero apoyado por información en paneles, maquetas u otro medio, para generar un diálogo informado.

Actividades para la Aplicación Efectiva de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Definir el o los lugares de la visita. - Definir los principales contenidos a entregar a los participantes sobre el proyecto y los aspectos locales a ser afectados. - Definir asuntos logísticos relacionados, con participantes, horario, lugar, duración de la visita, requerimiento de transporte y alimentación, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar visita a terreno según lo programado. - Presentar el proyecto <i>in situ</i> (se recomienda acompañarlo con presentación en una sala y/o documento de apoyo). 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar pauta de evaluación de la visita (ver Formato de Registro y Evaluación de la Herramienta).

Fortalezas y Limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Los participantes e interesados pueden conocer de manera directa las características del lugar de emplazamiento del proyecto y visualizar el mismo. - La comunicación entre los participantes y el responsable del proyecto se da en forma directa. - Puede abrir un espacio para responder consultas de manera informal y conocer las preocupaciones del público objetivo a ser atendidas en otros espacios participativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - La participación se limita a un grupo reducido del público objetivo, comúnmente informantes claves o líderes locales, lo cual requiere que estos traspasen la información al resto del público. - Su organización es costosa y requiere de tiempo. - (Riesgo) Requiere de un cierto grado de familiaridad del expositor con el público objetivo y las características del lugar, de lo contrario se puede caer en imprecisiones. - Requiere de un trabajo previo para determinar los contenidos a presentar. - (Riesgo) Si se selecciona un proyecto análogo al propuesto de características territoriales muy distintas, es posible caer en imprecisiones poco claras para los participantes.

● **Recomendaciones para la Aplicación Efectiva de la Herramienta:**

- Se recomienda revisar con criterios explicitables las características del público invitado a participar, o bien realizar una invitación abierta, para no caer en problemas de que la convocatoria se considere sesgada.
- Se recomienda seleccionar días de la semana que sean adecuados o propicios para la participación del público objetivo, por lo que, es mejor que ellos seleccionen el día y horario.
- Se recomienda realizar una presentación sobre el proyecto en el lugar, antes de visitarlo, para centrar la discusión posterior sobre los puntos relevantes.
- Si se va a presentar un proyecto análogo al propuesto, se recomienda que se asemejen en relación a sus características territoriales y ambientales más sensibles para el público objetivo.

- **Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta:**

Pauta de Evaluación de Visitas a Terreno

Nombre del Proyecto:	
Sí	No
	<p>¿La visita a terreno fue clara y le entregó información útil? Favor explicar:</p> <p>¿Qué reacción le provocó las explicaciones del presentador? Favor explicar:</p> <p>¿Sobre qué temas le quedan aún dudas del proyecto? Favor explicar:</p> <p>¿Le gustaría tener más información sobre el proyecto? Favor, explicar:</p>
<p>Datos Personales</p> <p>Apellidos:</p> <p>Nombre:</p> <p>Cargo:</p>	
<p>Organización:</p> <p>Dirección:</p> <p>Teléfono/fax:</p>	

3.3 Herramientas Consultivas de Participación Ciudadana

Definición

Estas herramientas tienen por objeto conocer la opinión de la comunidad sobre el proyecto en sus distintas fases. Según esta modalidad, existen canales a través de los cuales se recibe la opinión y posturas respecto de un tema.

Herramientas descritas en este Capítulo

- Entrevistas con Informantes Calificados
- Grupos Focales
- Talleres Participativos
- Seminarios
- Asambleas
- Espacio Abierto
- Buzón de Consultas
- Plebiscitos
- Encuesta
- Casa Abierta

Descriptorios de las Herramientas

- **Objetivo** de la Herramienta (¿Para qué sirve y en qué circunstancias se puede aplicar?).
- **Descripción** de la Herramienta, distinguiendo la secuencia antes-durante-después de la aplicación (¿Cómo se aplica?).
- Las **Fortalezas** y **Limitaciones** de la Herramienta.
- **Recomendaciones** para la aplicación efectiva de la Herramienta.
- Formatos de **Registro** y **Evaluación** de la Herramienta.

3.3.1 Entrevistas con Informantes Calificados

- **Objetivo de la Herramienta:**

Recoger la opinión de un grupo específico de personas sobre un determinado tema y conocer los antecedentes tanto culturales, sociales, económicos y emocionales en que se basan dichas opiniones.

- **Descripción de la Herramienta:**

Las entrevistas son conversaciones pautadas sobre un tema específico. En base a una pauta de entrevista, es posible conocer las percepciones, preocupaciones y posturas de una persona o grupo de personas frente a un proyecto y sus aspectos puntuales. Uno de sus atributos más relevantes radica en que permite conocer los fundamentos racionales y emocionales del entrevistado sobre un tema en particular.

Comúnmente, la aplicación de las entrevistas es cara-a-cara, por un entrevistador, aunque es posible también aplicar la pauta de entrevista por vía telefónica. Por una parte, el éxito de una entrevista radica en la elaboración de una pauta de preguntas claras y precisas sobre el tema en cuestión, incluyendo instrucciones de aplicación. Dichas preguntas se deben ajustar al manejo conceptual del tema que posee el grupo objetivo y al tipo de lenguaje que se desprende de dicha conceptualización por parte del entrevistado. Por lo tanto, se recomienda adecuar la pauta de entrevistas para que sea aplicable a autoridades, líderes de opinión, dirigentes vecinales y vecinos, dado que su conocimiento de los temas a tratar varían.

Por otra parte, la entrevista cara-a-cara permite reconocer los sentimientos y emociones del entrevistado sobre un tema en particular, en base al lenguaje no-verbal: tonos de voz, gesticulaciones y movimientos corporales. Esta información es valiosa para entender los estados de ánimo del entrevistado sobre el proyecto, por ejemplo, por lo que debe ser registrada por el entrevistador.

Actividades para la Aplicación Efectiva de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Definir público objetivo. - Elaborar pauta de entrevista (ver Formatos de Registro y Evaluación del Herramienta). - Capacitar a entrevistadores. - Probar y adaptar pauta de entrevista. - Elaborar base de datos con una muestra del público objetivo (nombre, cargo, organización, dirección, teléfono, etc.). - Elaborar un programa de entrevistas (concertar citas). 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar pauta de entrevista. - Registrar, grabar y sistematizar <i>en situ</i> (cuando proceda). 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematizar entrevistas por tema y público objetivo. - Devolver los resultados a los entrevistados.

Fortalezas y Limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none">- Las entrevistas permiten conocer el detalle de las preocupaciones e inquietudes de los entrevistados sobre un tema, incluyendo los sentimientos y emociones que las sustentan.- Permite adelantarse a temas no previstos, conocer el fundamento de las posturas y prever posibles conductas futuras.- Dependiendo de la cantidad de personas a entrevistar, su aplicación y sistematización es relativamente fácil.	<ul style="list-style-type: none">- No es una herramienta de aplicación masiva, sirve más para conocer tipos de preocupaciones, posturas y percepciones.- Requiere de un grupo especializado de personas para su formulación y aplicación.- El entrevistador requiere lograr un grado de confianza con el entrevistado para poder rescatar lo esencial de sus comentarios.

● Recomendaciones para la Aplicación Efectiva de la Herramienta:

- Normalmente, una entrevista efectiva dura entre 30 y 45 minutos, ya que está probado que luego de este lapso de tiempo bajan los niveles de concentración y aumenta la ansiedad de los entrevistados. La variable tiempo cambia en relación a las características del entrevistado.
- La aplicación de una entrevista requiere de una persona o grupo de personas especialmente entrenadas para este fin, con ciertas cualidades y habilidades para aplicar una entrevista, tales como: empatía, manejo de situaciones complejas, habilidades para ajustarse a los requerimientos del entrevistado y capacidad de síntesis, entre otros.
- Se recomienda elaborar los contenidos de la pauta de entrevista y aplicarla a un segmento del grupo objetivo, para verificar su duración, comprensión de las preguntas y contenidos de las respuestas esperadas.
- Otros aspectos a considerar dicen relación con contar con una grabadora, disponer de un espacio silencioso y tranquilo, concertar previamente una cita con el entrevistado, mantener un registro de los entrevistados, y anotar los principales contenidos de la entrevista durante su ejecución o directamente después de su aplicación (lenguaje verbal y no-verbal).

- **Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta:**

Ejemplo de Pauta de Entrevista (para Informantes Calificados)

Nombre del Proyecto:	
Datos de la Entrevista:	
Lugar y Dirección de Aplicación:	Fecha:
Hora de Inicio:	Hora de Término:
Nombre del Entrevistado:	Cargo:
Organización:	
Tema: Percepción del Proyecto	
A. ¿Qué información tiene del proyecto?	
B. ¿Sabe en qué consiste el proyecto?	
C. ¿Cómo soluciona actualmente el que no haya obra de infraestructura?	
D. ¿Cuáles piensa usted serán los efectos del proyecto?	
E. ¿Cómo le gustaría a usted que los efectos del proyecto sean resueltos?	

3.3.2 Grupos Focales

- **Objetivo de la Herramienta:**

Conocer las preferencias de los participantes a las alternativas de la acción propuesta y/o su proceso participativo, y definir los criterios que fundamentan y organizan tales preferencias.

- **Descripción de la Herramienta:**

Los Grupos Focales (o Focus Group) son espacios de conversación grupal, en el cual se discuten temas o conceptos específicos propuestos por un moderador. Los Grupos Focales pueden ser definidos como una conversación cuidadosamente planeada, diseñada para obtener información de un tema, en un ambiente permisivo, no-directivo. El empleo de esta herramienta permite recoger información sobre las percepciones, sentimientos y actitudes de las personas que participan.

Los Grupos Focales están compuestos generalmente por 7 – 10 participantes, que se desconocen entre sí, los cuales son seleccionados porque tienen ciertas características en común que las relacionan al tema objeto de discusión grupal. La conversación se estructura sobre la base de una guía o pauta que recorre toda la sesión y se estimula a partir de la construcción de los escenarios posibles y posiciones frente a un tema. Su aplicación debe realizarla un grupo especializado de profesionales.

Actividades para la Aplicación Efectiva de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Definir temas de discusión y criterios de selección de la muestra. - Elaborar pauta de discusión (ver Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta). - Procurar participantes en función de criterios de selección. - Convocar a invitados por carta personalizada. - Confirmar asistencia de invitados. - Disponer de la sala, el sistema de grabación y los asuntos logísticos, en general. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar Grupo Focal, en función de pauta de discusión. - Verificar funcionamiento sistema de grabación. - Anotar temas de contexto. - Apoyar el trabajo con tarjetas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Transcribir grabación. - Establecer marco de análisis de la información generada, particularmente las opciones propuestas, su grado de ocurrencia y relevancia. - Elaborar informe.

Fortalezas y Limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Permite conocer el pensamiento, opinión, sensación, postura, percepción, motivación o creencia frente a un conjunto de temas presentados por el o los moderadores, al grupo invitado. - Genera información relevante sobre una población específica. 	<ul style="list-style-type: none"> - No permite una representación estadística, sino más bien cualitativa. - Intensiva en recursos económicos. - Requiere del manejo de técnicas de investigación cualitativa para definir criterios de revisión e interpretación de la información, particularmente relacionados con las preferencias de los participantes.

● Recomendaciones para la Aplicación Efectiva de la Herramienta:

- Se debe realizar un muestreo intencional o de sujetos tipo. Los sujetos de la muestra no son elegidos al azar, si no a partir de criterios preestablecidos, en función del tema y los resultados perseguidos (por ejemplo; edad, actividad, ubicación geográfica, sexo, etc.). Uno de los principios de los Grupos Focales es que los participantes sean los más idóneos y representativos de la población a estudiar. Por ello, en algunos casos se establece que los participantes no sean dirigentes organizacionales con un alto perfil y liderazgo o no sean familiares o amigos cercanos, ya que puede distorsionar la representatividad de la población a analizar.
- La selección de los participantes se realiza contactándolos personalmente, para verificar el cumplimiento de los criterios de la población sujeta a análisis. Para garantizar el contar con el número y tipo de personas adecuadas para cada caso, se debe procurar convocarlos a horas que no sean incompatibles con otras actividades, contactar a los eventuales participantes dos semanas antes de la reunión

de manera personalizada, enviarles una invitación personalizada una semana antes de la sesión, y confirmar a los participantes un día antes de la reunión.

- La discusión debe ser guiada por un moderador principal y un moderador asistente. El moderador debe contar con una pauta guía, que contenga los temas de interés a indagar. El moderador y el espacio que se utilicen para los Grupos Focales deberá considerar los siguientes principios:
 - a) Se reflexiona en forma lógica y conducente, donde cada paso previo contribuye a la calidad de la etapa siguiente;
 - b) Se aprovecha el conocimiento y experiencia de los participantes;
 - c) Se recoge la opinión de los participantes sin una posterior interpretación, pues se trabaja con ideas claras y precisas producto del trabajo grupal;
 - d) Se constituye un proceso de reflexión y análisis eminentemente participativo, basado en la dinámica grupal y en el trabajo en equipo de los participantes;
 - e) Se induce a una aplicación realista; y
 - f) Se genera una comunicación abierta y flexible, dado que los aportes pueden ser mejorados permanentemente.

- Los Grupos Focales deben ser debidamente registrados mediante una doble grabación (dos sistemas de grabación independientes funcionando en paralelo), la cual permitirá su posterior transcripción. Ello es determinante para llevar a cabo el análisis cualitativo de la información levantada. Adicionalmente, se debe considerar una ficha de registro de los elementos de contexto, de la situación, en que el Grupo Focal se lleva a cabo, lo que facilita la comprensión de los relatos al momento de realizar el análisis.

- **Formatos de Registro y Evaluación del Herramienta:**

Ejemplo de Pauta de Conversación de un Grupo Focal

A. Introducción
Déjeme describir la siguiente situación
Déjeme mostrarle una secuencia de imagen.....
Sobre lo anteriormente descrito, conversemos sobre.....
B. ¿Cuál es su primera sensación o lo qué primero le pasa?
C. ¿Qué piensa que pasará?
D. ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos?
E. ¿Qué se puede hacer para mejorar la situación?

3.3.3 Talleres Participativos

- **Objetivo de la Herramienta:**

Consultar a un grupo reducido de actores sociales sobre sus opiniones acerca de un proyecto y sus características específicas. Dependiendo de la vinculación con el proceso de toma de decisiones, permite alcanzar acuerdos en torno a asuntos de preocupación de los participantes.

- **Descripción de la Herramienta:**

Los talleres participativos son una herramienta multipropósito orientada a un grupo reducido de participantes (entre 15 y 35 personas), quienes con frecuencia representan a una gran variedad de puntos de vista y perspectivas. Su utilidad radica en que permite instalar un diálogo entre los participantes y abrir espacios de discusión sobre los temas claves de un proyecto, donde todos tienen la posibilidad de expresar sus opiniones.

Es posible realizar talleres participativos para una multiplicidad de temas y en diferentes momentos del ciclo de vida de un proyecto. Por ello, han sido utilizados exitosamente, por ejemplo, para identificar impactos ambientales y sociales de un proyecto, recibir comentarios sobre distintas alternativas de trazado de un proyecto, diseñar medidas de mitigación y seguimiento, y evaluar la efectividad de planes de participación ciudadana o de programas específicos orientados a mejorar las condiciones de vida en un localidad determinada.

Actividades para la Aplicación Efectiva de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none">- Definir público objetivo y elaborar base de datos (representativo del público objetivo).- Definir los contenidos del taller, mediante entrevistas u otras herramientas.- Elaborar el programa de la jornada y metodología de trabajo.- Definir lugar, fecha y horario del taller, en función de la metodología de trabajo y los requerimientos que se desprenden.- Validar agenda, metodología, fecha, lugar y horario del taller con los participantes.- Convocar a participantes.- Capacitar a facilitadores, registradores, secretarios y monitores (según metodología de trabajo).- Asegurarse que los requerimientos logísticos se cumplan.	<ul style="list-style-type: none">- Aplicar metodología de trabajo, basada en la facilitación.- Registrar los contenidos de las dinámicas del taller.- Lograr acuerdos sobre pasos a seguir.- Aplicar pauta de evaluación (ver Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta).	<ul style="list-style-type: none">- Sistematizar resultados (ver Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta).- Enviar resultados a los participantes.

Fortalezas y Limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Los talleres participativos promueven la participación y fomentan el diálogo interactivo de los participantes. - Requieren de una infraestructura básica, simple de obtener y su duplicabilidad es operativamente fácil. - Permite rápidamente conocer las preocupaciones y consultas de los participantes. - Genera un contacto directo con los participantes, basado en la confianza y el respeto por distintos puntos de vista. - Logra resultados concretos y tangibles mediante el registro permanente de las discusiones. - Le otorga un ordenamiento secuencial y lógico a las discusiones. - Tiene una alta complementariedad con otras herramientas participativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es una herramienta que requiere tiempo de preparación, no sólo relacionado con los contenidos, sino también con los asuntos logísticos. - (Riesgo) Si no existe un buen manejo de la facilitación se pueden generar desorientaciones entre los participantes y el no cumplimiento de los objetivos de la reunión.

● **Recomendaciones para la Aplicación Efectiva de la Herramienta:**

Dependiendo de la complejidad del tema a tratar y de la cantidad de personas participantes, la estructura de un taller participativo debe variar, desde sesiones en plenario, trabajos en grupos pequeños, juego de roles, simulaciones y llenado de fichas de trabajo (ficha de observaciones ciudadanas sobre un proyecto).

Las alternativas para estructurar un taller participativo son casi infinitas. Sin embargo, existen algunos criterios relevantes de considerar, aplicables a todos los casos:

- (i) La base de un taller participativo es la facilitación. Esta consiste en el manejo de grupos de personas con diversidad de intereses y posturas, para que trabajen en torno a un objetivo común en forma eficiente, efectiva y agradable. Ver Capítulo N° 4.

Sin perjuicio de lo indicado en esa sección, cabe señalar aquí que las tareas de un facilitador dicen relación con el antes, durante y después de un taller participativo:

Antes

- Conocer a los participantes invitados y sus posturas.
- Desarrollar una metodología de trabajo que tienda a la participación efectiva de los invitados y al tratamiento eficiente de los temas en cuestión.
- Establecer la fecha, hora y duración de la actividad.
- Atender los requerimientos logísticos que se desprenden de la metodología.

Durante

Manejar la discusión para el cumplimiento de los objetivos planteados y del programa que lo sustenta. Específicamente, las labores del facilitador dicen relación con:

- Asegurar la participación de todos los actores.
- Animar a los participantes.
- Fomentar los acuerdos y lograr avances.
- Documentar en detalle el desarrollo del trabajo, utilizando papelógrafos, tarjetas y otros medios.
- Garantizar el uso eficiente del tiempo.
- Garantizar que todos los tópicos del programa se traten adecuadamente.
- Mantener presente las posibilidades de flexibilizar el programa para ajustarlo a los procesos en curso, y a las necesidades y características de los participantes y.
- Asegurarse que se respeten las reglas de funcionamiento/comportamiento, como por ejemplo:
 - Respetar la opinión de los demás escuchar, ser breve en las intervenciones.
 - Estar abierto a otros puntos de vista.
 - Aceptar que los demás también pueden tener razón; establecer que sólo el facilitador otorga la palabra y.
 - Solicitar que se eviten los "mini-diálogos".

Después

- Sistematizar los resultados del evento.
 - Devolver la información a los participantes e.
 - Informar sobre los pasos a seguir, en caso que corresponda.
- (ii) Debe proporcionarse un sistema de registro de las discusiones generadas, adecuada a la metodología de trabajo, tales como: papelógrafos, hojas en blanco, tarjetas, mapas temáticos, computadores, sistema de grabación, etc. En todos los casos, el trabajo basado en herramientas de registro simultáneo a la manifestación de los participantes, permiten:
- Reflexionar en forma lógica y conducente, donde cada paso previo contribuye a la calidad de la etapa siguiente.
 - Aprovechar el conocimiento y experiencia de los participantes.
 - Utilizar el canal de percepción de la realidad por donde más capta la persona (la vista).
 - Buscar el consenso de ideas de todos los participantes.
 - Recoger la opinión de los participantes sin una posterior interpretación, pues se trabaja con ideas claras y precisas, lo que permite disponer al final del evento de ideas validadas y autoexplicativas.
 - Poner las ideas por escrito, de manera de no perder ningún planteamiento de los asistentes.
 - Constituir un proceso de reflexión y análisis eminentemente participativo, basado en la dinámica grupal y en el trabajo en equipo de los participantes.
 - Inducir una aplicación realista.
 - Generar una comunicación abierta y flexible, dado que los aportes pueden ser mejorados permanentemente.
 - Responsabilizar las ideas y contenidos analizados al grupo y.
 - Sistematizar en forma ordenada y permanente las ideas aportadas por el grupo.

Para los trabajos grupales, se debe contar con facilitadores, monitores, registradores y/o secretarios, o bien existe la posibilidad que los grupos se organicen y sus miembros cumplan esta labor. Para esta última alternativa, se debe tener claridad sobre las capacidades de organización del grupo en general, y que la persona a cumplir este rol debe mantenerse en él y no emitir opiniones

o conducir al grupo hacia un tema en particular: la voluntad del grupo para tratar los temas dicta la labor del facilitador. Se recomienda que los grupos de trabajo no superen las 15 personas, como máximo.

De igual manera, se recomienda en algunos casos utilizar herramientas para que los propios participantes anoten sus observaciones y comentarios, como un mecanismo para formalizar e individualizar los comentarios manifestados en el taller. Esto permite además que los participantes más reacios a hablar en público tengan un espacio de manifestación. Se recomienda utilizar la ficha propuesta más abajo.

(iii) La familiaridad y confianza que pueda generar el facilitador es clave para un proceso de intercambio de opiniones. Por ello, el facilitador debe tener experiencia práctica en esta técnica, especialmente relativa a proyectos de inversión en sus distintas etapas.

(iv) El facilitador aporta neutralidad y objetividad a las discusiones de un taller participativo, por lo que puede generar complicaciones si éste es parte del equipo responsable del proyecto. Sin embargo, un buen facilitador puede, en la práctica, generar distancia entre el tema en cuestión y su papel como conductor del taller, por lo que no es un requisito que la persona sea externa al proyecto. Para asegurar esta distancia entre el proyecto y la facilitación, es indispensable que el facilitador realice algunas acciones antes y durante el taller, tales como:

- Tomar contacto con los participantes y explicar su rol.
- Interiorizarse sobre las dinámicas sociales y su historia.
- Saludar a los participantes uno por uno al inicio del evento.
- Referirse a los participantes por su primer nombre (utilizar credenciales).
- Iniciar el taller comentando un evento social reciente y.
- Tratar los temas en discusión según los énfasis que le otorguen los participantes y no por criterios personales, etc.

● **Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta:**

Ficha de Observaciones Ciudadanas	
Nombre del Proyecto:	
Fecha:	
Datos Personales	Organización:
Apellidos:	Dirección:
Nombre:	
Cargo:	Teléfono/fax:
Observaciones al Proyecto (puede agregar más hojas):	

Pauta de Evaluación de Talleres Participativos

(Para ser completada al término del evento por los participantes y devuelta al facilitador)

A. ¿Cómo califica usted los contenidos del taller?				
Excelentes	Muy Buenos	Buenos	Regulares	Malos
B. ¿Con qué sensación se va del taller? ¿Cumplió el taller con sus expectativas?				
Muy Satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni decepcionado	Decepcionado	
C. ¿Cómo estuvo organizado el taller a su juicio?				
Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
E. ¿Cómo le pareció la metodología de trabajo? (especificar cada técnica utilizada)				
Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
F. ¿Cuál es su opinión del facilitador? (Especificar por facilitador si se utilizó más de uno)				
Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
E. Favor añadir cualquier comentario que crea puede servir para mejorar la calidad de futuros eventos.				
Favor devolver a la salida. Gracias.				

Pauta de Sistematización de Talleres Participativos

Nombre del Proyecto:		
Fecha:		
Lugar:		
A. Programa de Trabajo (incluir horarios) Bienvenida y Presentación Objetivos Conceptos Básicos de la Facilitación Metodología de Trabajo Cierre y Evaluaciones		
B. Listado de Participantes		
C. Caracterización Participantes		
Cantidad de Participantes:		
	Hombres:	Mujeres:
Representatividad:	Comunidad: Organizaciones Funcionales: Municipio: Autoridades:	Organizaciones Territoriales: ONGs: Servicios Públicos: Empresas:
D. Resultados Trabajo Grupal		
E. Acuerdos Alcanzados		
F. Pasos a Seguir		
G. Recomendaciones de la Facilitación		

3.3.4 Seminarios

- **Objetivo de la Herramienta:**

Presentar información técnica e intercambiar puntos de vista con un gran número de personas.

- **Descripción de la Herramienta:**

Los seminarios se utilizan para presentar e intercambiar información semi-técnica en su contenido, entre un grupo relativamente limitado de personas (entre 80 y 100). En términos de cantidad de personas, los seminarios son un punto intermedio entre un taller de participación ciudadana y una asamblea.

Su uso más común es en espacios de divulgación e intercambio académico, por lo que su carácter es formal. Para efectos de la participación ciudadana, los seminarios pueden ser útiles para tratar con profundidad las características y consecuencias de un proyecto y debatir con públicos expertos. También, es posible presentar distintos puntos de vista sobre temas específicos del proyecto (ej. aire, agua, seguridad vial, impacto económico, etc.), por lo que se puede invitar a autoridades locales, líderes de opinión, miembros de la comunidad afectada, representantes de ONGs, etc. En todos los casos, la efectividad de esta herramienta está marcada por su organización, la calidad de las presentaciones y la sistematización de los debates.

Actividades para la Aplicación Efectiva de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none">- Definir contenidos, programa y duración.- Definir lugar y verificar asuntos logísticos (salas de acuerdo a programación, alimentación, hospedaje, traslados, audio, video, equipos multimedia, sistema de grabación, credenciales, carpetas, etc.).- Solicitar y preparar presentaciones.- Elaborar materiales a entregar.- Elaborar lista de participantes (4 convocados x 1 participante).- Elaborar material promocional y carta convocatoria (con programa).- Enviar carta convocatoria con anticipación.- Revisar y coordinar asuntos logísticos.	<ul style="list-style-type: none">- Realizar seminario.- Asegurar sistemas de audio, video y grabación.- Aplicar pauta de evaluación (ver Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta).	<ul style="list-style-type: none">- Sistematizar pautas de evaluación.- Elaborar documento con presentación y debates.

Fortalezas y Limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none">- Los seminarios permiten entregar información técnica a un gran número de personas.- Permiten conocer la percepción de los participantes sobre una gran cantidad de temas.- Su carácter formal le otorga cierta solemnidad y seriedad al tratamiento de los temas.	<ul style="list-style-type: none">- Dependiendo de su duración y cantidad de público esperado, la organización de los seminarios es compleja y requiere tiempo y recursos económicos.- El tipo de público objetivo es técnico, por lo que puede dejar fuera a personas con conocimientos básicos de los temas tratados.- Los temas no son debatidos en extenso.

● Recomendaciones para la Aplicación Efectiva de la Herramienta:

- Debido a la cantidad de personas que puede llegar a tener un seminario, estos se prestan para entregar información e intercambiar puntos de vista, pero son herramientas inadecuadas para debatir en profundidad y lograr algún tipo de acuerdo. Por ello, se recomienda realizar una selección previa y minuciosa de los presentadores al seminario.
- Dependiendo de la cantidad de personas a convocar, su planificación puede ser relativamente compleja, desde la selección del lugar, la logística complementaria y los traslados y acomodaciones, hasta la selección de panelistas, la elaboración de un compendio de presentación y la grabación de presentaciones y debates. También, se debe contar con un presentador o moderador de la jornada. Se recomienda llevar adelante un proceso planificado de organización de los seminarios.

- **Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta:**

Pauta Evaluación para Seminarios

A. ¿Cómo califica usted los contenidos del seminario?					
Excelentes	Muy Buenos	Buenos	Regulares	Malos	
B. ¿Con qué sensación se va del seminario? ¿Cumplió el seminario con sus expectativas?					
Muy Satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni decepcionado	Decepcionado		
C. De las sesiones en que usted participó favor califique los siguientes aspectos					
Colocar nombre sesión	Organización				
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
	Moderación				
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
	Contenidos				
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Tiempo para el Debate					
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Colocar nombre sesión	Organización				
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
	Moderación				
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
	Contenidos				
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Tiempo para el Debate					
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Colocar nombre sesión	Organización				
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
	Moderación				
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
	Contenidos				
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Tiempo para el Debate					
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
D. ¿Cómo estuvo organizado el seminario a su juicio?					
E. Favor añadir cualquier comentario que crea puede servir para mejorar la calidad de futuros eventos.					

3.3.5 Asambleas

- **Objetivo de la Herramienta:**

Entregar información general a un gran número de público y conocer puntos de vista.

- **Descripción de la Herramienta:**

Las asambleas son masivas en participantes. De hecho, su éxito se basa en lograr una convocatoria amplia. Como tales, las asambleas dan espacios limitados para que todos los participantes se expresen, ya que su convocatoria es amplia.

Su utilidad en procesos participativos radica en dar a conocer las características generales de un proyecto y un tema en cuestión. Pueden ser útiles para conocer las primeras impresiones de los participantes sobre un determinado proyecto, o entregar los resultados de un proceso participativo.

Actividades para la Aplicación Efectiva de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Definir contenidos, programa y duración. - Definir lugar y verificar asuntos logísticos (salas de acuerdo a programación, alimentación, audio, video, equipos multimedia, sistema de grabación, etc.). - Preparar presentaciones. - Elaborar materiales a entregar (folletos o similares). - Elaborar lista de participantes (4 convocados x 1 participante). - Elaborar material promocional y carta convocatoria (con programa). - Enviar carta convocatoria con anticipación. - Revisar y coordinar asuntos logísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar evento. - Asegurar sistemas de audio, video y grabación. - Aplicar pauta de evaluación (ver Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta). 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematizar pautas de evaluación. - Elaborar documento con síntesis de debates. - Enviar resultados a los participantes.

Fortalezas y Limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Las asambleas permiten a un gran número de personas conocer el tema en cuestión y los responsables del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los espacios de debate son limitados y no permite profundizar los temas. - No todos los participantes tienen la posibilidad de opinar. - Es difícil obtener una retroalimentación inmediata de los temas tratados. - Puede requerir un gran esfuerzo de convocatoria. - Los comentarios de los participantes no reflejan completamente los puntos de vista de la mayoría.

- **Recomendaciones para la Aplicación Efectiva de la Herramienta:**

Dado lo limitado de los espacios para pregunta-respuesta, en casos donde existe una gran conmoción por un proyecto o un alto grado de conflictividad, las asambleas pueden transformarse en un "linchamiento" público del proyecto y sus responsables. Por ello, son recomendables en casos donde exista una voluntad clara a comprender el proyecto y dialogar.

Es importante dejar bien establecidas las reglas de participación al inicio del evento, para que todos, de manera respetuosa y participativa, puedan emitir sus opiniones, tales como: respetar la opinión de los demás, escuchar, estar abierto a otros puntos de vista, aceptar que los demás también pueden tener razón, establecer que solo el facilitador otorga la palabra, y solicitar que se eviten los "mini-diálogos".

La amplia convocatoria de las asambleas requieren de un espacio amplio, con buena accesibilidad para todos los participantes; una tarima o escenario, para lograr una óptima visibilidad del público y expositor; y un telón de proyecciones y/o pizarra; entre otros.

- **Formatos de Registro y Evaluación de Herramienta:**

Pauta Evaluación de Asambleas

A. ¿Cómo califica usted los contenidos de la asamblea?				
Excelentes	Muy Buenos	Buenos	Regulares	Malos
B. ¿Con qué sensación se va del evento? ¿Cumplió el seminario con sus expectativas?				
Muy Satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni decepcionado	Decepcionado	
C. ¿Cómo calificaría usted los siguientes aspectos?				
Organización				
Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Moderación				
Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Tiempo para el Debate				
Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
D. Favor añadir cualquier comentario que crea puede servir para mejorar la calidad de futuros eventos.				
E. Verificación de Datos				
Apellidos:		Organización:		
Nombre:		Dirección:		
Cargo:		Teléfono/Fax:		
Favor devolver a la salida. Gracias.				

3.3.6 Espacio Abierto

- **Objetivo de la Herramienta:**

Conocer las percepciones de un número representativo de participantes sobre distintos temas de preocupación para el grupo.

- **Descripción de la Herramienta:**

El Espacio Abierto (Open Space) es una herramienta relativamente nueva, que busca la generación de ideas innovadoras y creativas de un gran grupo de personas (40-100 personas). Permite la construcción de opinión detalladas sobre temas específicos, de manera tal, que fomenta la libertad de expresión, la auto-organización del grupo, la corresponsabilidad y el liderazgo compartido.

En esencia, el espacio abierto es una conferencia sin agenda predefinida, ya que durante su realización se establecen los temas a tratar. Estos temas son posteriormente agrupados y trabajados en comisiones o talleres temáticos por los propios participantes, sin moderación o facilitación necesaria.

Esta herramienta permite que los participantes pueden cambiarse entre talleres temáticos durante su realización, dependiendo de los intereses específicos de cada uno y de la evolución de los temas al interior de cada espacio. Sin embargo, cada grupo debe contar con un líder que administre la conversación y registre las principales conclusiones del grupo. Este registro comúnmente se realiza en papelógrafos, para que luego el líder lo traspase a un computador y lo imprima en la cantidad necesaria. Esto permite que todos los participantes, tanto de ese grupo como de otros talleres temáticos, pueda llevarse al final del evento las conclusiones de la totalidad de talleres.

Como se puede apreciar, el Espacio Abierto permite maximizar las oportunidades de participación de cada persona y minimiza el riesgo de manipulación o apropiación de la agenda de conversación por una persona o grupo de personas en especial ya que los talleres temáticos se autoregulan en función de las preferencias específicas de los participantes. Por ello, es una herramienta consultiva con fuertes componentes de habilitación social, ya que es el grupo al interior de cada taller temático, de manera democrática, quien debe organizarse, moderar la conversación, y compartir el liderazgo en pos de la generación de consensos compartidos. Este ejercicio implica un esfuerzo propositivo y un diálogo productivo, que se traduce en un fomento al aprendizaje colectivo, un cambio rápido y sostenido en la forma de participar y un alto nivel de compromiso de los participantes sobre los resultados y la iniciativa participativa realizada.

Actividades para la Aplicación Efectiva de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Definición de tema rector y generación de presentaciones iniciales sobre la metodología. - Preparación del lugar del evento y disposición de equipos complementarios de registro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación de tema rector y de los principios de la herramienta. - Definición de temas específicos, definición de comisiones e inscripción de participantes en talleres. - Trabajo en talleres temáticos y supervisión de cumplimiento de reglas. - Registro de conclusiones de los talleres en computadores y distribución a todos los participantes (ver Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta). - Aplicación de pauta de evaluación del evento (ver Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta). 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de informe final del evento y sus resultados.

Fortalezas y Limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Manifestación ordenada y autoregulada de una gran cantidad de temas específicos sobre la base de un tema rector, lo cual permite conocer las preocupaciones reales de los participantes. - Promoción de valores que fomentan la participación, como la co-responsabilidad, el liderazgo compartido, la auto-organización, y el compromiso con los resultados. - Permiten la manifestación de la gran mayoría de participantes (maximiza las oportunidades de participación). - Minimiza la monopolización de los espacios participativos por una persona o grupo de personas determinada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los resultados son desconocidos a priori, dado que los temas y su tratamiento depende de los participantes. - Requiere de un público dispuesto a participar bajo las reglas de trabajo de la herramienta. - Requiere de un equipo de trabajo preparado y con experiencia en la aplicación de la herramienta. - Requiere de una infraestructura para el registro de los trabajos (computadores).

- **Recomendaciones para la Aplicación Efectiva de la Herramienta:**

- Como requerimiento para la realización del Espacio Abierto, es necesario contar con un lugar apto para el evento, lo suficientemente grande para conformar una gran cantidad de talleres temáticos.
- Es necesario contar con equipos de computación para que los participantes puedan elaborar sus documentos resumen de cada comisión, para su posterior socialización y reflexión final.
- Se necesita un equipo de moderadores que velen por el cumplimiento de las reglas del Espacio Abierto.

- **Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta:**

Hoja de Registro de Conclusiones de los Talleres Temáticos
(estructura preestablecida en computador)

Tema Tratado:
Conclusiones:
Nombre Líder:

Pauta Evaluación de un Espacio Abierto

A. ¿Cómo califica usted los contenidos del evento?				
Excelentes	Muy Buenos	Buenos	Regulares	Malos
B. ¿Con qué sensación se va del evento? ¿Cumplió el evento con sus expectativas?				
Muy Satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho	Decepcionado	
		ni decepcionado		
C. ¿Cómo calificaría usted los siguientes aspectos?				
Organización				
Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Moderación				
Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Tiempo para el Debate				
Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
D. Favor añadir cualquier comentario que crea puede servir para mejorar la calidad de futuros eventos.				
E. Verificación de Datos				
Apellidos:		Organización:		
Nombre:		Dirección:		
Cargo:		Teléfono / Fax:		
Favor devolver a la salida.				
Gracias.				

3.3.7 Buzón de Consultas

- **Objetivo de la Herramienta:**

Recoger observaciones y consultas de un gran número de personas por un período de tiempo extenso.

- **Descripción de la Herramienta:**

Esta herramienta consiste en colocar un buzón para que los actores sociales depositen, por escrito, sus observaciones, dudas, comentarios, inquietudes, dudas, y consultas, sobre un determinado tema. Una de las claves de esta herramienta radica en su ubicación física, ya que, debe ser en un lugar público y visible, como una plaza, las oficinas municipales, un consultorio medico, etc.

En la práctica, los buzones de consultas son complementarios a otras herramientas de participación ciudadana, como los kioscos informativos, talleres, asambleas, avisos por medios de comunicación, etc., tanto para su planificación como para obtener una retroalimentación posterior. En definitiva, el requerimiento básico de los buzones es permitir que los actores sociales se informen sobre el proyecto o temas en cuestión, antes de emitir una opinión y procurar el o los buzones de consultas. Su utilidad radica en que pueden colocarse por períodos de tiempo relativamente largos, para recoger la mayor cantidad de consultas.

Actividades para la Aplicación Efectiva de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none">- Elaborar Ficha de Observaciones (ver Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta).- Seleccionar sitios estratégicos para la ubicación de los buzones.- Confeccionar los buzones y asegurarlos en los sitios preseleccionados.- Establecer mecanismos de mantención de los buzones.	<ul style="list-style-type: none">- Recoger observaciones y sistematizarlas (retroalimentar proceso participativo).- Responder consultas mediante otras herramientas participativas.- Mantener estado de los buzones y reponer Fichas de Observaciones.	<ul style="list-style-type: none">- Elaborar informe de sistematización de consultas y respuestas (ver Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta).- Difundir resultados en la comunidad.

Fortalezas y Limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Los buzones de consultas permiten recoger la opinión de una gran cantidad de actores sociales, sin previa interpretación. - Son complementarios a otras herramientas participativas. - Entregan información valiosa para planificar y evaluar acciones de participación ciudadana. - Pueden instalar conversaciones enfocadas a las necesidades de cada actor social. - No requieren de mano de obra especializada. - Los costos de aplicar esta herramienta son relativamente bajos. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe un contacto cara-a-cara, por lo que deben ser complementados con otras técnicas. Por sí solos, los buzones de consulta no son un proceso participativo. - (Riesgo) Si no son mantenidos periódicamente y los comentarios respondidos, se perderá su efectividad. - (Riesgo) Pueden ser percibidos como una intromisión y ser sujetos de vandalismo, en situaciones de conflicto. - Dado que no existe interpretación previa de los comentarios, se pueden obtener consultas y comentarios que escapan a los alcances del proyecto. Por ello, la complementariedad con otras herramientas es un requisito.

● **Recomendaciones para la Aplicación Efectiva de la Herramienta:**

- Los buzones deben ser revisados periódicamente y su contenido sistematizado y contestado mediante otras herramientas participativas, como talleres y cartas informativas.
- Comúnmente los buzones de consultas poseen una imagen objetivo llamativa y un set de formularios prediseñados, para que los actores sociales manifiesten sus comentarios. Por ello, cuando son mantenidos adecuadamente, los buzones de consultas pueden ser una potente herramienta complementaria a un proceso participativo.
- Se debe contar con formularios prediseñados con alternativas para que los involucrados seleccionen una o más posibilidades y se manifiesten a favor o en contra de un determinado tema. Este es un tema altamente sensible, ya que las personas pueden opinar múltiples veces, por lo que no es para nada una muestra representativa de la población objetivo. Por el contrario, esta práctica se puede prestar para malas interpretaciones, manipulación de los resultados y finalmente ser fuente de conflicto. Se recomienda evaluar muy bien la pertinencia de esta alternativa.

● **Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta:**

Ficha de Observaciones Ciudadanas para Buzones de Consultas

Nombre del Proyecto:	
Fecha:	
Datos Personales (opcional)	Organización:
Apellidos:	Dirección:
Nombre:	Teléfono / Fax
Cargo:	
Observaciones al Proyecto:	

Pauta para Informes de Sistematización de Buzones de Consultas

Nombre del Proyecto:		
A. Datos de los Buzones		
<ul style="list-style-type: none"> - Lugar de ubicación - Permanencia de los buzones - Complementariedad con otras herramientas participativas - Cantidad de observaciones recibidas - Cantidad de observaciones recogidas por mantenciones de buzones y ubicación - Etc. 		
B. Caracterización Usuarios		
Cantidad de Usuarios	Hombres:	Mujeres:
Edad:	< 10 años	16 – 25 años
	10 a 15 años	36 – 35 años
	26 – 35 años	46 – 55 años
	36 – 45 años	> 66 años
	56 – 65 años	
Representatividad:	Comunidad:	Organizaciones Territoriales:
	Organizaciones Funcionales:	ONGs:
	Municipio:	Servicios Públicos:
	Autoridades:	Empresas:
C. Contenido Observaciones y Respuestas (por temas)		
D. Conclusiones y Recomendaciones		

3.3.8 Plebiscitos

- **Objetivo de la Herramienta:**
Conocer la opinión favorable o desfavorable de una gran cantidad de personas sobre un proyecto o acción determinada.

- **Descripción de la Herramienta:**
Los plebiscitos son una consulta ciudadana masiva, que busca conocer la opinión de una gran cantidad de personas sobre un tema específico. En general, se utilizan para conocer el nivel de apoyo o rechazo de una población determinada a un proyecto y/o sus componentes.

Actividades para la Aplicación Efectiva de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Definir y dar a conocer los contenidos del plebiscito. - Informar al público objetivo sobre los alcances del tema a plebiscitar y de los procedimientos de participación. - Elaborar papeletas, mesas de votación, difusión de procedimientos y mecanismos de conteo (mesa receptora central). - Capacitar a equipo a cargo de las mesas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar plebiscito en un día y hora determinada, con lugares de votación previamente identificados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar votos y revisar la aplicación óptima de la herramienta, bajo los cánones comunes de un plebiscito. - Enviar resultados a los participantes.

Fortalezas y Limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Permiten conocer la opinión de un gran número de personas sobre un tema en particular. - Generan un interés sobre los temas por parte de las personas que participan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comúnmente, los temas en cuestión son altamente complejos y no se pueden reducir a un sí/no, muy o menos de acuerdo, por lo que las preguntas siempre serán cuestionadas. - Es necesario contar con un público altamente informado sobre los temas y medidas sujetas a plebiscito, por lo que es indispensable complementarlo con otras herramientas de participación ciudadana. - Por ello, requieren de un gran esfuerzo para su implementación, lo cual no compensa las limitaciones que presenta. - (Riesgo) De no ser aplicado bajo los cánones habituales de una votación masiva, los participantes pueden opinar en reiteradas oportunidades, por lo que no es un mecanismo para conocer la opinión de la mayoría. Por lo mismo, su interpretación es altamente compleja y fácil de cuestionar.

● **Recomendaciones para la Aplicación Efectiva de la Herramienta:**

- Se debe determinar un día especial para su realización, identificar y preparar puntos de aplicación del plebiscito (comúnmente lugares altamente concurridos) y realizar una amplia convocatoria a participar y dar a conocer los sitios de votación.
- Un plebiscito solo tendrá efectividad cuando el público objetivo conoce a cabalidad el tema de votación, sus detalles específicos, y no cuando esta solo maneja información general o genérica sobre el mismo. Por ello, para proyectos de desarrollo, un plebiscito necesariamente debe ir acompañado de un esfuerzo significativo de información sobre las características y alcances de la iniciativa, lo cual es muy difícil de lograr, ya que comúnmente el proyecto no se encuentra totalmente desarrollado y presenta vacíos de información, debido a que se inserta dentro de un proceso de formulación, propio de su ciclo de vida.
- Los plebiscitos son por esencia generales, donde se opta por alternativas antagónicas entre sí. Sin embargo, comúnmente un proyecto de desarrollo requiere de los insumos ciudadanos a un nivel de detalle mayor, relacionados con su ubicación; las preocupaciones ciudadanas sobre sus efectos sociales, ambientales y territoriales; y las posibles medidas de mitigación, compensación y monitoreo. Dichas percepciones sobre un proyecto de desarrollo son imposibles de rescatar a través de un plebiscito.
- Otro tema de real cuidado en la aplicación de un plebiscito dice relación con determinar claramente el universo de la población objetivo. Por esencia, los plebiscitos deben utilizar un padrón electoral en el cual se identifican a las personas con derecho a voto, lo cual debe estar en línea o conectado a una mesa receptora central, ya que de lo contrario, las personas podrán votar varias veces por una opción determinada, alterando la representatividad de la herramienta. Adicionalmente, se debe establecer qué es un voto nulo y el procedimiento de conteo general de la votación.

- **Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta:**

Ejemplo de Papeleta de Votación de un Plebiscito

¿Usted está de acuerdo con la construcción de un embalse en la localidad de Combarbalá, para promover el desarrollo silvo-agropecuario y económico de la localidad y región?

SÍ **NO**

Hoja de Conteo de un Plebiscito

Lugar de Votación:	
Hora de Apertura:	
Hora de Cierre:	
Número de Votos Totales:	
Número de Votos Sí:	
Número de Votos No:	
Número de Votos Nulos:	
Composición de la Mesa:	
Nombre:	Firma:
Nombre:	Firma:
Nombre:	Firma:

3.3.9 Encuestas

- **Objetivo de la Herramienta:**

Conocer la opinión de un gran número de personas sobre temas específicos, según sus características socio-demográficas.

- **Descripción de la Herramienta:**

Las encuestas permiten recopilar información estructurada sobre distintos temas, cuyas respuestas muestran características socio-demográficas, tendencias, opiniones, expectativas y prejuicios de la población encuestada. El principio que da validez a la encuesta es la representatividad, esto significa que se debe elaborar una muestra representativa de la población objetivo.

Para aplicar una encuesta se debe definir los objetivos, elaborar el instrumento o cuestionario claro y preciso, identificar la muestra de las personas a las cuales se les aplicará la encuesta, capacitar a los encuestadores, y aplicar la encuesta en la población. Es importante probar la encuesta en un número reducido de personas, con el objeto de mejorar la calidad del instrumento o cuestionario.

Actividades para la Aplicación Efectiva de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Definir los temas a encuestar y muestra representativa. - Establecer modalidad de aplicación (y requisitos según modalidad). - Elaborar pauta de encuesta. - Establecer programa de aplicación y medios de control. - Testear la pauta para ver si cumple con requisitos de tiempo de aplicación, y grupo socioeconómico objetivo. - Capacitar a encuestadores. - Aplicar encuestas y medios control. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar mecanismo de control de la muestra. - Sistematizar respuestas según métodos estadísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar análisis cuantitativo de los resultados. - Enviar resultados a los participantes.

Fortalezas y Limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Es una herramienta masiva para obtener información específica del público objetivo. - Entrega datos numéricos que permiten inferir conclusiones relevantes para focalizar el proceso participativo y definir el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - No permiten profundizar en las opiniones y percepciones de la comunidad. - Requiere de un esfuerzo significativo para su aplicación óptima, lo cual debe incluir siempre mecanismos de control.

● Recomendaciones para la Aplicación Efectiva de la Herramienta:

- Se requiere de profesionales de las ciencias sociales con experiencia o una empresa especialista en el diseño, aplicación, procesamiento y análisis de la información recopilada.
- La esencia de la herramienta radica en la elaboración de una pauta de preguntas que tenga implicancia directa sobre los temas en cuestión, por lo que se debe gastar todo el tiempo necesario para su elaboración y su testeo.
- La selección de la muestra representativa del público objetivo también es clave para el éxito de la encuesta, particularmente si ésta es aplicada de manera telefónica, por que se deben utilizar mecanismos de control de la muestra, mediante la misma manera de verificación.

● Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta:

Ad-hoc a la encuesta y a los mecanismos de control.

3.3.10 Casa Abierta

- **Objetivo de la Herramienta:**

Generar espacios estables de difusión sobre la acción propuesta y de consulta ciudadana para una gran cantidad de personas.

- **Descripción de la Herramienta:**

La Casa Abierta permite informar y generar espacios de sensibilización y comunicación a la comunidad interesada y a los posibles afectados por una acción propuesta, mediante la habilitación de un espacio público donde las personas interesadas puedan conocer el proyecto, obtener información escrita del mismo, profundizar sus conocimientos sobre temas específicos, y conversar personalmente con los responsables de la acción. Por ello, la Casa Abierta es en sí, un conjunto de otras herramientas, ya que es posible mantener en ella dípticos o folletos, realizar reuniones informativas o similar, aplicar una encuesta, mostrar una maqueta demostrativa, etc. Sin embargo, la esencia de la Casa Abierta radica en la posibilidad de manifestación de preocupaciones e inquietudes por parte de los interesados, por lo que es en estricto rigor una herramienta consultiva, con matices informativos y de habilitación social.

La Casa Abierta funciona habilitando un lugar, que esté ubicado céntricamente (de acceso y conocimiento de toda la comunidad involucrada), el cual debe estar atendido por una persona con conocimientos básicos sobre la acción propuesta y el proceso participativo, así como poseer habilidades de manejo de relaciones personales.

Este espacio público debe tener un horario de funcionamiento de conocimiento público y estará habilitado con la infraestructura necesaria para atender una gran cantidad de público y realizar las actividades programadas (paneles, talleres, asambleas, etc.).

Actividades para la Aplicación Efectiva de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none">- Seleccionar las herramientas participativas a utilizar y definir contenidos específicos.- Definir el lugar de la Casa Abierta y horario de atención al público, así como satisfacer los requerimientos de infraestructura y equipamiento.- Capacitar a personas a cargo de la Casa Abierta.- Difundir lugar y horario de atención de la Casa Abierta a la comunidad.	<ul style="list-style-type: none">- Aplicar las herramientas participativas seleccionadas.- Mantener la Casa Abierta, incluyendo información a la comunidad sobre su estado de avance.	<ul style="list-style-type: none">- Sistematizar resultados de la aplicación de la herramientas participativas.- Informar a la comunidad sobre los resultados de la Casa Abierta.

Fortalezas y Limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Crea una relación basada en la transparencia y el respeto entre los responsables del proyecto y la comunidad. - Identifica a los responsables del proyecto como alguien que se esfuerza por informar a la comunidad y “da la cara”. - Permite entregar información sobre el proyecto, utilizando diversas herramientas complementarias, asociado a espacios consultivos con diferentes énfasis y enfoques. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere de un gran esfuerzo de preparación y mantención, particularmente por el uso de distintas herramientas complementarias. - (Riesgo) La instalación de una Casa Abierta puede ser percibida como una toma del espacio local o intromisión en el diario vivir de la comunidad, particularmente en la localidad donde el proyecto es fuente de conflicto.

● **Recomendaciones para la Aplicación Efectiva de la Herramienta:**

- Las recomendaciones de aplicación de la Casa Abierta dicen relación con la necesidad que generar un espacio reconocido por la comunidad como abierto al intercambio de opiniones y no como una instancia publicitaria destinada a convencer a la comunidad sobre las bondades del proyecto.
- Por lo anterior, cabe mencionar la relevancia de validar la idea de realizar una Casa Abierta con la comunidad, para verificar su nivel de aceptación inicial y diseñar espacios adecuados para la información y emisión de opiniones por parte de la comunidad.
- A su vez, resulta relevante seleccionar un lugar accesible para la comunidad y que invite a los diferentes públicos a visitarla, atendiendo necesidades específicas de las mujeres, niños, jóvenes y adultos mayores. De igual manera, el horario de atención debe atender las necesidades de dichos públicos.
- El resto de recomendaciones dicen relación con las herramientas específicas a aplicar a través de la Casa Abierta.

● **Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta:**

Ad-hoc a cada herramienta específica a utilizar.

Definición

Estas herramientas buscan que los actores involucrados cumplan un rol protagónico en la toma de decisiones, ya que se consideran parte integral del proyecto en cuestión y por lo tanto de su ejecución y gestión. En otras palabras, se buscan altos niveles de colaboración entre los ciudadanos y el responsable del proyecto, en cada aspecto de la decisión.

Herramientas Descritas en este Capítulo

- Mesas de Trabajo
- Instancias de Negociación

Descriptorios de las Herramientas

- **Objetivo** de la Herramienta (¿Para qué sirve y en qué circunstancias se puede aplicar?).
- **Descripción** de la Herramienta, distinguiendo la secuencia antes-durante-después de la aplicación (¿Cómo se aplica?).
- Las **Fortalezas** y **Limitaciones** de la Herramienta.
- **Recomendaciones** para la aplicación efectiva de la Herramienta.
- Formatos de **Registro** y **Evaluación** de la Herramienta.

3.4.1 Mesas de Trabajo

- **Objetivo de la Herramienta:**

Tomar decisiones de manera compartida entre las partes interesadas durante todo el ciclo de vida de un proyecto.

- **Descripción de la Herramienta:**

Esta herramienta busca el intercambio de opiniones entre las partes involucradas (beneficiarios, afectados, interesados, etc.) en un proyecto, con el fin de colaborar en la construcción de una toma de decisiones compartida. Cabe destacar que, el término Mesa de Trabajo es un concepto muy amplio, que se utiliza para todo tipo de temas y para todo tipo de objetivos. Sin embargo, para esta modalidad de participación ciudadana, su objetivo es lograr una toma de decisiones compartida, que refleje los intereses de todos sus participantes al mayor grado posible. Comité de Gestión es otra denominación de esta herramienta.

Adicionalmente, se reconoce que este proceso de toma de decisiones debe comenzar en las etapas tempranas de planificación y diseño de un proyecto, y continuar hasta su ejecución e implementación. **En caso de optar por esta herramienta, producto de un conflicto generado durante un proceso tradicional de toma de decisiones, participación ciudadana informativa y consultiva, se recomienda aplicar una "mesa de negociación" o "proceso de resolución adecuada del conflicto"** (ver Anexo 4).

Actividades para la Aplicación Efectiva de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar miembros representativos de la comunidad y de los distintos intereses presentes. - Constituir la mesa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer objetivos y alcances de su labor. - Elaborar protocolo de procedimientos (ver Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta). - Elegir a presidente, vicepresidente y secretario ejecutivo (por consenso). - Planificar participativamente el proyecto, en todas las etapas de su ciclo de vida. - Alcanzar acuerdos por negociación basada en intereses. - Dar seguimiento y monitoreo a los acuerdos. - Mantener informada a la comunidad por canales preestablecidos (utilizando otras herramientas participativas). - Mantener un registro de los acuerdos alcanzados (ver Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta). 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematizar la experiencia.

Fortalezas y Limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Las mesas de trabajo permiten el involucramiento directo de los interesados en la toma de decisiones. - Su gestación en las etapas iniciales de planificación, permite prevenir y manejar conflictos. - Dado que se aplica para todo el ciclo de vida de un proyecto, este estará en estrecha sintonía con las necesidades e inquietudes de los beneficiados y afectados. - Permite que sus miembros cumplan distintas funciones en relación con las etapas del proyecto. - Abre canales de comunicación con la comunidad en general. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las mesas de trabajo requieren de tiempo y dedicación. - (Riesgo) Requiere de representantes calificados y legitimados por la población objetivo. - (Riesgo) Requiere darle continuidad al trabajo de la mesa y aportar recursos para cumplir su labor a cabalidad. - (Riesgo) Necesita de una autoridad dispuesta a ceder el control sobre las decisiones del proyecto.

● **Recomendaciones para la Aplicación Efectiva de la Herramienta:**

- La pertinencia de las mesas de trabajo se manifiesta cuando su gestación es en las etapas más tempranas de un proyecto, ésta tendrá una larga duración, hasta llegar a la construcción y operación del proyecto. Como tales, se espera alcanzar altos niveles de confianza y conocimiento mutuo entre sus integrantes.
- Uno de los primeros pasos en la aplicación de esta herramienta es acordar aspectos de funcionamiento y los procedimientos para toma de decisiones. Entre los puntos a tratar se encuentran: (i) utilización de técnicas de obtención de acuerdos por consenso (ningún integrante puede "bloquear" la decisión); (ii) definición de los objetivos de la comisión; (iii) nominación de un presidente, un vicepresidente y un secretario ejecutivo, y definición de sus respectivas funciones; (iv) asistencia mínima para una toma de decisiones; (v) subrogancia de los integrantes y las funciones y atribuciones de los subrogantes; (vi) frecuencia de las reuniones de la comisión; (vii) pertinencia de contar con un facilitador interno o externo, y sus funciones; y (viii) mecanismos de comunicación con la comunidad. Esta información debe traspasarse a un acta de constitución de la comisión y/o un protocolo de procedimientos.
- Se debe realizar un proceso de planificación conjunta del proyecto. Para ello, las técnicas posibles de utilizar dicen relación con ZOO (Planificación por Objetivos), Planificación Estratégica, Mapas Esquemáticos, Planificación Rural Participativa, etc. Todas ellas requieren de profesionales especializados para su aplicación.
- El éxito de esta herramienta está marcado por su continuidad en el tiempo, por la disposición de la autoridad para que las decisiones tengan incidencia real y directa en el diseño y ejecución del proyecto, y por la disponibilidad de recursos para apoyar el trabajo de la comisión.
- Es posible que durante las etapas de construcción y operación del proyecto la mesas de trabajo cumplan un rol de monitoreo y seguimiento de las acciones y obras del mismo, verificando en terreno el cumplimiento de acuerdos. Esta labor probablemente requiera de acciones de habilitación social, tales como capacitación de monitoreos. Otra labor interesante de considerar es la de mantener informada

a la ciudadanía del cumplimiento de los acuerdos establecidos y de recepción y respuesta de quejas. En esta etapa, la denominación más común de esta herramienta es el Comité de Seguimiento e Información.

- **Formatos de Registro y Evaluación del Herramienta:**

Temario de un Protocolo de Procedimientos de Funcionamiento de las Mesas de Trabajo

(El detalle de estos contenidos se describe en el Capítulo 9)

<ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivos de la Mesa 2. Marco de Acción (Alcances) 3. Integrantes y Asistencia 4. Organización y Funciones de los Integrantes 5. Toma de Decisiones y Acuerdos 6. Funcionamiento de las Reuniones 7. Facilitación 8. Mecanismos de Comunicación Internos y Externos 9. Confidencialidad de las Reuniones 10. Disponibilidad de Recursos

Acta de Reuniones para Mesas de Trabajo

Nombre del Proyecto:		
Fecha:		
Lugar:		
A. Tabla de Trabajo (incluir horarios)		
- Bienvenida y Presentación Objetivos		
- Revisión de la Agenda		
- Exposición		
- Debate		
-		
- Cierre		
B. Listado de Participantes		
Nombre	Cargo	Institución
C. Temas Tratados		
D. Acuerdos Alcanzados		
E. Pasos a Seguir		

3.4.2 Instancias de Negociación (Manejo de Conflictos)

- **Objetivo de la Herramienta:**

Generar un acuerdo mutuamente aceptable entre las partes involucradas en un conflicto, utilizando la negociación como herramienta de trabajo.

- **Descripción de la Herramienta:**

Esta herramienta busca generar un proceso de negociación entre las partes en conflicto, por el diseño e implementación de un proyecto y sus principales características. Se debe aclarar *a priori* que una negociación no es un acto aislado, sino que un proceso que requiere habilidad, empatía, prudencia, paciencia, criterio y conciencia de valores, por parte de los involucrados.

Adicionalmente, se debe aclarar que el uso de esta herramienta no significa una derrota o un fracaso del proceso de participación ciudadana, en sus ámbitos informativos y consultivos, debido a que no fue posible evadir o manejar un conflicto. Por el contrario, el conflicto es consustancial a las personas y las organizaciones, y existe cotidianamente debido al complejo comportamiento, individual y grupal, que dinamiza el funcionamiento de las organizaciones.

Si bien es cierto que el término conflicto evoca nociones de lucha, batalla, polémica, pugna, etc., en el momento de la negociación cada una de las partes deciden si lo manejan positiva o negativamente. Por ello, manejar el conflicto negativamente implicará una lucha de contrarios, un desgaste y un rechazo al oponente. El resultado de una negociación enfocada desde esta perspectiva será de tensión, frustración, agresión o destrucción.

En cambio, el conflicto manejado positivamente significa una conciliación de diferentes puntos de vista sobre un tema, de creatividad, con resultados de enriquecimiento mutuo y evolución sobre un tema relevante para ambas partes.

Para promover un estado de ánimo positivo entre las partes y motivar un proceso de negociación, el siguiente cuadro contrasta las visiones tradicionales (negativas) y modernas (positivas) sobre un conflicto.

Visión Tradicional	Visión Moderna
<ul style="list-style-type: none">- El conflicto se debe a errores en la administración, en el diseño y manejo de un proyecto, o a individuos emocionalmente inestables.- El conflicto perturba el proyecto e impide su desempeño óptimo.- La tarea del responsable del proyecto consiste en eliminar el conflicto.- El desempeño óptimo del proyecto exige la eliminación del conflicto.	<ul style="list-style-type: none">- El conflicto proviene de diversas causas, incluyendo la manera en que se ha desarrollado un proyecto, y diferencias de percepción y de valores entre las partes.- El conflicto favorece o perjudica el desarrollo del proyecto en diversos grados.- La tarea del responsable de un proyecto es manejar el nivel de conflicto y su resolución para lograr un óptimo desarrollo del mismo.- El desempeño óptimo del proyecto exige un nivel moderado de conflicto.

Actividades para la Aplicación Efectiva de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Verificar que el conflicto es negociable (revisar estado de ánimo de las partes). - Definir las partes involucradas en el conflicto y su resolución. - Convocar instancia de negociación (o mesa de negociación). - Coordinar y revisar asuntos logísticos para el óptimo desarrollo de la negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar y organizar el proceso de negociación. - Redefinir el conflicto en base a intereses, no posturas. - Desarrollar criterios técnicos y objetivos. - Generación de alternativas ganadoras / ganadoras - Evaluar alternativas. - Ajustar alternativas en paquetes que abarquen los temas en conflicto. - Desarrollar el acuerdo final - Formalizar el acuerdo (ver Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta). 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar los acuerdos alcanzados sobre la base de un documento de acuerdo. - Aplicar mecanismos de seguimiento de los acuerdos, con herramientas participativas complementarias (informativas y consultivas).

Fortalezas y Limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Las instancias de negociación son de rápida aplicación y no requieren de una preparación sofisticada. - Permite el desarrollo de un acuerdo mutuamente aceptable. - Se basa en la explicitación de intereses compartidos y la generación de situaciones ganadoras/ganadoras. - Genera confianza y respeto mutuo entre las partes. - Incorpora mecanismos de implementación y seguimiento, como parte del acuerdo a generar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requieren de una disposición entre las partes a negociar. - No todos los conflictos son de rápida resolución. - En casos altamente complejos requieren de una tercera parte neutral (negociación asistida). - (Riesgo) La ausencia de mecanismos de implementación de los acuerdos puede anular la negociación y generar un conflicto mayor.

● Recomendaciones para la Aplicación Efectiva de la Herramienta:

Se debe tener presente que la aplicación de esta herramienta está restringida a conflictos negociables, entendiéndose por ello situaciones en que ambas partes, de preferencia, o al menos una de ellas, tenga(n) la habilidad suficiente para establecer un diálogo franco y abierto, y mantenerlo a lo largo de todo el proceso. De no ser así, resulta una situación polémica sin solución, ineficiente, frustrante y desgastante. Específicamente, para que ocurra un proceso de negociación es necesario que se den las siguientes condiciones:

- Que las partes estén dispuestas a negociar y que den muestras de su disposición;

- Que cada parte tenga fuerza suficiente para obligar a la otra a moverse en una dirección determinada. Si una de las partes tiene todo el poder, lo que se produce es una imposición y no negociación; y
- Que las partes tengan disponibilidad y flexibilidad para modificar sus posiciones iniciales. Si una de las partes no está dispuesta a modificar su posición, no podrá haber negociación.

El marco de referencia o base de la negociación dice relación con que esta se basa en principios o méritos (intereses) y no en posiciones o valores personales (posturas). Para ello, un primer requisito básico es que deben separar las personas del problema, con el fin de no distorsionar la negociación. Se debe hacer una distinción entre lo que las partes perciben (lo que vemos o queremos ver) y los hechos reales. Algunas recomendaciones para explicitar esta distinción son:

- Procurar no juzgar a las personas o situaciones por sus propios temores.
- No culpar a nadie por el problema, más bien se deben intercambiar opiniones o percepciones. En definitiva, se debe buscar que las partes sientan que es "nuestro problema".
- Explicitar las emociones y sentimientos, de tal modo que la otra parte sepa exactamente cómo se siente. Trate de no ser reactivo (apagador de incendios), sino más bien comprensivo.
- No olvidar escuchar y responder con empatía, como también hablar con un objetivo claro y preciso.

Un segundo requisito básico de la negociación es compatibilizar o equiparar los intereses de las partes, por lo que se debe procurar una solución mutuamente aceptable. Para ello se recomienda lo siguiente:

- Partir desde los intereses comunes y trabajar hasta los puntos más finos de un acuerdo.
- Considerar que los intereses más poderosos son los relacionados con las necesidades básicas.
- Enfocar los esfuerzos de la negociación en establecer criterios técnicos y objetivos de evaluación de las situaciones en conflicto y las alternativas de solución.
- Separar los requerimientos indispensables de una solución de los deseables o secundarios, como parte del proceso de negociación por intereses entre las partes.
- Generar alternativas que compatibilicen los intereses; es decir, situarse en una posición de ganar/ganar para ambas partes.
- Reconocer que siempre hay más de una respuesta posible a un problema o situación y.
- Resaltar los avances y acercamientos que se dan en el proceso de negociación.

● Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta:

Formato de Acta de Acuerdos

En la ciudad de, a del mes del año 200..., el (autoridad Ministerio de Obras Públicas), el (autoridad local), el (representantes de la comunidad), suscriben el siguiente acuerdo:

Antecedentes Generales

1. La presente acta se inscribe en el marco del proceso de acuerdos entre, el Ministerio de Obras Públicas y la... (Comunidad), con el fin de definir(las obras adicionales y/o modificaciones del proyecto, que las autoridades locales y dirigentes de la comunidad, en conjunto con este Ministerio, consideran necesarias para mejorar la calidad de vida y el bienestar de la comunidad), en el marco de la obra (nombre del proyecto).
2. Efectuadas las reuniones de negociación, así como el tratamiento de la información y observaciones al proyecto en sus aspectos territoriales y ambientales, se procede a suscribir la presente Acta:

Primero

Las partes acuerdan otorgar su apoyo al Proyecto (nombre del proyecto) y a las medidas de mejoramiento de la calidad de vida que éste significa para los habitantes de la Comuna de (nombre comuna o localidad).

Segundo

La autoridad local y las organizaciones sociales aquí representadas, a través de la suscripción de la presente Acta de Acuerdo valoran positivamente la solución a los impactos ambientales y sociales generados por el proyecto en el territorio comunal.

Específicamente, los firmantes han acordado la implementación de las siguientes soluciones para el proyecto, a saber:

- Acuerdo con respecto a..... y con (persona o institución)
- Rectificación del proyecto en los siguientes aspectos :.....
- Soluciones referidas a
- Traslado de
- Incorporación de
- Otros

Tercero

Los representantes de la comunidad, concurren a la suscripción de la presente Acta de Acuerdo, aceptan en todas sus partes la proposición y condiciones suscritas y reconocen los beneficios incorporados, apoyando la ejecución de la obra.

Cuatro

Los plazos convenidos para la implementación de las obras establecidas son:

(Fecha) (Obras o Medida)

Quinto

El monitoreo de las obras y medidas acordadas estarán a cargo de (nombre persona), como instancia de control y seguimiento de los acuerdos. Sus responsabilidades y atribución serán:

Las irregularidades o problemas que éste identifique en el cumplimiento de los acuerdos alcanzados, deberán ser informados verbalmente al Inspector Fiscal del proyecto (nombre), dentro de un plazo de dos días luego de su identificación. Adicionalmente, deberá informar por escrito al Inspector Fiscal, con copia a la autoridad local, en un plazo no superior a cinco días.

Sexto

La (autoridad local), reconoce y avala la prescripción propuesta por la presente Acta de Acuerdo, velando a su vez por el correcto cumplimiento de ésta.

_____	_____
Autoridad del Ministerio	Fiscal del Proyecto
_____	_____
Autoridad Local	Representante Comunidad
_____	_____
Representante Comunidad	Otros

Definición

Estas herramientas buscan el involucramiento de los actores sociales, ya sean estos beneficiarios, afectados o interesados. En efecto, la habilitación social busca generar las condiciones para que el responsable de una iniciativa y los involucrados se asocien en cada aspecto de la decisión, incluyendo el desarrollo de alternativas y la selección de la alternativa final. Es más, se busca un grado de empoderamiento de los involucrados a tal punto que puedan ejecutar obras y/o administrar, operar y mantener los bienes que produce el proyecto.

Por ello, a este nivel de involucramiento el proceso de toma de decisiones está en manos de los involucrados, y el rol del encargado de participación del proyecto se transforma en un facilitador, generando las condiciones para que estos puedan superar las situaciones que impiden o dificultan un óptimo desenvolvimiento de dicho proceso. En esta modalidad, la comunidad adquiere destrezas y capacidades, fortalece sus espacios y organizaciones, y actúa con un sentido de identidad y comunidad propio, con el objeto de tomar la mejor decisión posible.

Herramientas Descritas en este Capítulo

- Talleres de Capacitación
- Grupos de Autogestión

Descriptorios de las Herramientas

- **Objetivo** de la Herramienta (¿Para qué sirve y en qué circunstancias se puede aplicar?).
- **Descripción** de la Herramienta, distinguiendo la secuencia antes-durante-después de la aplicación (¿Cómo se aplica?).
- Las **Fortalezas** y **Limitaciones** de la Herramienta.
- **Recomendaciones** para la aplicación efectiva de la Herramienta.
- Formatos de **Registro** y **Evaluación** de la Herramienta.

3.5.1 Talleres de Capacitación

- **Objetivo de la Herramienta:**
Permitir a los participantes obtener destrezas y habilidades en relación a un tema vinculado con la autogestión de un proyecto.

- **Descripción de la Herramienta:**

Esta herramienta busca que los actores sociales obtengan un conjunto de conocimientos y habilidades en torno a un tema en especial, el cual les permitirá posteriormente participar activamente en todas las etapas del ciclo de vida de un proyecto. En efecto, aún cuando existe todo tipo de capacitaciones para distintos públicos, estas capacitaciones dicen relación con la preparación del público objetivo para que asuman una responsabilidad determinada en la gestión, ejecución y administración de un proyecto.

Actividades para la Aplicación Efectiva de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Conformar el equipo de profesionales que va a desarrollar la capacitación. - Diseñar y aplicar diagnóstico de necesidades de capacitación. - Definir contenidos para cada módulo y los requerimientos de capacitación (ver Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta). - Revisar los contenidos y la consistencia del programa y sus contenidos por módulo. - Verificar los contenidos del programa con los participantes. - Confirmar fechas de dictación y asuntos logísticos con participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar programa según contenidos y requerimientos. - Evaluar periódicamente la pertinencia y los contenidos (ver Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta). 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar pertinencia y contenidos. - Dar seguimiento a programa de capacitación con los participantes.

Fortalezas y Limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Los talleres de capacitación entregan habilidades duras para realizar una tarea eficiente. - Promueven un sentido de superación entre los participantes (y de perfeccionamiento de las habilidades adquiridas). - Dependiendo del tema y de las técnicas pedagógicas a utilizar, promueve el trabajo en equipo, la confianza en sí mismo y un respeto por diferentes puntos de vista y condiciones sociales (tolerancia). 	<ul style="list-style-type: none"> - Requieren de un diagnóstico acabado sobre las necesidades de capacitación. - Se sustentan en que las necesidades de capacitación sean percibidas por todos, para lograr altos niveles de asistencia. - (Riesgo) Los procesos de planificación y diseño pueden ser intensivos en tiempo y especialistas . - (Riesgo) En situaciones de conflicto pueden ser percibidos como un elemento distractor y de persuasión individual acerca de las bondades del proyecto. - (Riesgo) Pueden requerir procesos de seguimiento de larga duración.

● **Recomendaciones para la Aplicación Efectiva de la Herramienta:**

- Es fundamental realizar un diagnóstico de la población objetivo, que determine las habilidades que **deben poseer** los involucrados para cumplir una labor determinada, y luego revisar si **poseen algunos aspectos de dichas habilidades**; es decir, un análisis de la demanda y oferta por una habilidad determinada.
- Esto se logra revisando y desagregando los tipos de actividades que los involucrados deberán realizar para cumplir un objetivo, y contrastarlo con las prácticas que realizan, de manera eficiente y efectiva, en torno a ese objetivo, aplicando entrevistas y encuestas predeterminadas.
- Este diagnóstico debe definir otros aspectos básicos para la capacitación, tales como: tipo de técnicas pedagógicas adecuadas para la población objetivo; cantidad de personas que deben poseer una determinada habilidad; duración máxima de las jornadas de capacitación; horarios adecuados para la dictación de los cursos; necesidades de seguimiento con posterioridad a la capacitación, y otras necesidades para el desarrollo óptimo de las capacitaciones (servicios de alimentación, transporte, sala cuna, etc.).
- Cualquiera sean las materias de capacitación, es altamente deseable diseñar un programa que complemente técnicas pedagógicas de educación de adultos y así lograr un proceso de aprendizaje dinámico.
- Algunas combinaciones recomendables dicen relación con: trabajos grupales - tareas en parejas - lecturas individuales exposiciones - tutoría individual - facilitación; juegos de roles - simulaciones - visitas a terreno - procesos vivenciales; y evaluaciones de contenidos - pautas de cambios de actitud - exámenes orales.
- El programa de capacitación debe entregar materiales escritos para su utilización y referencia posterior por parte de los participantes. En muchos casos, las capacitaciones serán breves o bien serán las bases para una aplicación práctica posterior. En este sentido, un manual, una guía y/o un set de materiales didácticos pueden ser clave para asegurar la efectividad del programa de capacitación y reducir las necesidades de seguimiento posteriores.
- El programa de capacitación debe incluir instancias intermedias y finales de evaluación de su pertinencia, para verificar si sus contenidos, modalidad de capacitación y técnicas de aprendizaje, son favorables para el proceso de obtención de habilidades por parte de los participantes. Este requisito se fundamenta en la necesidad de mantener niveles de entusiasmo en los participantes y provocar en ellos la necesaria confianza en sí mismos para aprender.

- **Formatos de Registro y Evaluación de la Herramienta:**

Ejemplo de Programación de un Taller de Capacitación en Participación Ciudadana y Manejo de Conflictos

Sesión 1	Título: Introducción General	Estructura: Presentación Trabajo Grupal Trabajo en Grupos Pequeños Discusión Grupal	X X
Contenidos: Se presentará la jornada y sus objetivos específicos, así como la agenda de trabajo, y se realizará la presentación de los participantes.			
Sesión 2	Título: Conceptos Básicos de Participación Ciudadana	Estructura: Presentación Trabajo Grupal Trabajo en Grupos Pequeños Discusión Grupal	X X
Contenidos: - Participación Ciudadana en las políticas públicas. - Participación Ciudadana en los instrumentos de gestión ambiental (procedimientos y metodologías utilizadas). - Problemas percibidos con la participación por parte de los actores involucrados.			
Sesión 3	Título: Principios de Manejo de Conflictos	Estructura: Presentación Trabajo Grupal Trabajo en Grupos Pequeños Discusión Grupal	X X X
Contenidos: - Facilitación, Mediación y Negociación (roles, responsabilidades y criterios de selección). - Principios (proactividad en la promoción de la Participación Ciudadana). - Inclusión de los involucrados; flexibilidad para la incorporación de nuevas ideas y conocimientos; fomento al diálogo y la confianza; y manejo de las expectativas de los afectados e interesados).			
Sesión 4	Título: Pasos Metodológicos para la Resolución de Conflictos	Estructura: Presentación Trabajo Grupal Trabajo en Grupos Pequeños Discusión Grupal	X X
Contenidos: - Identificación de actores. - Manejo de la información. - Generación de confianzas. - Diseño participativo de procesos. - Generación de acuerdos sustentables. - Seguimiento y monitoreo de acuerdos.			
Sesión 5	Título: Técnicas para Manejo de Espacios de Discusión	Estructura: Presentación Trabajo Grupal Trabajo en Grupos Pequeños Discusión Grupal	X X X
Contenidos: - Consideraciones generales para la aplicación apropiada de las técnicas. - Criterios para la selección apropiada de técnicas. - Técnicas disponibles en los niveles consultivo, resolutorio y gestor. - Ejercicio de Técnicas (Facilitación, Mediación y Negociación). - Ejercicio de Técnicas interpersonales.			

Ejemplo de Guión de un Módulo para Talleres de Capacitación

Planificación y Gestión Estratégica de Organizaciones sin Fines de Lucro
1. Objetivos:
El presente tema del Módulo 4 tiene por objeto conocer y aplicar conceptos e instrumentos de planeamiento estratégico en instituciones de desarrollo sin fines de lucro.
2. Metas a alcanzar:
Con este tema se busca que los participantes posean las siguientes habilidades o conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> • Conocer y poder transmitir los conceptos e instrumentos básicos del planeamiento estratégico; • Aplicar y desarrollar el proceso de planeamiento estratégico en caso de estudio seleccionado; • Contar con una batería de antecedentes sintéticos posibles de utilizar en nuevas capacitaciones.
3. Tiempo total estimado:
1,35 horas
4. Material de Apoyo:
<ul style="list-style-type: none"> • Set de transparencias. • Transparencias en blanco. • Proyector de transparencias. • Material didáctico sobre el estudio de caso.
5. Consideraciones Especiales:
Ninguna.
6. Referencias Bibliográficas:
Vallespín P.; Procedimientos de Planificación de Instrumentos para su Aplicación en la DINAMA. 1997.
7. Secuencias de Temas a Tratar:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conceptos básicos del planificación estratégica: Origen, Objetivos, Características, Utilidad práctica 2. Etapas del proceso de planificación estratégica. 3. Ejemplo de aplicación proceso de planificación estratégica en caso de estudio.

2. AGENDA DE TRABAJO

Tiempo Estimado	Preguntas para Promover el Diálogo	Respuestas Sugeridas para la Orientación del Diálogo y Realizar Preguntas Puntuales
Secuencia de la Dictación: 1. Conceptos básicos de la planificación estratégica: Origen, Objetivos, Características, Utilidad práctica.		
Contenido: El concepto de planificación tradicional.		
Actividad: En plenaria.		
10 minutos	<p><i>¿Qué expectativas tienen respecto del módulo?</i></p> <p><i>¿Qué han escuchado del tema planificación estratégica?</i></p> <p><i>¿Qué es la Planificación?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para iniciar el trabajo, anote las respuestas en una transparencia en blanco. • La planificación se puede entender, en términos generales, como el proceso que busca intervenir deliberadamente en la realidad con el fin de orientarla hacia una imagen objetivo para reducir los niveles de incertidumbre. Para ello, la planificación utiliza ciertos niveles de formalización en la intervención para asegurar la coherencia, eficiencia y eficacia de las medidas que pretenden orientar el curso de los eventos, a través de la solución de problemas o del aprovechamiento de potencialidades. <p>Material de apoyo: T2</p>

Ejemplo Materiales Didácticos para Talleres de Capacitación

Agenda de Trabajo Nombre de la Jornada		Material # Pagina #
Objetivos a Alcanzar: - -		
Sesión 1	Título: Materias a Tratar: - -	Duración:
Sesión 2	Título: Materias a Tratar: - -	Duración:
Sesión N	Título: Materias a Tratar: - -	Duración:

Presentación o Introducción de las Sesiones
Título Sesión X

Materiales a Utilizar:

- Transparencias 1,2,3.....
- Hojas 4,5,6.....

Referencias Documento de Trabajo: 7,8,9.....

Tiempo Estimado: xx min.

Estructura:

- Parte A: Discusión en Grupos
- Parte B: Trabajo Grupal

Objetivos de la Sesión:

-
-

Ejemplo de Pauta de Evaluación para Talleres de Capacitación

Variable: Contenidos del Curso

- Los temas tratados en el curso, ¿cumplieron con las expectativas del mismo? Favor explicar.
- De los temas tratados en el curso, ¿cuáles le parecen más interesantes? Favor explicar.
- De los temas tratados en el curso, ¿cuáles tuvieron menos valor para usted? Favor explicar.
- ¿A su juicio, fueron útiles los trabajos grupales y simulaciones para profundizar sobre los contenidos del curso? Favor explicar.

Variable Proceso u Organización del Curso

- ¿Cómo estuvo organizado el curso a su juicio? Favor explicar.
- ¿Usted considera que los tiempos destinados a cada tema fueron adecuados? Favor explicar.
- ¿Hasta qué punto el curso le dio la oportunidad para compartir nuevas ideas y expresar opiniones?

Variable Facilitación del Curso

- Califique cada uno de los siguientes aspectos para el facilitador con los siguientes criterios:
D: Deficiente, R: Regular, B: Bueno, MB: Muy Bueno, E: Excelente
 - Organización
 - Conocimiento de las Materias Tratadas
 - Capacidad para Transmitir Conocimientos
 - Entusiasmo
 - Flexibilidad
- ¿Creó el facilitador una atmósfera apropiada para el aprendizaje? Favor explicar.
- ¿Fueron las explicaciones del facilitador suficientemente amplias para responder a sus preguntas? Favor explicar.

Comentarios Adicionales

- Favor añadir cualquier comentario que crea puede servir para mejorar la calidad de futuras capacitaciones.

3.5.2 Grupos de Autogestión

● Objetivo de la Herramienta:

Promover la planificación, gestión, construcción y operación de un proyecto con la participación activa de toda una comunidad, y generar redes de apoyo para su concreción.

- **Descripción de la Herramienta:**

Esta herramienta permite la planificación e implementación de un proyecto, en estrecha relación con el público objetivo. Su énfasis está puesto en la apropiación del proyecto por parte de ese público objetivo, ya sea a través de la información, la consulta y la toma de decisiones en forma participativa, como también a través de su involucramiento efectivo en trabajos de diseño y eventualmente construcción y mantenimiento de las obras que lo componen.

Se trata de un proceso cuya duración no se puede definir con absoluta precisión. En efecto, los procesos sociales, los tiempos para organizar una comunidad y promover su actuación son complejos, más aún si se trata de trabajos físicos concretos. Sin embargo, esta herramienta aparece como una estrategia fundamental y efectiva para asegurar una mayor vida útil de las obras construidas.

El diseño de las obras a desarrollar conviene efectuarlo en equipo y con el apoyo de algunas personas especializadas en la materia. Este equipo profesional debe incluir profesionales del área social con experiencia en diagnósticos socio-económicos, con capacidad para recoger y aceptar sugerencias o demandas de la comunidad, y facilitadores con habilidades para acompañar a un grupo humano en la empresa compartida de construir una obra.

Actividades para la Aplicación Efectiva de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Identificar a actores claves (líderes y dirigentes). - Convocar a reunión de presentación del proyecto. - Evaluar capacidades y voluntades para la co-gestión y el co-financiamiento. - Generar redes de apoyo. - Convocar a reunión explicativa con la comunidad en general. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar pasos a seguir con la comunidad (para cada grupo etéreo). - Aplicar técnicas de planificación participativa (con presupuesto por ítemes). - Animar y promocionar actividades del proceso. - Evaluar logros y dificultades (ver necesidades de capacitación y satisfacerlas). - Traspasar información generada a especialistas en el diseño de la obra. - Validar diseño con comunidad. - Calendarizar construcción de obras, incorporando actividades multi-propósito con la comunidad. - Ejecutar construcción participativa. - Diseñar participativamente acciones de mantención y co-gestión de las obras. - Revisar habilidades para emprender dichas tareas (ver necesidades de capacitación y satisfacerlas). 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar seguimiento y evaluación final.

Fortalezas y Limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Los grupos de autogestión logran un alto grado de apropiación de las obras construidas, con su consecuente valoración y cuidado. - Atiende de manera directa las preferencias y los anhelos del público objetivo. - Genera redes sociales basadas en objetivos comunes y constructivos. - Promueve estrategias de co-financiamiento y co-gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere de tiempo y un equipo especializado (el trabajo con comunidades es lento, complejo, y sus resultados impredecibles con exactitud). - (Riesgo) Puede requerir un esfuerzo mayor para lograr los niveles de apropiación deseados. - Los beneficiarios deben presentar ciertas aptitudes para lograr su participación efectiva en el proceso, o bien será necesario generarlas a través de talleres de capacitación (liderazgo, trabajo en equipo, confianza en sí mismo, planificación, etc.).

● **Recomendaciones para la Aplicación Efectiva de la Herramienta:**

Las recomendaciones para esta herramienta pasan por realizar un proceso ordenado, en función de las siguientes etapas básicas:

- **Convocatoria a la Comunidad a Participar en el Diseño de la Obra a Construir.** Esta convocatoria debe ser desarrollada a través de medios y con mensajes definidos en estrecha colaboración con líderes y dirigentes sociales. En efecto, este grupo de personas conoce perfectamente los medios y espacios idóneos y apropiados para una adecuada recepción por parte de la comunidad.

Los contactos e invitaciones a miembros de la comunidad deben acompañarse de un set de informaciones acerca de la propuesta y una clara idea de lo que se espera de ellos. Su carácter debe ser informativo y persuasivo, y su intención final es sensibilizar e involucrar a las personas en el destino del proyecto y el uso y cuidado de las futuras obras.

Es conveniente que se actúe de manera formal, indicando instituciones y personas responsables de la convocatoria, pero no debe descuidarse una aproximación personal a la comunidad a través de una comunicación que asegure un primer diálogo. Al respecto, se recomiendan reuniones con miembros de la comunidad previas a la planificación participativa que, junto con aclarar dudas o consultas, acentúen la importancia que conceden los diseñadores a las opiniones, necesidades y preferencias de los potenciales usuarios de la futura obra.

- **Constitución de Redes Gestión.** Los conductores del proceso participativo deberán organizar redes de comunicación y articulación interinstitucional para gestionar las diversas etapas en el desarrollo de las actividades. Ello será necesario a la hora de articular acuerdos con la comunidad, así como al momento de construir participativamente las obras.

El objetivo común en la constitución de las redes es la consolidación de la obra, puesta a disposición y en beneficio de una comunidad. Pueden organizarse distintos tipos de redes. Ellas se pueden dividir en redes de autoridad y redes locales, a saber:

- **Redes de Autoridad.** Son los canales formales e informales que existen entre las distintas instancias gubernamentales relacionadas directa o indirectamente con el proyecto. Estas redes presentan la particularidad de generar aportes y recursos para la futura obra o para proyectos complementarios que consoliden la inversión realizada.

- **Redes Locales.** En cada comunidad es necesario reconocer los diversos actores para intentar aunar en forma consensuada los distintos criterios con el fin de conseguir el objeto propuesto.

• **Definición y Aplicación de Técnicas e Instrumentos de Diseño Participativo.** El diseño participativo es la realización de un conjunto de actividades dirigidas o asesoradas por un equipo de distintos especialistas en un espacio local reducido, donde los protagonistas son los miembros de la comunidad. Para ello, las técnicas son múltiples y dependerán de las características de la comunidad. Sin embargo, las herramientas que se empleen deben apuntar a:

- Informar y sensibilizar a los usuarios.
- Determinar las necesidades de la comunidad respecto al objetivo del proyecto.
- Detectar los elementos específicos del proyecto.
- Establecer las preferencias y anhelos sobre la estética de la obra a ser construida.
- Detectar la disposición de la comunidad a la "apropiación" de la futura obra.
- Contribuir a la "apropiación" de la obra ya entregada.
- Estudiar las posibilidades de aporte de la población al co-financiamiento de la obra en alguna medida.

Entre los procedimientos y técnicas de diseño participativo para alcanzar los objetivos propuestos, se deben incluir encuestas, entrevistas, observaciones de terreno, uso de dibujos, fotografías y maquetas.

• **Participación de la Comunidad en la Construcción de la Obra.** El involucramiento de los destinatarios en faenas constructivas es importante, en el sentido que acrecienta los niveles de apropiación de potenciales usuarios.

La participación, sin embargo, debe limitarse a aquellas construcciones o tareas que no requieren mano de obra especializada o que no impliquen situaciones de riesgo en su utilización.

Se recomienda organizar la participación ciudadana en base a eventos constructivo-educativos. Se trata de actividades dirigidas a la "comunidad toda", sin focalizar en un público en particular, asociados principalmente al inicio de obras –preparación de terreno– o bien al final –plantaciones, colocación de maicillo, por ejemplo.

En dichos eventos, mientras los adultos colaboran con las faenas, los niños pueden ser convocados a participar en actividades educativas o recreativas, o bien pueden aportar en tareas específicas que no acarreen problemas de seguridad.

Por otra parte, es interesante aprovechar estas oportunidades para que los actores locales se conozcan, se expresen e interactúen, en un clima festivo y alegre.

• **Participación de la Comunidad en el Mantenimiento y Otras Tareas.** Tal como en el ítem anterior, algunas tareas de mantenimiento pueden ser asignadas

a la población destinataria. Para ello, puede ser necesario realizar actividades previas de formación en temas vinculados con estas tareas.

La comunidad también puede participar en actividades de animación. Se entiende por animación a aquellas acciones tendientes a promover el uso adecuado de las obras construidas.

Entre las actividades que se pueden desarrollar, se cita el teatro, música, títeres, malabaristas, cuenta cuentos, organilleros, bailarines, pintores, retratistas, ciclistas, payadores, etc. Se pueden realizar festivales de comida típica, fiestas costumbristas, concursos, feria de las pulgas, eventos culturales y educativos, actividades deportivas y recreativas, festejos de fiestas patrias o religiosas, etc.

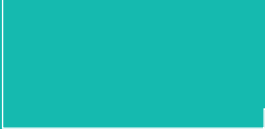
- **Técnicas Complementarias de Registro y Evaluación:**

Ad-hoc a cada herramienta específica a utilizar.



4

Facilitación y Liderazgo



- ▶ **4.1** Introducción
- ▶ **4.2** Facilitación
- ▶ **4.3** Liderazgo

4.1 Introducción

El presente capítulo tiene como propósito proporcionar contenidos generales sobre la técnica de la Facilitación y conceptos generales sobre Liderazgo, para lograr una implementación más eficaz de las herramientas participativas e incorporar habilidades y destrezas para obtener mejores rendimientos de un equipo o grupo de trabajo.

4.2 Facilitación

¿Qué es la Facilitación?

La **Facilitación** consiste en el manejo de grupos (pequeños y grandes) de personas con diversidad de intereses y posturas, para que trabajen en torno a un objetivo común en forma eficiente, efectiva y agradables. La facilitación puede ser aplicada a distintas herramientas, ya sean estas informativas, consultivas, gestionarias y de habilitación social, herramientas que se detallan en el Capítulo 3.

La facilitación como técnica atraviesa la Participación Ciudadana y particularmente las herramientas consultivas y gestionarias, ya que permite el manejo efectivo de espacios interactivos entre múltiples actores y la búsqueda de consensos para avanzar en materias de interés común.

Es en el plano del consenso que la facilitación tiene pertinencia, ya que las posturas contrapuestas entre múltiples actores pueden ser facilitadas mediante un proceso diseñado participativamente y fundado en las realidades de cada caso (ver anexo N° 4, Manejo de Conflictos).

La facilitación garantiza que los participantes puedan tomar distancia de los problemas actuales y apreciar plenamente las realidades y posibilidades que la situación total ofrece, examinar las alternativas lógicas y estratégicas, así como los sentimientos y valores personales involucrados, y tener la libertad para elegir entre una variedad de alternativas de acción sólidas.

4.2.1 Atributos de un Facilitador

Este proceso debe hacerse por una persona con experiencia de manejo grupal, denominado "Facilitador", que se constituye en un guía imparcial del proceso, por lo que un requisito básico es no expresar una opinión sesgada ni personal sobre los contenidos de la discusión.

Cualidades de un Facilitador

Habilidades para...	<ul style="list-style-type: none">• Ser neutral sobre los resultados de una reunión.• Ganarse la confianza del grupo, con un buen sentido del humor, paciencia, flexibilidad, equilibrio emocional y una actitud positiva.• Ser sensible a las diferencias culturales, étnicas y sociales de los participantes, y sus estados de ánimo.• Improvisar y ser creativo frente a diferentes circunstancias.• Resolver problemas <i>in situ</i>.• Escuchar, hablar en público y escribir en papelógrafos o similar.• Sintetizar, complementar y resumir comentarios verbales.
Conocimiento de...	<ul style="list-style-type: none">• La naturaleza de los temas en discusión y las condiciones que motivan a los involucrados a participar.• Las distintas técnicas grupales relacionadas con la facilitación y mediación.• La naturaleza de las dinámicas de grupo (estados de ánimo).• Los pasos para diseñar, organizar, conducir un proceso desde sus inicios hasta la implementación.
Ética Profesional para...	<ul style="list-style-type: none">• Resistir presiones indebidas de las partes y voluntad para retirarse si las presiones continúan.• Dar a conocer cualquier asociación indebida entre el responsable del proceso y un participante.• Retirarse del proceso si las partes pierden confianza sobre la imparcialidad del facilitador.

4.2.2 Tareas de un Facilitador

Las tareas de un facilitador dicen relación con el **antes**, **durante** y **después** de una reunión, talleres, consulta ciudadana, etc. Dependiendo de las características del proceso participativo en cuestión y de las complejidades de cada caso, las tareas evidentemente cambiarán.

Antes de la Reunión

En términos generales y como mínimo, un buen facilitador deberá **antes** de la reunión conocer a los participantes invitados y sus posturas.

Tareas Específicas Antes de la Reunión

- Realizar entrevistas y/o contactos (telefónicos) con los participantes, como parte de un proceso de convocatoria, pero más importante aún como parte del conocimiento previo que este deberá tener de la situación a facilitar (entiéndase "hacer fácil"), particularmente sobre el número de participantes, los temas de preocupación, las relaciones entre los participantes, los temas en conflicto, y los estados de ánimo de los participantes sobre el tema de la reunión, entre otros.
- Desarrollar una metodología de trabajo que tienda a la participación efectiva de los invitados y al tratamiento eficiente de los temas en cuestión, en base a una agenda de la jornada.
- Establecer la fecha, hora y duración de la actividad, así como atender los requerimientos logísticos que se desprenden de la metodología propuesta, tales

como necesidades de espacio físico, materiales a utilizar, organización de la sala del evento (en círculo o un rectángulo), sistema de audio, etc.

- Conocer el lugar del evento con anterioridad a su selección final para verificar si este cumple con las necesidades de la metodología.
- Atender a las necesidades de transporte de los participantes para llegar al lugar y verificar su disponibilidad.

Recomendaciones Especiales

En muchos casos la labor del facilitador **antes** de la reunión incluye la presentación de la metodología de trabajo y de las consideraciones sobre el lugar, fecha y duración de la actividad, a los participantes, con el fin de que la reunión atienda sus necesidades para una participación efectiva, permita satisfacer sus expectativas, y genere una apropiación y validación del espacio participativo.

En otros casos, esta información va más allá de una simple carta convocatoria o de un llamado telefónico, como en el caso de la resolución adecuada de un conflicto, ya que el facilitador debe asistir a los participantes a identificar sus intereses y alternativas de solución al conflicto o tema en cuestión, con el fin de centrar la conversación que se producirá en la reunión y generar posibles puntos de encuentro entre las partes. También, en esta etapa puede ser necesario ayudar a los participantes a comprender las reglas de funcionamiento de la reunión y la metodología de trabajo a desarrollar.

Inmediatamente antes de la reunión, uno o dos días antes, el facilitador debe preocuparse de la disponibilidad de los aspectos logísticos, tales como:

- Revisar la disponibilidad de los materiales de la jornada, incluyendo los insumos para el descanso y/o almuerzo;
- Revisar los equipos computacionales, de fotocopiado e impresión, si fuese necesario, y que la documentación y presentaciones, estén disponibles para los participantes;
- Verificar que quienes estén a cargo de los diferentes puntos de la agenda hayan preparado sus presentaciones, y que tenga relación, en forma y fondo, con la metodología de trabajo dispuesta; y
- Preparar un papelógrafo o material con la agenda del trabajo y otro con las reglas de funcionamiento/comportamiento, para ser revisada al inicio de la jornada.

Durante la Reunión

Durante la reunión, el facilitador debe manejar la discusión para el cumplimiento de los objetivos planteados y de la agenda que los sustenta.

Tareas Específicas Durante la Reunión

- Asegurar la participación de todos los actores;
- Animar a los participantes;
- Fomentar los acuerdos y lograr avances;
- Documentar en detalle el desarrollo del trabajo, utilizando papelógrafos, tarjetas y otros medios;

- Garantizar el uso eficiente del tiempo;
- Garantizar que todos los tópicos de la agenda se traten adecuadamente; y
- Mantener presente las posibilidades de flexibilizar la agenda para ajustarla a los procesos en curso, y a las necesidades y características de los participantes.

Recomendaciones Especiales

Independiente de los contenidos de la jornada, existe una secuencia lógica para los talleres y reuniones facilitadas. Al inicio de la jornada, el facilitador debe presentarse y explicar que su labor será ayudar al grupo a cumplir su objetivo, completar la agenda, asegurarse que todos tengan un espacio de expresión y asegurarse que se respeten las reglas de funcionamiento/comportamiento.

Es importante marcar un punto de inicio de la jornada con una presentación clara. Esta presentación incluye:

- El propósito de la reunión y sus alcances,
- La revisión de la agenda de la jornada en un papelógrafo, destacando el inicio, cierre y descansos, y
- La presentación de las reglas de funcionamiento/comportamiento, desde un papelógrafo en la pared.

Aun cuando no se utilice un papelógrafo para explicar la agenda y las reglas de funcionamiento/comportamiento, es clave que estén disponibles en un lugar visible para todos los participantes, con el fin de hacer referencia a éstas, si fuese necesario, durante la jornada, ya que se establecen para ser respetadas por todos los participantes.

Reglas de Funcionamiento/Comportamiento sugeridos para los integrantes del grupo

- Respetar la opinión de los demás.
- Escuchar.
- Ser breve en las intervenciones.
- Estar abierto a otros puntos de vista.
- Aceptar que los demás también pueden tener razón.
- Establecer que solo el facilitador otorga la palabra.
- Solicitar que se eviten los "mini-diálogos".

Adicionalmente, el facilitador debe solicitar a los participantes que se presenten. Algunas preguntas atractivas o motivacionales aquí dicen relación con:

- Dinos tu nombre, dónde vives, y en qué trabajas.
- Dinos algo nuevo y bueno que te haya sucedido recientemente.
- Cuéntanos ¿qué estarías haciendo si no estuvieras aquí?
- Dinos en una sola palabra tu estado de ánimo.
- Cuéntale al grupo tu música preferida o hobby.
- Nómbranos tu sitio preferido en esta localidad y por qué.
- Si pudieras traer a una persona famosa a esta reunión, ¿quién sería y por qué?

Es evidente que una pregunta basta y esta deberá ser seleccionada en función del estado de ánimo de los participantes, los contenidos de la discusión, y el tipo de público (contexto).

Finalmente, en esta etapa de presentación también tiene cabida algunos anuncios de carácter logístico y otros que los participantes desean hacer, sobre otros temas que motiven o vinculan a los participantes de manera colectiva.

Durante el desarrollo de los contenidos, debe haber una introducción del tema en cuestión, un espacio para la discusión, y un espacio para resumir los puntos de vista o bien para la toma de decisiones, según el caso, y la agenda propuesta.

Para ello, el facilitador debe animar la discusión hacia el cumplimiento de los objetivos planteados. En este proceso, el facilitador puede utilizar las siguientes técnicas:

- **La Indagación:** pedir al participante que explique la relación de su afirmación con el tema, cuando no es evidente.
- **La Aclaración:** con frecuencia, la manera de expresar una opinión no es claramente entendida por todos los participantes.
- **La Exploración Conjunta:** pedir opiniones al resto del grupo cuando es evidente que la comprensión de un tema no es homogénea.
- **La Persuasión:** introducir alguna idea que no ha sido expresada por los participantes y que el criterio del facilitador sirva para clarificar conceptos.
- **La Condensación Consensual:** integrar dos o más ideas que expresadas de manera diferente tengan el mismo significado.
- **La Sintetización:** solicitar un título que englobe varias opiniones.
- **El Perfeccionamiento Consensuado:** mejorar la idea entre todos.

Al cierre del evento, se deben definir los pasos a seguir, si quedaron temas pendientes, o bien si el tema lo amerita y el proceso participativo lo requiere. Se debe agradecer a los participantes e informarles sobre los mecanismos de retroalimentación. En este sentido, es altamente recomendable elaborar un acta o informe de la reunión y que este sea entregado oportunamente a los participantes. Un punto central de ese documento serán los acuerdos y compromisos alcanzados, así como los pasos a seguir, tales como la próxima reunión, las actividades intermedias a realizar, etc.

Después de la Reunión

Después de la reunión, el facilitador debe abocarse a redactar el acta o informe de la reunión, su posterior distribución y el cumplimiento de los acuerdos de procesos indicados.

4.3 LIDERAZGO

¿Qué es el Liderazgo?

Se debe reconocer que el liderazgo es la capacidad de obtener el mayor partido de un equipo en cualquier circunstancia, con el fin de alcanzar ciertas metas. Si el líder logra hacerlo, todos los miembros del equipo saldrán beneficiados, ya que su rendimiento

mejorará, se sentirán más realizados con la labor que desempeñan y podrán obtener logros inesperados.

A menudo, se confunden dos conceptos complementarios en torno a este tema: liderazgo y dirección. La respuesta es simple: la dirección dice relación con la preparación, la planificación y la toma de decisiones para lograr una acción, y el liderazgo está relacionado con los aspectos de realización de la acción (comunicación, motivación, saber delegar y supervisión) con respecto a un equipo encargado o interesado en realizar una determinada labor. Es posible afirmar que la dirección transforma las ideas en planes y que el liderazgo convierte los planes en hechos.

En este sentido, los beneficios de contar con un buen liderazgo se traducen en hechos concretos, tales como:

- El equipo funciona como un equipo, no como un conjunto de individuos. Todos tienen un objetivo común.
- El equipo es capaz de comprender sus objetivos y cómo cada uno de los objetivos parciales encajan en el conjunto de objetivos generales.
- Los miembros del equipo se apoyan entre sí.
- El equipo está dispuesto a hacer un esfuerzo adicional cuando es preciso.
- Al equipo no le basta con hacer el trabajo, sino que busca la excelencia.
- Todo el mundo conoce la función del equipo y su labor dentro del mismo.
- El equipo está motivado para llevar a cabo el trabajo con la mayor eficacia posible.
- Las distintas labores se asignan a las personas mejor calificadas para realizarlas.

Es por ello que, liderazgo se refiere a un conjunto de habilidades o destrezas, desplegadas por uno de los miembros del grupo, que permite al grupo sacar pleno partido de sus potencialidades, en distintas condiciones o circunstancias, según los requerimientos de la labor a realizar.

La cultura tradicional indica que el liderazgo se asume cuando una persona se ubica en un puesto de dirección. Esto es falso. Las capacidades de liderazgo no mejoran automáticamente cuando se obtiene un puesto directivo dentro de una organización o grupo humano. Son destrezas que forman parte de las habilidades del trabajo cotidiano de una persona, independiente del cargo, y no se adquieren por el simple hecho de ser designado o elegido en un puesto determinado. Los mitos que circulan comúnmente en torno al liderazgo dicen relación con:

- **Los líderes nacen, no se hacen:** *Falso.* La capacidad de liderazgo, al igual que todas las capacidades, se puede desarrollar con preparación y con práctica.
- **Un líder debe tener unas cualidades concretas, bien definidas:** *Falso.* No se puede elaborar una lista de cualidades aplicables a todos los líderes. El comportamiento que tenga es un factor mucho más importante que las cualidades de que disponga. Pero, algunas conductas pueden aumentar sus posibilidades de convertirse en un líder eficaz.
- **Un líder lo es en cualquier circunstancia:** *Falso.* Una persona se convierte en líder porque es el candidato indicado para realizar una labor determinada, pero puede que no resulte tan buen dirigente en un ámbito diferente.

- **El liderazgo sólo mejora con la experiencia:** *Falso*. El desarrollo de cualquier capacidad es una combinación de conocimientos adquiridos y de práctica. De otra manera, nuestras acciones sólo se basarían en prácticas de ensayo y error.
- **El liderazgo no es un concurso de popularidad:** *No*, no lo es, pero si es un buen líder, el equipo lo deseará porque lo motiva y lo ayuda a desarrollar sus potencialidades.

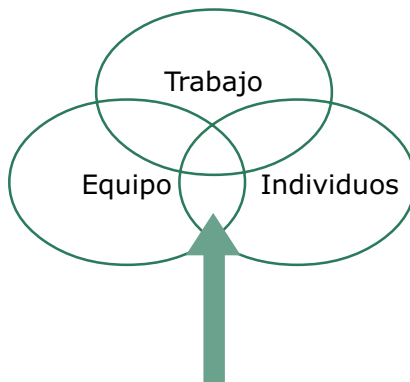
En resumen, un líder se caracteriza por su inteligencia para poner en movimiento a otros en función de resultados atractivos para el grupo. A su vez, un líder delega tareas y responsabilidades en los integrantes del grupo y tiene habilidades y la disposición para escuchar a otros y dirigir al grupo en función de las preocupaciones y orientaciones del mismo.

Por ello, un líder posee una capacidad marcada para aprender de los demás y poner ese conocimiento a la disposición del grupo. Pero, un líder no solo sabe escuchar a los demás, sino también posee habilidades comunicacionales para motivar al grupo, generar confianza, proyectar valores apreciados por el grupo (como la confianza, la sinceridad y la honestidad) y negociar entre los múltiples intereses que se proyectan al interior de un equipo.

En muchos casos, un líder se destaca por ver la realidad de una manera distinta a los demás y en su capacidad de emprender una acción que al parecer tiene resultados inciertos o de largo plazo. Las habilidades o destrezas de un líder, posibles de obtener mediante el estudio de las mismas, las vemos a continuación.

4.3.1 Habilidades relacionadas con el liderazgo

Un líder debe encontrar el punto de equilibrio entre las necesidades del equipo y las individuales. Si se debe hacer un trabajo, el equipo debe ser eficaz en su ejecución, apoyando a los individuos que conforman el equipo.



Si se desatienden uno de estos aspectos, el equipo dejará de funcionar de manera adecuada. Por ejemplo, si siempre el líder se centra en el trabajo y olvida mantener el espíritu de equipo o no se preocupa por las personas como tales, no habrá ni motivación ni capacidad para realizar el trabajo.

Para mantener este equilibrio, se reconocen ciertas habilidades esenciales o claves en un líder, a saber:

- **Capacidad cognitiva:** los líderes tienen la capacidad de pensar con claridad cuando surge un problema, de establecer un plan, de tomar decisiones y de resolver temas complejos. Utilizan un enfoque lógico pero sin olvidar las innovaciones o ideas novedosas que se pueden utilizar para resolverlo.
- **Capacidad de acción:** los líderes tienen la habilidad de lograr que se haga el trabajo, y consiste en, por ejemplo, saber delegar, motivar y comunicar. A menudo, la base para lograr contar con una capacidad de acción dice relación con el entusiasmo y el empuje, ya que es la raíz de la motivación del equipo. El entusiasmo, además, indica por qué se desea hacer el trabajo. Los líderes eficaces se mueven por un deseo de éxito que va más allá de la categoría social o el dinero. Por lo tanto, el entusiasmo es interno, no deriva de ningún factor externo como podría ser el económico. El entusiasmo y el empuje implican determinación y compromiso; es decir, una dedicación más allá de lo común sobre las metas del grupo y perseverancia para alcanzarlas. Un líder es capaz de tener una actitud positiva aun cuando las cosas salen mal, de forma que muestre que cualquier problema se puede superar. Los buenos líderes se empeñan en mejorar el rendimiento de su equipo por encima de la media.
- **Capacidad de relación:** los líderes tienen la habilidad para generar un trato social que permite crear confianza y establecer relaciones laborales productivas. Esto se logra, entre otras cosas, siendo honesto, pero también estableciendo una relación de confianza con los miembros del equipo. La integridad implica que sus actos coincidan con sus promesas, y la honestidad que sea sincero y no defraude a los miembros del grupo. La confianza en sí mismo también es clave para un liderazgo eficaz. La base de la confianza en sí mismo radica en saber cuáles son sus puntos fuertes y defectos. Se trata de una mezcla de humildad, confianza en sus propias capacidades, disposición para admitir los errores cometidos, y habilidad para valorar cómo mejorar su actuación. Se refiere a estar en contacto con las creencias de sus propias potencialidades y proyectar esas creencias, delegando responsabilidades en asuntos que desconoce o no tiene la experiencia para manejar. Otra habilidad de los líderes es que se interesan de verdad por los miembros de su equipo, los comprenden y se preocupan por ellos. Quieren que sus dirigidos se desarrollen tanto en el ámbito profesional como en el personal. Saben cómo responder a cada persona y cómo sacar lo mejor que cada uno.
- **Experiencia:** la experiencia no es una habilidad propiamente tal si no más bien una necesidad para ser líder. Es decir, el líder debe tener el conocimiento y la experiencia suficiente para enfrentar situaciones difíciles a las que el equipo deberá dar respuesta. No se trata de saber tanto como todo el equipo en su conjunto, sí no de saber sacar partido a los conocimientos y la experiencia de cada uno de los miembros del equipo.

Tipos de Liderazgo

Según estas habilidades y destrezas, se reconocen distintos tipos de liderazgo, como el autoritario, el paternalista, el permisivo y el democrático. Sus características son:

- **Liderazgo Autoritario:**
 - Toma decisiones solo.
 - No delega tareas.
 - No tiene reglas claras.
 - Controla constantemente.

- **Liderazgo Paternalista:**
 - Siente que debe tomar las decisiones más importantes por el grupo.
 - Es amable y cordial ante las necesidades del grupo.
 - Protege al grupo excesivamente.

- **Liderazgo Permisivo:**
 - Es individualista.
 - Deja mucha autonomía al grupo.
 - Asume una conducta amistosa, pero pasiva.

- **Liderazgo Democrático:**
 - Toma decisiones compartidas.
 - Estimula la participación.
 - Tiene reglas claras.
 - Trabaja en conjunto.

Se destaca el liderazgo democrático sobre el resto, ya que éste presenta una mayor sintonía con los integrantes de una determinada organización, por lo que está abierto a promover su participación activa. Al estar abierto a la participación del resto, la comunicación cobra una rol importante en la forma de actuar, basándose en que “es mejor escuchar, antes de decidir” o bien “para decidir se requiere necesariamente escuchar y tomar en cuenta la opinión del grupo”.

En este sentido, un líder democrático es “el catalizador” de la opinión del resto, al asumirla como suya y transformarla en la opinión del grupo en su totalidad y no sólo de algunos de sus integrantes.

Para alcanzar un grado efectivo de participación, el líder democrático no tiene problemas en reconocer posibles divergencias de opinión y puede enfrentar los conflictos al interior de la organización. Es por ello que un líder democrático valora los conflictos y posee la capacidad para transformarlos en oportunidades para alcanzar el objetivo común del grupo.

4.3.2 Técnicas para el Desarrollo de Habilidades de Liderazgo

Planificación

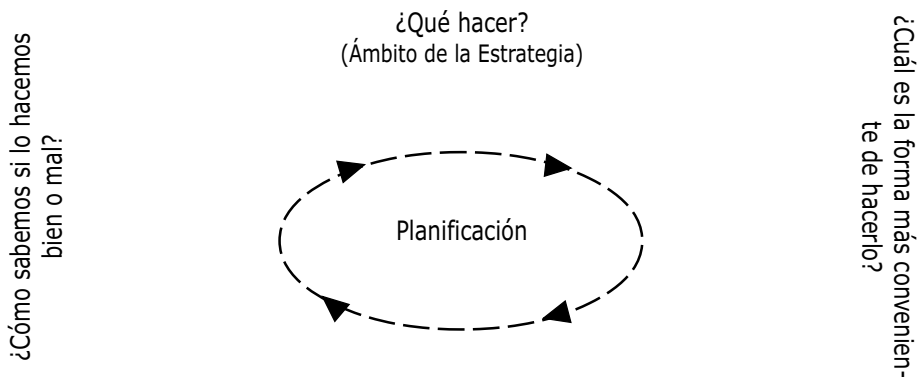
La Planificación es un ejercicio anticipado a la ejecución de cualquier acción, que busca programar la obtención de determinadas metas u objetivos de manera eficiente. De la misma forma, es una acción consistente basada en un conjunto de procedimientos que buscan dar mayor racionalidad y organización a las actividades a realizar, para alcanzar un determinado propósito. Por ello, la planificación busca evitar construir “castillos en el aire”.

La planificación busca:

- Concretar y precisar lo que se quiere realizar.
- Hacer efectivas las decisiones tomadas.
- Seguir cursos de acción que conduzcan a la obtención de determinados resultados.

La planificación se hace cargo de cuatro temas o ámbitos claves para la programación y ejecución de cualquier acción.

- Primero, la planificación busca responder la pregunta **¿qué hacer?** o bien qué se busca con la realización de una acción, desde el punto de vista estratégico.
- Segundo, la planificación permite aclarar **¿cuál es la forma más conveniente para realizarlo?**, distinguiendo los pasos a seguir de manera lógica y conducente a la obtención de los resultados, basados en objetivos básicos, previamente establecidos.
- Tercero, la planificación busca aclarar la organización que una acción o proyecto requerirá para su óptimo desarrollo, por lo que la pregunta básica es **¿cómo asignamos las responsabilidades y recursos para la realización de la acción?**
- Cuarto, cualquier acción debe contemplar un ámbito clave y comúnmente postergado que dice relación con **¿cómo sabemos si lo hacemos bien o mal con su ejecución?** Este tema o ámbito implica una revisión de cómo se está ejecutando la acción durante el proceso mismo de desarrollo (seguimiento) y cómo se ejecutó la acción, una vez finalizada (evaluación).



Este círculo de la planificación alude a que cualquier proceso de este tipo debe contestar las cuatro preguntas de manera clara y en sintonía entre sí. De lo contrario, el círculo se rompe y la planificación queda trunca o adolece de determinados componentes que la hacen integral.

La planificación busca introducir **organización, racionalidad, compatibilidad y coherencia a la acción a desarrollar**, con el fin de alcanzar de manera óptima los resultados programados. Sin embargo, no es una normativa rígida, sino una serie de pautas que sirven para organizar las ideas, precisar los objetivos, establecer los cursos de acción y concretar una serie de actividades específicas.

Su beneficio radica en que permite comprobar que las acciones contempladas son realizables y se ajustan a los recursos disponibles, a las capacidades de ejecución, y a los requisitos del financista.

Antes de ponerse a trabajar, es preciso aclarar qué requisitos se necesitan para cumplir el objetivo. Entre los elementos a considerar se encuentran: los pasos o actividades a seguir, su orden más conveniente, los recursos disponibles y necesarios para realizar cada actividad, y el plazo de tiempo necesario para finalizar cada actividad. Para realizar esta planificación, se recomienda responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué quiero lograr?
- ¿Por qué es necesario?
- ¿Cuándo es preciso hacerlo?
- ¿Cómo se obtendrá mejores resultados?
- ¿Dónde lo debo hacer?
- ¿Quién participará?
- ¿Qué necesito para realizarlo?

Delegación de Tareas

Es muy importante delegar trabajos siempre que sea posible, así como marcar el límite de libertad que concede a la persona a la que se le encarga la tarea. La delegación de tareas permite asegurar que el trabajo lo va a realizar una persona o un equipo capaz de llevarlo a cabo con éxito. A su vez, el líder dispone de más tiempo para ocuparse de las funciones propias de liderazgo como, por ejemplo, crear equipo, planificar su desarrollo y establecer vínculos profesionales.

La delegación de tareas debe proporcionar la libertad justa a la persona encargada del trabajo, de manera que ni está sometida a un control excesivo, ni se le asigna una tarea que no es capaz de hacer.

Por otra parte, la delegación de tareas permite al equipo sacar el máximo partido a los conocimientos de sus miembros y mejorar su capacidad. De esta manera, es posible esperar que la delegación de tareas permite reducir las fuentes de conflicto dentro del equipo.

En términos generales, el líder debe delegar los trabajos de poco peso, tales como: trabajos cotidianos, rutinarios o de poca importancia, trabajos que pueden realizar otros miembros del equipo de mejor manera por poseer habilidades específicas para su desarrollo, y/o trabajos que impliquen un reto para quienes los tienen que hacer, lo cual permite un desarrollo profesional.

Para realizar una delegación eficaz, se recomiendan los siguientes pasos. Antes de delegar, pregunte al interesado si dispone de tiempo para realizar un trabajo adicional. Pero preguntar a veces no es suficiente: algunas personas aceptan más trabajo del que pueden hacer o bien sobrevalora la carga de trabajo actual.

Por ello, antes de asignar un trabajo adicional a una persona o a un equipo, debe calibrar la carga de trabajo que tiene y luego preguntar. Para seleccionar la persona a encomendar una tarea, se debe definir si cumple con los requisitos para desarrollar, tales como conocimiento del ámbito o tema del trabajo, experiencia, motivación, y compromiso. De estos factores depende, además, el tiempo que se requerirá para la supervisión del trabajo.

Una vez que tenga claro qué tipo de persona o equipo cuenta con tiempo para absorber el trabajo, es necesario seleccionar a la persona adecuada para realizarlo y delegar con el nivel de libertad indicado, de manera que esa persona pueda actuar según su propia iniciativa y según los requerimientos de la tarea a encomendar.

Cabe mencionar aquí que, un líder eficaz conoce su equipo y, por lo tanto, sabe si son principiantes, aprendices, integrados o expertos, en ciertas tareas. También, un líder eficaz puede reconocer el tipo de supervisión que más le acomoda a cada persona y que se requiere para cumplir la tarea a encomendar. Se reconocen cuatro tipos de supervisión, a saber:

- **Controlador:** Supervisión de cerca a la persona o al equipo, al guiarlos en cada etapa del proceso, mostrar o decidir que hacer.
- **Instructor:** Deja al equipo que realice el trabajo según sus propios conocimientos, pero da consejos y ánimos cuando piensa que son necesarios.
- **Asesor:** Es como un instructor, pero solo aconseja o guía cuando la persona o el equipo lo solicita.
- **Coordinador.** Otorga plena responsabilidad a la persona o el equipo, y solo coordina los distintos trabajos que realiza. Mediante informes y reuniones se mantiene al tanto de los progresos y logros de la persona o equipo.

Posteriormente y una vez que haya calibrado el nivel de delegación que requiere la persona o equipo seleccionado, es posible que haya cometido un error en sus estimaciones. Por ello, debe existir un espacio para planificar en conjunto con esa persona o equipo la tarea a realizar.

Es preciso establecer claramente los objetivos y resultados esperados del trabajo, así como el nivel de supervisión que se estima va a necesitar. Esto otorga a la persona el espacio para conocer su cometido y evaluar sus necesidades de apoyo y/o el tipo de supervisión necesario. Además, preguntar este tipo de aspectos a la persona en cuestión aumentará su nivel de motivación, ya que formará parte del proceso de toma de decisiones.

Resolución de Problemas

Uno de los mayores retos que se plantea un líder es dar respuesta al flujo continuo de problemas que surgen cotidianamente en el trabajo. Si adopta un enfoque lógico a los problemas, las soluciones surgirán de manera espontánea y aumentará considerablemente las posibilidades de dar con la respuesta adecuada.

A estos temas o problemas se le debe otorgar el mismo tratamiento que a las tareas que realiza cotidianamente. Para ello se presenta a continuación la siguiente secuencia:

1. **Identifique el problema real:** Existen varias formas complejas de hacerlo, pero en el ámbito cotidiano, lo más indicado es preguntar por qué tres o cuatro veces. Por ejemplo,
 - Necesitamos mejorar la comunicación en el equipo. ¿Por qué?
 - Porque ha habido malentendidos. ¿Por qué?
 - Porque mis instrucciones se han entendido mal. ¿Por qué?
 - Porque no expresé con suficiente claridad lo que quería. ¿Por qué?
 - Porque no dominaba la técnica de la comunicación.

2. **Analice el problema:** A continuación, tiene que analizar el problema para imaginar cómo lo puede resolver y encontrar un objetivo claro. Por ejemplo, Problema: el mal dominio de las técnicas de comunicación no me permite expresar con claridad lo que quiero. Objetivo: Mejorar mi capacidad de comunicación.
3. **Si es preciso, recopile información:** Es preciso recopilar información que esté a su alcance, en un plazo razonable, sobre el problema.
4. **Busque una serie de opciones:** A partir de esos datos, piense al menos dos o tres posibles enfoques que permitan resolver el problema. No se limite a la solución obvia o al procedimiento habitual de hacer las cosas. El hecho de que un problema siempre se haya resuelto igual no significa que esa sea la mejor solución siempre. Además, disponer de una segunda alternativa le permite un plan opcional si algo sale mal.
5. **Valore las opciones y escoja la que considere mejor:** Evalúe las soluciones en función del problema y determine cuál aporta un mayor beneficio. Piense qué criterios puede emplear para decidir qué alternativa cumple mejor con el objetivo indicado.

Motivación Eficaz

Para lograr que un trabajo sea exitoso, es esencial saber delegar y comunicar, ya que, ayuda a motivar al equipo. Visto al revés, sin embargo, si la persona o equipo está motivado, será más sencillo delegar y comunicarse, ya que éstos escucharán con más atención y estarán más dispuestos a realizar la labor solicitada. Por otra parte, entre más motivada se encuentre una persona, menos tendrá que dedicar a su supervisión, ya que podrá conseguir realizar el trabajo de manera más efectiva.

Para lograr la motivación del equipo, es importante recordar que no a todas las personas les motivan las mismas cosas. Por ello, la única forma de lograr la motivación de un grupo es conocer bien a los miembros y las necesidades que los motivan, por lo que hay que preguntar. Asimismo, hay que tener presente que las necesidades que motivan a las personas, varían con el tiempo, a medida que evolucionan las prioridades de cada una.

Adicionalmente, se recomiendan los siguientes aspectos para lograr la motivación de un equipo:

- Asigne a la gente objetivos alcanzables pero que impliquen cierto reto, y acuérdeles con ellos.
- Mantenga informada a cada persona acerca de su actuación cotidiana.
- Comunique a todos las decisiones, los hechos o los planes que puedan afectar su trabajo.
- Delegue tanto como pueda para que todos los miembros del equipo tengan responsabilidades y adquieran más experiencia.
- Proporcione toda la libertad de acción que pueda a cada persona, siempre dentro de sus funciones.
- Establezca una relación clara entre el esfuerzo y la recompensa.
- Anime al equipo para que se involucre en la organización y para que proponga ideas que mejoren el rendimiento de todos.
- Aclare que cada persona es responsable del éxito o el fracaso de la labor que le haya sido asignada.
- Premie los logros cuando sea adecuado.

Trabajo en Equipo

El enfoque de equipo consiste en una forma especial de trabajo mancomunado para facilitar el talento colectivo y la energía de las personas. El concepto de equipo resulta especialmente relevante para alcanzar la calidad en las tareas a desarrollar.

Todo grupo posee una organización interna que alude a las reglas, límites y formas de funcionar que lo definen como tal. Es así como existen grupos más o menos estructurados según a qué dan mayor importancia. Algunos le dan más atención al logro de objetivos que enfrentan, y otros a la estructura del grupo y las relaciones que se producen a su interior.

Sin embargo, se hace necesaria una mezcla de estas características para asegurar el logro del trabajo y que el grupo siga manteniéndose como tal, ya que este podría disgregarse si no responde a las necesidades emocionales y los procesos propios de sus miembros.

Para lograr que el equipo actúe como tal y no sea solo un grupo de individuos, se recomiendan las siguientes pautas:

- Potencie al máximo la labor de equipo, organizando proyectos conjuntos, reuniones informativas y de trabajo colaborativo, y espacios para la formación colectiva.
- Procure que los miembros del equipo se ayuden entre sí y compartan conocimientos y experiencia o se apoyen mutuamente.
- Compruebe que todos tengan una responsabilidad con el equipo.
- Facilite tanta información como le sea posible.
- No excluya a nadie del equipo, independiente de su cargo o posición al interior del equipo.
- Premie a su equipo y agradezca el esfuerzo del equipo.



5.

Experiencias Participativas en el MOP

- ▶ **5.1** Sistematización de Experiencias
- ▶ **5.2** Fichas de Herramientas participativas en Proyectos MOP

En esta sección se da cuenta de algunas experiencias participativas impulsadas por el MOP en proyecto de infraestructura, con fin de ejemplarizar las herramientas participativas descritas en el presente Manual y como un insumo para su mejor entendimiento. Ellas representan el esfuerzo de los grupos de trabajo de participación ciudadana y territorio en proyectos específicos donde la participación ciudadana ha cumplido un papel predominante en su definición y gestión. En efecto, todas ellas representan logros para el MOP y los procesos participativos. Sin embargo, las dificultades y errores cometidos también son claves para mejorar los procesos de participación ciudadana, por lo que se describen en esta sección.

De la vasta experiencia en impulsar procesos de participación ciudadana en proyectos de infraestructura que poseen estos grupos de trabajo, se ha seleccionado sólo una muestra que permita al lector conocer los ámbitos donde ciertas herramientas participativas tienen una mayor aplicabilidad, los pasos metodológicos desarrollados, y los logros alcanzados y las dificultades encontradas en el desarrollo de las herramientas.

En la lectura de la presente sección, se debe tener claro que la identificación de herramientas participativas y la definición de su aplicabilidad en ciertos proyectos bajo situaciones específicas, corresponden a un proceso interactivo y multidisciplinario para conocer el estado del proyecto, los objetivos participativos propuestos y las características de la población objetivo. En este sentido, el entorno de aplicación de cada herramienta le otorga pertinencia y por lo tanto efectividad a la herramienta, por lo que una misma herramienta no tendrá los mismos resultados en otros contextos y realidades. En este sentido, la revisión de las experiencias propuestas deben ser útiles solo para definir de mejor manera los criterios de selección y aplicación de herramientas de participación ciudadana.

5.2 Fichas de Herramientas Participativas en Proyectos MOP

Profesional: Lupe Barria, Arquitecto.

Unidad de Desarrollo Territorial

Dirección Nacional de Vialidad

Nombre del Proyecto: Mejoramiento Ruta U 99, sector Nochaco-Ensenada

Región: X de Los Lagos

Etapas: Estudio definitivo

Objetivo y descripción del Proyecto:

Mejorar el perfil de la ruta, entre las localidades Ensenada y Cascada, para satisfacer las crecientes demandas de tráfico, en coherencia con las características turísticas del sector y su sensibilidad ambiental, al pasar por un área protegida.

Corresponde a 22 km. de camino que bordean el Lago Lanquihue en su mayor parte y se introducen en un tramo de 8 km., en el Parque Vicente Pérez Rosales.

Preocupaciones detectadas en torno al proyecto, que ameritaron hacer Participación Ciudadana:

- Protección del hito geológico "El Abanico".
- Necesidad de veredas y ciclovías.
- Que el proyecto potencie el desarrollo turístico de la zona.
- Que el trazado al interior del Parque fuera amigable con el entorno.
- Que el camino fuera sólo de uso turístico.

Tipos de actores involucrados en el proceso participativo:

- Sector público MOP: SEREMI, Vialidad central, regional, provincial
- Sector público extra MOP: gobierno regional, actores técnicos ambientales, CONAMA, COREMA, CONAF.
- Actores políticos: Municipio y sus cuadros técnicos.
- Actores de la comunidad: Representantes de organizaciones productivas y territoriales, locales, comunidad interesada-residentes.

Nombre Herramientas Participativas utilizadas, de mayor efectividad:

Encuestas
Reuniones

Razones o motivos que llevaron al equipo a seleccionar las herramientas utilizadas:

Reuniones: permite el intercambio de opiniones en forma más fluida y se puede llegar a un mayor nivel de confianza en la conversación. Este proceso tuvo una sistematización detallada, se organizaron actividades cuando se dispuso de la información integral acerca del proyecto.

Entrevistas y encuestas: recoger la opinión de los actores involucrados en el proyecto.

Descripción de los pasos metodológicos realizados para aplicar las herramientas:

- Conocimiento previo del territorio donde se inserta el proyecto, uso de Ficha Territorial Ambiental Base.
- Sondeo preliminar a la realización de la reunión y aplicación de Entrevista Tipo semiestructurada.
- Encuestas prediales.
- Exposición del proyecto a la comunidad y representantes de organizaciones productivas.

Resultados alcanzados con las herramientas aplicadas:

Mejorar el proyecto incorporando aspectos de la opinión de la ciudadanía:

- Medidas para el paso por Parque Nacional.
- Identificación de hito geológico muy valorado por la comunidad.
- Habilitación de miradores con fines turísticos.
- Reestudio del tramo del hito, y solución vial en puente en voladizo.
- Incorporación al proyecto de un tramo de vereda y habilitación de una berma más ancha para ser utilizada por los ciclistas.

Pauta de Ponderación de Opiniones Ciudadanas utilizada:

Aplicó la CONAMA en la PP formal. No se utilizó.

Aprendizajes producto de esta experiencia :

- Toda actividad requiere un proceso ordenado y sistematizado.
- La Consultora estimó adecuados y simples de aplicar, los instrumentos entregados.
- Con la aplicación de PPC, la defensa del hito y la solución en voladizo, no necesariamente sube el monto del proyecto; al contrario, se disminuyó.

Fichas de Herramientas Participativas en Proyectos MOP

Profesional: Gloria Marín Araya, Arquitecto; Unidad de Desarrollo Territorial, Gianpaolo Darigo, Geógrafo y Ema Manríquez, Administrador Público; Dirección Regional R.M.

Dirección Nacional de Vialidad

Nombre del Proyecto: Conservación Periódica Camino El Noviciado, por 5 Ojos y Camino del Medio

Región: Metropolitana

Etapa: Construcción

Objetivo y descripción del Proyecto:

Cambio estándar, tierra a tratamiento doble. Las obras a ejecutar son 11 Km. de mejoramiento de caminos locales, en zona rural de la RM, con un alto grado de pobreza y aislamiento en épocas de lluvia de los centros urbanos. Principalmente, problema para el acceso de escolares a centros educacionales de Enseñanza Media.

Preocupaciones detectadas en torno al proyecto, que ameritaron hacer Participación Ciudadana:

- Camino muy deseado por la gente, según lo consultado preliminarmente.
- Oportunidad de informar a la comunidad respecto a lo que se iba a realizar en su territorio y con ello demostrarles respeto.
- Incorporar en el proyecto, a nivel del estudio de ingeniería, luego de su evaluación, las observaciones y las demandas surgidas de la interacción con los interesados.
- Considerando el nivel socioeconómico de la comunidad y las limitadas oportunidades de instrucción más allá de lo entregado en la escuela, se inició un proceso educativo en lo referido a temas de cuidado del medio ambiente y seguridad vial.

Tipos de actores involucrados en el proceso participativo:

- Municipio
- Ministerio de Educación
- Líderes locales
- Representantes de Organizaciones locales.
- Comunidad en general

Nombre Herramienta Participativa utilizada:

Reuniones

Razones o motivos que llevaron al equipo a seleccionar la herramienta utilizada:

Permite el intercambio de opiniones en forma más fluida y se puede llegar a un mayor nivel de confianza en la conversación.

Descripción de los pasos metodológicos realizados para aplicar la herramienta:

- Considerando que el grupo de gente involucrada en las actividades iniciales era pequeño y definido claramente, y el objetivo de las actividades realizadas hasta el momento ha sido recoger información, se tomó esta decisión.
- Se definieron los invitados y los participantes institucionales.
- Se llamó a la Municipalidad para que a través de ellos se citara.
- Se preparó la presentación y se revisó por el equipo.
- Se definieron los roles.
- Se hizo la presentación.
- La Región tuvo la responsabilidad de informar del proceso.

Resultados alcanzados con la herramienta aplicada:

Acuerdos informales con la Municipalidad en el sentido que ésta hará aportes para el mejoramiento de la zona peatonal del proyecto.

Pauta de Ponderación de Opiniones Ciudadanas utilizada:

No existe pauta al respecto para este proyecto.

Aprendizaje producto de la experiencia:

- Necesidad de integrar otros instrumentos o herramientas: folletos o dípticos mediante las cuales los interesados se queden con la información en forma escrita.
- Formalizar Registro de actividades.

Fichas de Herramientas Participativas en Proyectos MOP

Profesional: Carolina Madariaga Piombo, Ingeniero Ejecución en Ambiente, Departamento Estudios Urbanos, Subdirección de Vialidad Urbana, Dirección Nacional de Vialidad.

Nombre del Proyecto: Habilitación Nuevo camino La Pólvora, Tramo III, Túnel 3.

Región: V de Valparaíso.

Etapas: Construcción.

Objetivo y descripción del Proyecto:

Sacar el tránsito pesado, de la ciudad de Valparaíso desde y hacia el puerto por el camino La Pólvora, el túnel T3 vendría a darle continuidad a los tramos I y II ya construidos.

Preocupaciones detectadas en torno al proyecto, que ameritaron hacer Participación Ciudadana:

- Desconocimiento de la gente sobre el trazado de la obra y su ubicación en relación a la construcción del túnel T3, cuyo trazado se proyectó bajo dos poblaciones sociales: Comunidad de Edificios Los Arrecifes I y II, y Población John Kennedy.
- Temor de los habitantes de la población al impacto de las tronaduras, en la estructuras de las viviendas, al momento de la construcción del túnel.

Tipos de actores involucrados en el proceso participativo:

Sector Público MOP: Dirección de Vialidad, Nacional y Regional, Unidad Jurídica, Expropiaciones, Seguridad Vial, SEREMI O.O.P.P., Dirección Regional de Vialidad Quinta Región.

Sector Público extra MOP: SERVIU, Bienes Nacionales.

Actores Políticos: Alcalde de Valparaíso y equipo técnico, Diputados.

Actores de la Comunidad: Dirigentes vecinales y habitantes de las poblaciones mencionadas.

Nombre Herramienta Participativa Utilizada:

Mesa de Trabajo y Catastro de la vivienda.

Razones o motivos que llevaron al equipo a seleccionar la herramienta utilizada:

Mesa de Trabajo: Necesidad de contar con una instancia de coordinación intra MOP, con todas las Unidades, tanto de Vialidad Nacional como Regional y SEREMI, para la formulación de un Plan de Participación que permitiera abordar integralmente las preocupaciones detectadas en torno al proyecto, asegurando el seguimiento del proceso en concordancia con los objetivos, plazos y montos definidos para la construcción de la obra.

Catastro: Por el impacto que podría provocar en las viviendas y sus habitantes las vibraciones provocadas por las tronaduras, se formuló una ficha de registro de observaciones y condiciones actuales de las viviendas, contándose con fotos y videos de las situaciones observadas.

Descripción de los pasos metodológicos realizados para aplicar la herramienta:

Mesa de Trabajo

- Definir los profesionales a invitar, para la coordinación de las unidades que se vinculan con el proyecto al interior del MOP, del nivel regional y nacional.
- Breve diagnóstico del contexto socio-político en torno a la construcción de la obra.
- Análisis y descripción del impacto del proyecto y la delimitación de las responsabilidades.
- Definir estrategia comunicacional.
- Definir vocería e instancia de contingencia.

Catastro

- Definición del área a la cual se aplicará la herramienta.
- Ficha técnica de elementos exteriores e interiores de las viviendas.
- Consensuar con los Dirigentes de las poblaciones las modalidades de aplicación de la herramienta, mediante un proceso concordado con los vecinos.

Resultados alcanzados con la herramienta aplicada:

- Participación permanente en las sesiones de la Mesa de Proyecto, de los representantes de las Unidades MOP, para la evaluación y seguimiento de las actividades.
- Liderazgo del Inspector Fiscal para lograr la sincronía de los tiempos de avance de las obras y el plan de participación y la sinergia de las actividades definidas.
- Estructuración de un Plan Global y constitución de comisiones ad-hoc para enfrentar temas puntuales.
- Se definieron roles y responsabilidades de los integrantes, lo que permite operativizar el proceso.

Pauta de Ponderación de Opiniones Ciudadanas utilizada:

No hubo pauta, se efectuaron evaluaciones internas del equipo en forma descriptiva, efectuando análisis de frecuencias.

Aprendizajes producto de esta experiencia:

- Es de suma importancia contar con una herramienta como la Mesa de Proyecto, instancia que permite, en aquellos proyectos de gran impacto en el territorio y la ciudadanía, desarrollen el trabajo en equipo, para lograr coordinar todas las instancias a nivel regional y nacional.
- Se debe incorporar en las Bases de Licitación un ítem para desarrollar el Plan de Participación y así contar con los recursos en forma expedita.

Fichas de Herramientas Participativas en Proyectos MOP

Profesionales: Sociólogos Constanza Ulriksen y Eduardo Canteros, Sociólogos.

Unidad: Medio Ambiente y Territorio

Dirección Nacional de Obras Hidráulicas

Nombre del Proyecto: Plan Maestro Aguas Lluvias de Ovalle

Región: IV Región Coquimbo

Etapas: Prefactibilidad

Objetivo y descripción breve del Proyecto:

Estudiar el problema de evacuación y drenaje de aguas lluvias del área de estudio y proponer una solución integral y coherente con su cuenca aportante y los cauces naturales receptores. Definir la Red Primaria y estimar el sistema complementario de evacuación y drenaje de aguas lluvias de la ciudad de Ovalle.

Preocupaciones detectadas en torno al proyecto, que ameritaron hacer Participación Ciudadana:

Necesidad de formular una estrategia para realizar participación ciudadana en estos planes, que respondan o satisfagan los objetivos de la etapa en que se encuentren, a través de técnicas que permitan recoger información de la ciudadanía e incorporarlas al proyecto.

Tipos de actores involucrados en el proceso participativo:

- Sector Público MOP: Inspector Fiscal, DOH regional, DGA, Dirección de Vialidad, Planeamiento.
- Sector Público extra MOP: Intendente, Gobernador Limarí, SEREMI Vivienda, Urbanismo y Bienes Nacionales, SERVIU, Director de Obras de la Municipalidad, SERPLAC, Asesor Urbanista, Director de Desarrollo Comunal.
- Actores Políticos: Alcalde y algunos Concejales.
- Actores Privados: ESSO- Sanitaria, Encargado del Embalse La Paloma, Administrador del Embalse Recoleta, Junta de Vigilancia río Limarí, Asociaciones Canalistas.
- Actores de la Comunidad: Junta de vecinos y otras organizaciones funcionales.

Nombre Herramienta Participativa Utilizada:

Talleres Participativos

Razones o motivos que llevaron al equipo a seleccionar la herramienta utilizada:

El taller cumple doble función: difundir y recoger información, logrando:

- Identificar participativamente los problemas de inundaciones, a través de un trabajo grupal con mapa en mesa o en panel y mucho rayado.
- Recoger los aportes y opiniones de manera diferenciada.
- Conocer las prioridades de la gente de los problemas.
- Determinar paquetes de proyectos para su posterior ejecución, en forma paulatina.

Descripción de los pasos metodológicos realizados para aplicar la herramienta:

- Exposición breve de la DOH, los proyectos, sus etapas, etc. y donde se enmarca el plan maestro.
- Exposición de parte de la consultora y el jefe de proyectos, de la identificación de los problemas de inundación en la ciudad y las posibles soluciones.
- Se desarrolla la actividad grupal, con 6 a 7 personas, con mapa en mano comienza la lluvia de ideas sobre los problemas que han tenido, los efectos en la propiedad, etc.
- Se prioriza haciendo una serie de preguntas.
- Se finaliza con el trabajo en plenaria, con la identificación de los puntos críticos, descripción de los efectos y priorización de las intervenciones.

Resultados alcanzados con la herramienta aplicada:

- Como medio de recolección de información, se legitimó esta actividad para el área de Ingeniería, ya que, se descubrieron elementos como colectores o vías de escurrimiento existentes, cuya información no existía en la Municipalidad.
- Se logró motivar a la comunidad, empresarios, comerciantes y las instituciones, se les había tomado en cuenta porque podían hablar de sus problemas, etc.
- Se generó un compromiso entre la DOH y la comunidad, nos sentimos responsables de lo que está pasando porque hay un contacto cara a cara.
- Se restituirá la información a todos los participantes con el objeto de generar un cambio en los intereses de las personas, a través de un efecto de demostración positivo de los que asistieron frente a los que no fueron.

Pauta de Ponderación de Opiniones Ciudadanas utilizada:

No se contó con pauta, se efectuó una evaluación interna del equipo posterior a la actividad, en relación a la convocatoria y la información recaudada.

Se está elaborando una ficha para medir en base a porcentajes: la convocatoria, la asistencia y representatividad y probarla en los otros proyectos.

Aprendizajes producto de la experiencia:

- El tiempo de la gente es valioso, por lo tanto estas actividades hay que hacerlas cuando es necesario y que tenga una utilidad.
- No hacer reuniones para todo, hay que mediar, planificar.

Fichas de Herramientas Participativas en Proyectos MOP

Profesional: Adriana Torrealba, Ingeniero Agrónomo.
Departamento de Medio Ambiente y Territorio
Dirección Nacional de Obras Hidráulicas

Nombre del Proyecto: Construcción Embalse Corrales.
Región: IV región de Coquimbo.

Etapa: Embalse construido, canal en construcción .

Objetivo y descripción del Proyecto:

Regulación Río Choapa.

Corrales es un embalse de regulación multianual, con capacidad para almacenar 50 millones de m³, inundando una extensión de 270 hás., permitiendo mejorar la seguridad de riego a 10.092 Hás., que en la actualidad es de un 47,7 % a 85%, beneficiando a 2.207 propietarios de un sector de alta marginalidad en lo que a riego se refiere. Los sectores ubicados aguas abajo de la localidad de Panguessillo, con un área de 6.023 Hás., serán regadas en forma directa por el embalse; adicionalmente, los sectores ubicados aguas arriba de Panguessillo, que riegan aproximadamente 4.069 Hás., podrán hacer uso del total de los recursos del río en períodos de sequía, dado que el resto de los canales se abastecerán directamente desde el embalse Corrales.

El área de inundación del embalse significó afectar directamente a (relocalización) 32 familias, además de expropiar tierras de la SAGC (Sociedad Agrícola y Ganadera Camisas), a la que pertenecen la mitad de los relocalizados.

Preocupaciones detectadas en torno al proyecto, que ameritaron hacer Participación Ciudadana:

- Necesidades de relocalización de familias.
- Existencia de Resolución de calificación ambiental que incluye medidas de mitigación y compensación en términos sociales y productivos.
- Existencia de un convenio acuerdo marco entre la DOH y la SAGC (Sociedad Agrícola y Ganadera Camisas) complementario a la resolución 109 en cuanto a medidas de mitigación y compensación

Tipos de actores involucrados en el proceso participativo:

Esta estructura de análisis de los actores se incorpora íntegramente, dado su aporte en términos de caracterización y estrategia a abordar con los actores.

Campesinos	Afectados directos del problema y beneficiados directos del programa.	Superar sus condiciones limitantes y carenciales de pobreza, alcanzar una producción sustentable y rentable.
SAGC	Sociedad Agrícola y Ganadera Camisas: líder e interlocutor de los socios y de la comunidad en general, articuladora y gestores de iniciativas y de acciones de desarrollo.	Promover cambios de una manera organizada, solución a principales problemas, mejorar procesos y procedimientos de gestión y administración.
GRUPO META (SECUNDARIOS)		
Agrupaciones de Regantes (Peladeros y El Palquial), y El Arrayán.	Utilizadores directos del recurso hídrico. Poseen importantes restricciones en su manejo y gestión.	Introducir métodos de gestión y manejo del recurso hídrico. Mejorar la actual infraestructura de riego.
GRUPO JUVENIL (Empresa charquera)	Desean introducir una actividad empresarial, valorizando y agregando valor a caprinos de "reforma".	Mejorar sus condiciones de vida, accediendo a empleos permanentes.
Escuela y alumnos	Futuros continuadores de economía campesina de Camisas.	Preparar y formar las personas para que en el futuro sean agentes activos de los cambios que la sociedad rural debe emprender.

GRUPO DE APOYO

D.O.H.	Servicio Público (MOP), que entregará apoyo técnico financiero y organizacional. A través del P.F.E.C., el Plan de Relocalización, la Administración del Embalse Corrales y de la Dirección Regional.	Preparar a directiva de SAGC, campesinos y alumnos para administrar sus recursos en forma eficiente y organizada.
D.G.A.	Servicio Público (MOP), que entregará apoyo técnico, jurídico y organizacional a campesinos	Apoyo legal, regularización de derechos de aprovechamiento de aguas; conocimiento de normativas y procedimientos para que regantes funcionen de acuerdo al Código de Aguas.
INDAP	Servicio Público (MINAGRI), que entrega apoyo crediticio, financiero y asistencia técnica a pequeños productores y a Comunidades Rurales.	Preparar a campesinos y entregar recursos financieros para emprender proyectos de desarrollo económico que la SAGC tiene en carpeta.
SAG	Servicio Público (MINAGRI), que entrega apoyo en saneamiento caprino y en programas de recuperación de suelos degradados.	Preparar a campesinos para habilitar suelos para riego mejorando su textura y estructura.
INIA	Servicio Público (MINAGRI), que debería desarrollar investigación y experimentación adecuada a las características del Estero Camisas. Además, asesorar a directivas y campesinos en la toma de decisiones.	Preparar y entregar propuestas validadas para proyectos frutícolas y para producción de forraje.
CONAF	Servicio Público (MINAGRI), que debería proporcionar asistencia técnica para producción de plantas (vivero) y para diseñar un Plan de Forestación en propiedad de la SAGC.	Apoyar a SAGC para evitar degradación de recursos vegetales y para aumentar y racionalizar la oferta forrajera de la pradera natural.
C.N.R.	Servicio Público (MINAGRI), que debería facilitar la entrega de recursos a través de la Ley 18.450 para mejorar riego predial y extra predial.	Mejorar la eficiencia de conducción, disminuir pérdidas y mantener adecuadamente la infraestructura existente de riego.
CORFO	Servicio Público (M.H.), que apoya proyectos de pre-inversión, de inversión, y facilita puesta en marcha de proyectos productivos.	Recursos para financiar actividades productivas.
SERNATUR	Servicio Público (M.E), que debería entregar asistencia técnica para plan de turismo. También, para proporcionar al Estero Camisas	Introducir el Turismo como frente adicional de recursos económicos.
SERNAPESCA	Servicio Público (M.E.), que debería entregar asistencia técnica y recursos para introducir especies como "Pejerrey argentino", cultivos dulce acuícolas y deporte náutico.	Introducir actividades como frente adicional de recursos económicos y de subsistencia.
ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE SALAMANCA	Servicio Público descentralizado que debería apoyar a SAGC y campesinos de Camisas en acciones de desarrollo económico y social. Además, en la construcción de infraestructura social.	Apoyar a campesinos y SAGC en las diferentes acciones de desarrollo programadas para Camisas. Mejorar condiciones de vida de población residente en villorrio El Arrayán.

JUNTA DE VIGILANCIA DEL RÍO CHOAPA	Organización de segundo grado de regantes de la subcuenca del Río Choapa. Apoya a Camisas, pues está en su jurisdicción, en programas de desarrollo.	Apoyo técnico y financiero a SAGC y regantes de Camisas. Establecer convenio de apoyo mutuo.
ETA LTDA.	Consultora privada que, con financiamiento de INDAP, ha creado un SAL (Servicio de Asesoría Local), para apoyar a adherentes en sus planes de desarrollo.	Mejorar condiciones de vida de Relocalizados (El Arrayán) y habitantes de Peladeros.

Nombre Herramienta Participativa utilizada:

Programa de Fortalecimiento de regantes

Razones o motivos que llevaron al equipo a seleccionar la herramienta utilizada:

Integración de aspectos sociales y productivos, a través del trabajo de profesionales del área social y del área agrícola, a partir de las políticas y metodología de un Programa de Fortalecimiento, que tiene como eje central la participación y la educación de la comunidad.

Descripción de los pasos metodológicos realizados para aplicar la herramienta:

- Acuerdo de trabajo con los dirigentes de la comunidad.
- Difusión en la comunidad de las acciones a ejecutar.
- Diagnóstico Participativo (ejecutado el año 1999).
- Propuestas de acción, incluyendo aquellas para dar cumplimiento a la resolución de calificación ambiental en el plan de manejo social, de común acuerdo con la organización existente SAGC.
- Ejecución del programa.
- Evaluación anual en talleres sectores Palquial, Panguessillo y Arrayán y con directiva de la organización.
- Rediseño del plan a ejecutar el año siguiente.

Resultados alcanzados con la herramienta aplicada:

- Constitución Comité de Relocalizados.
- Reuniones periódicas de coordinación DOH-Municipio de Salamanca; dirigentes Junta Vigilancia Río Choapa, dirigentes SAGC y Comité de Relocalizados.
- Información oportuna a todas las familias afectadas directas e indirectas del sector, de cada una de las acciones del plan de relocalización, pudiendo canalizar sus inquietudes, sugerencias y opiniones (a través de talleres quincenales en un primer tiempo, y después mensuales, en cada uno de los tres sectores contemplados).
- Caracterización y evaluación de cada una de las familias a dos años de la relocalización, vía encuesta y sistematización de la información.
- Formación de organización de mujeres en el nuevo poblado el Arrayán, las que se dedican a la implementación de un huerto de nogales y producción de hortalizas al aire libre.
- Capacitación de mujeres en producción frutal y hortalizas a través de talleres, para producir en sus sitios que cuentan con riego tecnificado.
- Formación de grupo de jóvenes en poblado el Arrayán, los que tienen como iniciativa productiva la instalación de una charquera, apoyados por Indap.
- Capacitación a Campesinos del sector.
- Conocimiento de otras experiencias productivas en la zona, a través de giras técnicas realizadas a predios particulares y estaciones experimentales de INIA en las provincias de Choapa y Limarí
- Vinculación con otras instituciones: trabajo con Indap, empresa de capacitación ETA, Gobernación provincial vía proyectos de implementación Mangas de ordeña y generación de empleo.

Pauta de Ponderación de Opiniones Ciudadanas utilizada:

No hay una pauta específica de ponderación de opiniones ciudadanas.

En talleres anuales de evaluación del PF que se hace en los sectores se usa encuesta. Otras opiniones son registradas en actas de las reuniones periódicas de coordinación que se hacen con los dirigentes de las organizaciones.

Aprendizajes producto de la experiencia:

- Fuerza de los líderes locales. Aun cuando la comunidad los critique por sus prácticas algo autoritarias, de todos modos los elige para representarlos.
- Necesidad de dejar actas de todos los acuerdos firmadas por los participantes, porque estos se olvidan, desconocen o malentienden. Por ello, en las reuniones de coordinación se decidió implementarlas.
- Visitas a otras experiencias son muy valoradas por la comunidad y les abre nuevas perspectivas.

Fichas de Herramientas Participativas en Proyectos MOP

Profesional: Denisse Charpentier, Asistente Social

Departamento Programas Sanitarios

Dirección Nacional de Obras Hidráulicas

Nombre del Proyecto: Prediagnóstico de 11 servicios de Agua Potable Rural, Región Metropolitana.

Etapas: Estudio.

Objetivo y descripción del Proyecto:

Detectar cuál era la situación de los 11 servicios. A través del diagnóstico diseñar una estrategia de trabajo en conjunto.

El Estudio se realizó en dos etapas: a) un prediagnóstico que se desarrolló con un consultor externo, a través de entrevistas a informantes claves, de las directivas de los comités, cooperativas y la propia comunidad; b) validación de los resultados en un Taller Participativo.

Preocupaciones detectadas en torno al proyecto, que ameritaron hacer Participación Ciudadana:

- Necesidad de inversión en mejoramiento de los servicios; por aumento de la población, hay más demanda, lo que plantea nuevos desafíos a la gestión y administración de los Servicios de Agua Potable.
- Existencia de programas como el Fondo de Desarrollo Regional y Chile Barrio los cuales están invirtiendo en alcantarillados que necesitan más agua para su adecuado funcionamiento, incidiendo directamente en el aumento de la tarifa, que se aplica a comunidades pequeñas sin recursos económicos.
- Interés por modernizar los estatutos y la gestión por medio de incorporar los cambios que trae consigo el ejercicio de la nueva Ley de Cooperativas.

Tipos de actores involucrados en el proceso participativo:

Sector Público MOP: profesionales DOH, Dptos. Programas Sanitarios, Medio Ambiente y Territorio (nivel central y regional).

Actores Privados: Unidad Técnica de la Empresa Sanitaria Aguas Andinas.

Actores de la Comunidad: Dirigentes de Comités y Cooperativas.

Nombre Herramienta Participativa Utilizada:

Taller Participativo.

Razones o motivos que llevaron al equipo a seleccionar la herramienta utilizada:

Porque era la técnica más adecuada a los recursos, tiempo, infraestructura y número de participantes.

El objetivo del taller era validar el prediagnóstico, verificando en terreno si la información estaba adecuada a las necesidades de la gente y producir una retroalimentación con los participantes, para luego diseñar un plan de trabajo en común.

Descripción de los pasos metodológicos realizados para aplicar la herramienta:

- Previamente se realizaron dos o tres reuniones con todos los actores involucrados, públicos y privados para definir la metodología.
- Definición de recursos logísticos y económicos para hacer el taller (traslados, almuerzo, local).

Resultados alcanzados con la herramienta aplicada:

- Se hizo manifiesta la necesidad de inversión en ampliaciones y mejoramientos de los sistemas de Agua Potable de la R.M.
- Diagnosticar la carencia de programas de trabajo concreto con metas y objetivos medibles, relacionados con el tema de gestión de los comités.
- Modernizar los estatutos y marco legal, (carencia de una ley propia).
- Incertidumbre por el tema de las concesiones sanitarias, en algunos dirigentes.

Pauta de Ponderación de Opiniones Ciudadanas utilizada:

No se contaba con pauta.

Lecciones aprendidas producto de la aplicación:

- La gente está deseosa de ser escuchada y de aprender.
- La gran responsabilidad que tiene el Ministerio como Institución, que goza de credibilidad ante la comunidad.
- Hay que hacer un trabajo para cambiar la mirada paternalista que tiene la gente de este Ministerio, en el sentido de solucionar todos sus problemas por medio de subsidiar las inversiones.
- Decirles francamente la responsabilidad que tienen ellos de tomar decisiones como dirigentes frente a sus pares, lo que implica gestionar recursos en diferentes áreas (trabajo de redes).
- Y por sobre todo cambiar la modalidad de gestión de los servicios, es decir, que ellos a partir de sus potencialidades (autodiagnóstico) puedan diseñar un plan de trabajo propio con metas y objetivos y que ellas apunten a una gestión "autosustentable". Los servicios de Agua Potable deben ser viables económicamente, su tarifa debe incluir todos los costos del servicio proyectados en el tiempo; deben planificar la utilización del recurso agua asegurando el recurso a las futuras generaciones, preservando el ecosistema, y su organización debe ser lo suficientemente estable como para que asegure la continuidad de la organización en el tiempo.

Fichas de Herramientas Participativas en Proyectos MOP

Profesionales: Evelyn Stevens Salazar, Ingeniero en Ejecución Ambiental, Departamento de Planificación. Dirección de Obras Portuarias. Vania Rizzo, Arquitecto, Unidad de Gestión Ambiental y Territorial, Seremía de OO.PP. V región de Valparaíso. Solange Morales, Ingeniero, Jefe Unidad de Planificación Dirección Regional de Obras Portuarias V región de Valparaíso.

Nombre del Proyecto: Mejoramiento muelle, boxes, y galpón Encarnado Caleta El Manzano, Comuna de Quintero.

Región: V de Valparaíso.

Etapas: Construcción.

Objetivo y descripción del Proyecto:

Dotar de infraestructura básica a Caleta El Manzano con el fin de mejorar la productividad, las condiciones de trabajo y de seguridad de los pescadores artesanales y complementar el desarrollo turístico local.

Obras marítimas

- Explanada con una superficie total de 5.450 m², de las cuales 2.835 m² son cubiertos por una carpeta de asfalto de 5 cm de espesor y el resto con una carpeta granular de rodado.
- Puente de Acceso de 60 m de longitud y 4.0 m de ancho. Este acceso tendrá como finalidad el dar continuidad a la explanada hacia el frente de atraque.
- Cabezo de 20m x 24m, el que contendrá los frentes de atraque para las embarcaciones. En este cabezo se ha considerado la construcción dos chazas en dos niveles, las que en definitiva servirán para que las embarcaciones de hasta 18.0 m de eslora trabajen bajo distintas condiciones de marea. Además, en el cabezo se instalará una grúa.

Preocupaciones detectadas en torno al proyecto, que ameritaron hacer Participación Ciudadana:

- Necesidades reales de los pescadores artesanales identificadas por la Dirección Regional de Obras Portuarias, de sentirse involucrados en el proyecto.
- Expectación de parte de habitantes de la localidad.
- Interés municipal por mejoramientos, que solicita debería incluir el proyecto (mejoramiento urbano).

Tipos de actores involucrados en el proceso participativo:

Beneficiarios: 79 pescadores artesanales, 20 mariscadores, 14 armadores artesanales y 1 alguero. (Registro Sernapesca 2001).

Públicos: Seremi de OO.PP, Intendente Regional, Gobernador Provincial de Valparaíso, I. Municipalidad de Quintero, Fach, Capitán de Puerto de Quintero.

Nombre Herramienta Participativa Utilizada:

Afiches y Encuesta

Razones o motivos que llevaron al equipo a seleccionar la herramienta utilizada:

Afiche:

Se utilizó para informar y recibir inquietudes y/o consulta de la comunidad, colocándose dichos afiches en puntos estratégicos, definidos en la mesa de proyecto.

Se utilizó un diseño descriptivo del proyecto, se confeccionó de manera artesanal y se consideró una dirección a la cual podían dirigirse los ciudadanos para hacer sus consultas.

Encuesta: Instrumento utilizado con el fin de visualizar y conocer la percepción de los actores directos respecto al conocimiento del proyecto, así como los beneficios directos que ellos esperan de éste.

Descripción de los pasos metodológicos realizados para aplicar la herramienta:

Encuesta:

1. Reunión en terreno para conocer el proyecto (Equipo DOP).
2. Identificación de actores directos.
3. Diseño de preguntas abiertas y cerradas con el criterio de evaluar el conocimiento sobre el proyecto en su primera etapa.
4. Aplicación encuesta por equipo DOP.
5. Tabulación de los resultados.
6. Elaboración informe resultados.

Afiche:

1. Diseño con palabras sencillas que diera a conocer a través de algunas imágenes (fotos) el proyecto que se daba inicio.
2. Un afiche que indica que el proyecto está abierto a todo tipo de consulta, dirigiendo al usuario dónde consultar.
3. Determinación de lugares estratégicos y visibles para la instalación (municipio, y locales comerciales).

Resultados alcanzados con la herramienta aplicada:

Encuesta:

- El 97% de los beneficiarios está en conocimiento del proyecto y el 94% estima que el proyecto cumple con sus requerimientos.
- La comunidad, por medio de su representante, I.M. de Quintero, está en conocimiento del proyecto.

Afiche:

- Se instalaron los afiches en lugares visibles y se logró la difusión.

Pauta de Ponderación de Opiniones Ciudadanas utilizada:

No se utilizó ninguna pauta de ponderación.

Aprendizajes producto de la experiencia:

- La encuesta es una buena herramienta que, aplicada de forma correcta y estructurada, puede traer beneficios a la DOP, en su evaluación *ex-post*.
- El afiche permitió llegar a un número importante de ciudadanos de manera sencilla y económica.

Fichas de Herramientas Participativas en Proyectos MOP

Profesionales: Sergio Yáñez, Asistente Social y Andrés Pozo Arquitecto.

Unidades: Oficina de Asuntos Indígenas, SEREMIA IX Región. Gestión Territorial, Coordinación General de Concesiones.

Nombre del Proyecto: By-Pass Temuco

Región: IX de La Araucanía

Etapa: fase final de construcción

Objetivo del proyecto y descripción breve del proyecto:

Construir una obra de ingeniería considerando compatibilizar aspectos de índole ambiental, con aspectos socioculturales y con especial atención a la especificidad indígena presente en un territorio históricamente no intervenido.

El proyecto consiste en la construcción de 20 km en doble calzada, con carácter de autopista, considerando solo tres enlaces de conexión, y una serie de obras tales como calles de servicio, pasos de ganado, atravesos que aseguren la continuidad del territorio. El proyecto además contempla una serie de medidas de mitigación y compensación consideradas en la Resolución Ambiental N° 0128 del año 1999 y en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial que considera una serie de iniciativas de inversión en diversas áreas asociadas al desarrollo productivo, sociocultural y de infraestructura del área de influencia del proyecto.

Preocupaciones detectadas en torno al proyecto, que ameritaron hacer Participación Ciudadana:

- La presencia de comunidades indígenas amparadas en la Ley 19.253.
- La necesidad de compatibilizar la Ley indígena con la Ley de Expropiaciones; la Ley N° 19.300 de Bases Generales del Medio Ambiente; la Ley N° 17.280 de Monumentos Nacionales).
- La existencia de diversas organizaciones indígenas que se organizaron en contra del proyecto.
- La magnitud de una obra de ingeniería que sin duda afectaría costumbres y flujos comunicacionales entre las comunidades.
- Los impactos ambientales asociados a diferentes componentes ambientales, tanto para el período de Construcción como de Explotación.

Tipos de actores involucrados en el proceso:

Sector Público MOP: Coordinador General de Concesiones (Equipo Unidad de Ingeniería; Unidad de Territorio; Unidad de Gestión Ambiental, Unidad de Expropiaciones y Unidad Jurídica e Inspección Fiscal). SEREMI, MOP IX Región (Equipo Oficina Indígena y Oficina Regional de Concesiones; Direcciones Operativas del MOP).

Sector Público extra-MOP: Intendente Regional; Gobernador Provincial Cautín: Consejeros Regionales; SEREMIS de Educación, Agricultura, Trabajo, SERPLAC, ExDigerder, JUNJI, Director Conadi Nacional y Sur. Actores Políticos: Alcalde comuna Padre Las Casas. Parlamentarios, Concejales.

Nombre de herramienta participativa utilizada:

- Comunicación
- Divulgación
- Publicaciones
- Estudios
- Recolección de Datos
- Encuentros
- Diálogos
- Capacitación
- Normativas
- Planificación

Razones o motivos que llevaron al equipo a seleccionar la herramienta utilizada:

La complejidad del proceso intercultural llevado a cabo en el proyecto By Pass Temuco, llevó a considerar la totalidad de las herramientas de PAC establecidas en la metodología estándar. Es decir, se debió aplicar las diversas herramientas en sucesivos momentos y en términos complementarios entre sí. El principal motivo radicó en dar cuenta exhaustiva de las preocupaciones y demandas de la ciudadanía, especialmente en relación a la presencia de cuarentas comunidades (población: 5.000. hab. aprox.)

Descripción de los pasos metodológicos realizados para aplicar la herramienta:

En general los pasos metodológicos que llevaron a aplicar sucesivamente todas las herramientas descritas y que, en algunos casos exigió la aplicación simultánea de dos o más herramientas, consistieron en lo siguiente:

- Conocimiento e inserción en las comunidades: enfoque etnográfico. Diagnóstico de entrada.
- Discusión de posibles trazados junto a las diez comunidades -eventualmente- afectadas directas. Participación Indígena Directa.
- Ajustes al proyecto de Ingeniería de acuerdo a consensos alcanzados: Firma de Protocolos de Acuerdo.
- Estudio de Impacto Ambiental.
- Estudio de Impacto Sociocultural, como componente específico.
- Plan de Ordenamiento Territorial.
- Reuniones y Talleres con comunidades.
- Acuerdos con cada propietario y comunidad mapuche sobre expropiaciones: Firma de Protocolos de Acuerdo.
- Inicio Proceso Expropiatorio.
- Preparación de comunidades para dar inicio a la etapa de construcción.
- Capacitación a Profesionales y Obreros de la Empresa Constructora sobre Cultura y Cosmovisión Mapuche y Patrimonio Arqueológico.
- Inicio Proceso Construcción.
- Monitoreo Permanente de Impactos Constructivos No-Previstos.

Resultados alcanzados con la herramienta aplicada:

- 100% de Consenso sobre los objetivos del proyecto y sobre la pertinencia de aplicar la PAC temprana especialmente en comunidades indígenas.
- Acuerdos sobre Expropiaciones.
- Acuerdos con las comunidades sobre: Compensaciones Colectivas, Obras complementarias de Ingeniería, medidas de Mitigación.
- Formas de Solución de Impactos No Previstos.
- Creación de Mesa de Contingencia.
- Creación de Comisión Especial de Seguimiento de Inversiones Públicas.
- Flexibilidad en la Recalendarización de Cumplimiento de Compromisos.
- Coordinación Intersectorial en función del proyecto.

Pauta de Ponderación de Opiniones Ciudadanas utilizada:

Se consideraron todas las observaciones y preocupaciones de los afectados directos e indirectos y la ponderación, junto con ceñirse a aquellos aspectos exclusivos señalados en la Ley N° 19.300, de Bases Generales de Medio Ambiente, se consideró la pertinencia sociocultural de las demandas y peticiones, creándose el Fondo Especial de Compensaciones Territoriales.

Aprendizajes producto de la experiencia:

- Posibilidad de conciliar los intereses del Estado con los de las comunidades indígenas (mapuche) de la IX Región.
- Necesidad de trabajar los proyectos en forma interinstitucional y participativa.
- Trabajar en forma anticipada la Participación Ciudadana con pertinencia cultural, basada principalmente en lazos de confianza establecidos paulatinamente de acuerdo a la cultura y protocolo mapuche.
- La aplicación de metodologías pertinentes en términos socioculturales y en base a una permanente retroalimentación en conjunto con los involucrados.
- La posibilidad de contar con un equipo interdisciplinario de interlocución permanente con las comunidades mapuche, lo que es un tema vital para generar el respeto y fortalecer confianzas con la cultura mapuche.
- El respeto a la ciudadanía indígena portadora de otra cultura, ajena y extraña a las modalidades clásicas de Participación meramente Informativa del MOP, para ser considerados actores partícipes y responsables co-solidarios de un largo proceso de cambio cultural que recién se inicia.

Fichas de Herramientas Participativas en Proyectos MOP

Profesional: Paula Parma, Arquitecto.

Unidad de Gestión Ambiental

Coordinación General de Concesiones

Nombre del Proyecto: Nuevo Aeropuerto Regional de Atacama.

Región: III Región.

Etapa: Licitado - Construcción

Objetivo y descripción del Proyecto:

- Dotar a la III Región de un aeropuerto que satisfaga la demanda actual y futura de transporte aéreo, con adecuadas condiciones de proximidad y accesibilidad a la Capital Regional (Copiapó) y a los principales centros turísticos de la Región.
- Dotar a la III Región de un aeropuerto con adecuadas condiciones meteorológicas que permitan ofrecer a los usuarios comodidad y seguridad en los itinerarios, sin restricciones horarias ni climáticas. No hay riesgo de accidentes, ya que cuando no se dan las condiciones el servicio se suspende.
- Mejorar el estándar de servicio del aeropuerto actual, incorporando al nuevo aeropuerto, infraestructura y condiciones de operación que aseguren un mayor nivel de confort para los pasajeros nacionales o internacionales, y sus acompañantes.
- Incorporar el servicio de transporte de carga, potenciando las actividades de producción y exportación de productos frescos, que tienen un emergente desarrollo en la Región.
- El nuevo aeropuerto contará con una pista aeronáutica con una longitud de 2.100 m y 45 m de ancho. Considera la construcción de una plataforma para la aviación comercial y dos plataformas de estacionamiento para aviones de carga y aviación general. Se construirá un edificio terminal de pasajeros, el cual contará con una aislación térmica y acústica adecuada a las características de la zona. También se construirá un edificio para la Dirección General de Aeronáutica Civil, torre de control, hangares, talleres mecánicos, camino aeronáutico, cierre perimetral y equipamiento vial. El nuevo aeropuerto contará además con agua potable, una planta de tratamiento de aguas servidas, dos subestaciones eléctricas y un proyecto de áreas verdes.

Preocupaciones detectadas en torno al proyecto, que ameritaron hacer Participación Ciudadana:

Ninguna. En todos los proyectos de concesiones que signifiquen la implementación de obras de infraestructura de importancia regional o nacional, se realiza participación ciudadana temprana.

Tipos de actores involucrados en el proceso participativo:

Organizaciones Comunitarias/Vecinos

Municipios (Caldera/Copiapó)

Sector Pesquero Artesanal (Caldera/Puerto Viejo)

Sindicatos/Gremios

Consejo Regional

Sector Agrícola

Servicios Públicos Regionales

Sector Turismo (Copiapó/Bahía Inglesa)

Centros de Investigación

Medios de Comunicación

ONGs Ambientalistas

Nombre Herramienta Participativa Utilizada:

Reuniones y entrevistas semi-estructuradas de acuerdo a una pauta temática de orientación.

Razones o motivos que llevaron al equipo a seleccionar la herramienta utilizada:

Mejor propuesta técnica presentada en la licitación del EIA.

Descripción de los pasos metodológicos realizados para aplicar la herramienta:

1. Revisión de las Características Principales del Proyecto y del Entorno.
2. Focalización e Identificación de Actores Claves.
3. Identificación de Preocupaciones Ambientales de los Actores Claves.

Resultados alcanzados con la herramienta aplicada:

Los temas de mayor interés son los siguientes:

- Localización del Proyecto.
- Efectos del Proyecto sobre el Desierto Florido.
- Impacto Vial y Problemas en Acceso al Aeropuerto.
- Demanda de Agua y Manejo de Residuos Líquidos.

- Manejo de Residuos Sólidos.
- Problemas por la Presencia de Aves.
- Generación de Ruidos y Vibraciones.
- Falta de Información y Expectativas de la Ciudadanía.
- Impactos Socioeconómicos.
- Almacenamiento de Combustibles.
- Paisaje y Estilo de Arquitectura del Aeropuerto.
- Extracción de Áridos y Manejo de Escombros.
- Contaminación del Aire.
- Observaciones Generales.

Parte importante de las observaciones dan cuenta de preocupaciones vinculadas con el impacto del aeropuerto en el desarrollo regional y las nuevas oportunidades de establecer una política de turismo eficaz, incluyendo un conjunto de proyectos e iniciativas, entre las cuales destacan la carretera costera Caldera-Huasco y las Concesiones de Bienes Nacionales para áreas de desarrollo turístico en el borde costero.

Se plantean, además una serie de recomendaciones y propuestas en torno a lo que debería ser una política de desarrollo para la región, considerando el nuevo aeropuerto como un eje determinante en el proceso de posicionamiento nacional e internacional de esta nueva actividad económica.

Pauta de Ponderación de Opiniones Ciudadanas utilizada:

Se aplicaron criterios de sistematización de las observaciones recogidas tanto en las reuniones como en las entrevistas ejecutadas.

Aprendizaje de la experiencia:

Identificación clara de los actores, información de opiniones sobre planes de trabajo homogéneos y planificados, participación de todos los grupos que componen la sociedad civil involucrada, entre otros.

Fichas de Herramientas Participativas en Proyectos MOP

Profesionales: Arquitectos, Alicia Alarcón R., y Eliseo Huencho M.

Departamento: Obras y Artes.

Dirección: Nacional y Regional de Arquitectura.

Nombre del Proyecto: Investigación y Elaboración Guías de Diseño Arquitectónico Mapuche.

Región: IX de La Araucanía.

Etapa: Estudio.

Objetivo y descripción del Proyecto:

Elaborar en forma participativa, guías de diseño arquitectónico para edificios y espacios públicos en áreas asociadas al pueblo mapuche, que contengan referentes conceptuales y técnicos relacionados al diseño de edificios y espacios públicos, a partir de la cultura y su cosmovisión; para generar obras públicas pertinentes a las realidades locales, capaces de preservar, mantener y respetar los valores presentes en las distintas formas de vida de este pueblo.

Estudio de antecedentes documentales y de terreno, asociados al pueblo mapuche, que mediante una metodología de participación focalizada permita definir estas guías. Los contenidos se difundirán mediante una publicación de tipo bibliográfica con apoyo multimedial vía internet, orientada a la consulta de los distintos agentes de la edificación pública.

Preocupaciones detectadas en torno al proyecto, que ameritaron hacer Participación Ciudadana:

- El cumplimiento del Artículo 34 de la "Ley Indígena" (Ley 19.253), que establece: "Los servicios de la administración del Estado y las organizaciones de carácter territorial, cuando traten materias que tengan injerencia o relación con cuestiones indígenas, deberán escuchar y considerar la opinión de las organizaciones indígenas que reconoce esta ley".
- El impacto que significan las obras públicas en el entorno cultural mapuche implica que los aspectos que interpretan su visión de mundo, como puede ser el diseño arquitectónico, sean coherentes y se sustenten sobre la base del conocimiento y la consideración de este sector social, y en particular de sus líderes culturales.

Tipos de actores involucrados en el proceso participativo:

Sector Público MOP: Arquitectos y profesionales de la Dirección de Arquitectura.

Sector Público extra MOP: Funcionarios de distintos sectores involucrados con el desarrollo mapuche.

Actores Políticos: Autoridades locales.

Actores de la Comunidad: Líderes mapuche tradicionales, Intelectuales mapuche y no mapuche.

Nombre Herramienta Participativa Utilizada:

Talleres participativos en áreas de estudio focalizado.

Taller de evaluación participativa del Borrador de las Guías de Diseño Arquitectónico Mapuche.

Razones o motivos que llevaron al equipo a seleccionar la herramienta utilizada:

La diversidad de identidades territoriales al interior de la cultura mapuche.

Descripción de los pasos metodológicos realizados para aplicar la herramienta:

Detectar a los líderes naturales de la comunidad y constitución de grupos.

Realización de los Talleres en áreas de estudio focalizado.

Desarrollo de un taller de participación virtual vía internet.

Resultados alcanzados con la herramienta aplicada:

Elementos de contenidos para las guías de diseño.

Sociabilización del proyecto.

Pauta de Ponderación de Opiniones Ciudadanas utilizada:

No se ha aplicado a la fecha.

Aprendizajes producto de la experiencia:

La Consultora debe comunicar oportunamente a la Inspección Fiscal, los antecedentes de la Convocatoria, participantes, objetivos, etc., previo a la realización de los Talleres Participativos, para resolver cualquier observación y/o sugerencia que permitan el uso de la herramienta de participación de manera eficiente, cumpliendo los objetivos planteados.

Fichas de Herramientas Participativas en Proyectos y Programas MOP

Profesional: María Angélica Alegría Calvo, Ingeniero Civil, Jefa Area de Evaluación de Recursos Hídricos
Departamento: Estudios y Planificación.

Dirección: Dirección General de Aguas.

Nombre del Proyecto: Programa de Apoyo a las Comunidades Indígenas.

Región: I, II, VIII, IX y X.

Etapa: Estudios.

Objetivo y descripción del Proyecto:

La Dirección General de Aguas, en el marco de la Ley N° 19.253, sobre Protección, Fomento y Desarrollo Indígena, en la cual se establecen variadas disposiciones relacionadas con el recurso hídrico, ha establecido a partir de 1990, diferentes lineamientos en lo relativo al recurso hídrico y su relación con las comunidades indígenas.

Dentro de esta línea de acción, desde inicios de este año se ha comenzado a desarrollar un programa de apoyo a los pueblos indígenas en lo relativo a la gestión integrada de los recursos hídricos, con el objeto de conocer las principales necesidades y requerimientos para evaluar si ellas tienen solución a través de cambios en los procedimientos e instructivos existentes, o si son más estructurales y requieren cambios legales.

Preocupaciones detectadas en torno al proyecto, que ameritaron hacer Participación Ciudadana:

Se detectó una falta de diálogo directo que posibilite la identificación de las principales necesidades y requerimientos de los pueblos indígenas de las regiones y el entendimiento por parte de dichas comunidades del accionar del Estado en su favor a través de sus distintas reparticiones, a fin de enriquecer la relación Estado-Pueblos Indígenas, permitiendo el Manejo Integrado de Recursos Hídricos a nivel de cuencas hidrográficas y el desarrollo sustentable de dichas regiones, considerando a los pueblos originarios como actores e interesados válidos en la gestión del agua.

Tipos de actores involucrados en el proceso participativo:

- Sector Público MOP: Seremi, Unidad Gestión Ambiental y Territorial, DGA nacional y regional, DOH (riego, agua potable rural).
- Sector Público extra MOP: SEREMI Agricultura (Presidente Comisión Regional de Riego), INDAP, CONAF, SAG, CONAMA, CONADI.
- Actores de la Comunidad: Dirigentes e integrantes de comunidades indígenas.

Nombre Herramienta Participativa Utilizada:

Talleres Participativos.

Razones o motivos que llevaron al equipo a seleccionar la herramienta utilizada:

La interacción de todos los actores en igualdad de condiciones y la posibilidad de dialogar abiertamente, y la generación de propuestas por parte de las comunidades.

Descripción de los pasos metodológicos realizados para aplicar la herramienta:

La metodología de los talleres consistió en la exposición de los representantes de servicios públicos relacionados con las comunidades indígenas y el agua, en torno a la gestión realizada por ellos, seguida a continuación por una ronda de preguntas donde se contestaron inquietudes y se conocieron las demandas de los asistentes. Posteriormente se realizó un diagnóstico participativo de problemas con propuestas de solución a través de círculos de trabajo, para finalizar con una exposición general de resultados y, en algunos casos, con la adquisición de compromisos por parte de los funcionarios estatales.

Resultados alcanzados con la herramienta aplicada:

Una primera línea de reflexión que surge de los resultados del seminario, se refiere a las diferencias entre el discurso andino y el mapuche. Para el primero, el tema del manejo sustentable de los recursos hídricos se ha constituido en una de las primeras reivindicaciones culturales, lo que se refleja en un mayor conocimiento de la normativa y una mayor capacidad de negociación. En el caso mapuche, el tema de la tierra y la superación de la pobreza sigue siendo central y en tal sentido, la pregunta específica por los recursos hídricos aparece ligada a la resolución de necesidades básicas.

En el ámbito de las similitudes, aunque la dirigencia andina expresa mayor claridad sobre la normativa legal y capacidad negociadora, en ambos contextos se demanda una mayor participación frente a las decisiones que toma el Estado. En este sentido, es significativo que frente a la pregunta por lo que pueden hacer las comunidades para dar solución a sus problemas, la alternativa más recurrente es exigir la solución de éstos. Dos nociones parecen articularse detrás de esta demanda; una, que el Estado es una fuente inagotable de recursos y la otra, que tiene una deuda histórica con los pueblos indígenas por lo que es su deber invertir prioritariamente en éstos.

Otro tema emergente del trabajo de los talleres se refiere a la vigencia y actualización de la cosmovisión indígena basada en la integración armónica hombre/naturaleza. Al momento de plantear demandas al Estado, más que enfatizar en la conservación de estos valores, se plantea con fuerza un discurso que pone su acento en la necesidad de inversiones para el desarrollo. Esta situación es particularmente evidente en el caso mapuche.

En el taller de Arica, como el tema del agua se ha constituido en una demanda étnica, se reivindican las prácticas de manejo hídrico tradicionales como componente fundamental de la identidad cultural andina. Por esta razón, el diálogo abierto con las comunidades invita a plantearse una reflexión sobre la pertinencia cultural del Código de Aguas en el marco de un desarrollo que integre a todos los actores que intervienen en el manejo de los recursos hídricos.

Pauta de Ponderación de Opiniones Ciudadanas utilizada:

No hubo pauta, se realizó una evaluación interna del equipo.

Aprendizajes producto de la experiencia:





La participación en este diálogo con las comunidades indígenas:

- Permitted to evaluate the management of the State through its agencies.
- Understand that Development is not our mission, that we must understand our labor as "bringing the light", or in this case "the water", to all the corners of our geography.
- Open ourselves to the idea of learning from other social sectors incorporating the different visions that they possess.
- Value the right, the responsibility and the capacity to think that all social actors have.



ANEXOS



-  **Nº1** GLOSARIO
-  **Nº2** LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ELABORACIÓN DE TDR
-  **Nº3** ESTRATEGIA COMUNICACIONAL
-  **Nº4** MANEJO DE CONFLICTOS

Afiches: Consiste en una hoja, de tamaño grande, en la cual se entrega información puntual a una gran cantidad de personas sobre la base de una imagen objetivo. Sirve fundamentalmente para llamar la atención respecto a algún tema e informar sobre la realización de una actividad o conjunto de actividades. Su alcance es masivo.

Asambleas: Consiste en una reunión de convocatoria masiva, para tratar algún tema en particular. Normalmente, se estructura a partir de una presentación general, apoyada por medios audiovisuales. Posteriormente, se realiza un debate, en el cual los participantes piden aclaraciones o aportan sus puntos de vista sobre el tema de convocatoria. La asamblea requiere de un moderador y los participantes reciben material escrito sobre el tema de convocatoria.

Avisos en Medios de Comunicación (Escritos y Radiales): Consiste en la entrega de información puntual y simple a un gran grupo de personas, con el fin de aclarar puntos de vista, comunicar una actividad, entregar resultados, motivar la participación ciudadana, etc. Pueden tomar la forma de reportajes o inserciones en medios de comunicación, notas o comunicados de prensa, y conferencias de prensa.

Buzón de Consultas: Consiste en una caja o casillero donde un público determinado entrega por escrito sus comentarios y observaciones sobre un tema en particular. Estos buzones deben ser acompañados de formularios prediseñados para ser llenados y de un mecanismo para recogerlas, sistematizarlas y presentar los resultados.

Carta Gantt del Plan de Participación Ciudadana: Consiste en la programación de las actividades de participación ciudadana, en forma secuencial, lógica y calendarizada.

Cartas Informativas: Es un documento breve que entrega información a un grupo de personas sobre aspectos claves del proyecto y del proceso participativo. Su lenguaje y extensión deben estar acordes con las características del público objetivo.

Conflicto: Discrepancias entre dos o más actores sociales en torno a una acción humana¹, manifestadas de tal modo que constituyen y evidencian contraposición de intereses y que no son proclives al logro de acuerdos sin la creación previa de condiciones adecuadas. En este sentido, un conflicto puede ser entendido como un proceso interaccional que, como tal, tiene etapas distinguibles: nace, crece y se desarrolla. En su evolución, puede transformarse, desaparecer y/o disolverse, y otras veces permanecer relativamente estacionario. En él predominan las interacciones antagónicas por sobre las interacciones atrayentes.

¹ Para estos efectos una acción humana es un concepto genérico, que abarca desde políticas gubernamentales de carácter social, económico, financiero, hasta decisiones de los Tribunales de Justicia y programas y proyectos de desarrollo, incluyendo sus diferentes niveles de implementación y manifestación: nacional, regional y local.

Entrevistas con Informantes Calificados: Consisten en un encuentro cara a cara entre el entrevistador y el entrevistado, sobre la base de una pauta de entrevistas, para conocer la opinión de un grupo específico de personas en relación a un determinado tema, y conocer las emociones y sentimientos en que se basan dichas opiniones. Su alcance es limitado. No permite masividad en su aplicación.

Espacio Abierto: Consiste en la generación de ideas innovadoras y creativas de un gran grupo de personas (40-100 personas). Permite la construcción de opiniones detalladas sobre temas específicos, de manera tal, que fomenta la libertad de expresión, la autoorganización del grupo, la corresponsabilidad y el liderazgo compartido. Es una reunión masiva o asamblea sin agenda predefinida.

Etapas de un Proceso Participativo: Dice relación con las instancias que debe tener un proceso de Participación Ciudadana, para que este cumpla con los principios rectores y prácticos, y se pueda desarrollar de manera transparente, fluida y oportuna. Las etapas de un proceso participativo son: **diagnóstico**, donde se levanta la información necesaria para diseñar un proceso técnicamente adecuado y culturalmente correcto; **programación**, donde se estructuran las dinámicas que deberán ocurrir dentro del proceso participativo; **ejecución**, donde se realizan las actividades y acciones programadas en la etapa anterior; **evaluación y actualización**, donde se revisa el proceso participativo en función del cumplimiento de indicadores y se toman decisiones para cumplir con requerimientos establecidos, diseñar las próximas etapas de participación ciudadana, o evaluar la pertinencia de una estrategia de contingencia para atender un conflicto; y **registro y sistematización**, donde se mantiene un historial del proceso en todas sus etapas y se recogen los aprendizajes alcanzados durante la aplicación del proceso participativo.

Facilitación: Consiste en el manejo de grupos (pequeños y grandes) de personas con diversidad de intereses y posturas, para que trabajen en torno a un objetivo común en forma eficiente, efectiva y agradable. La facilitación puede ser aplicada a distintas herramientas, ya sean éstas informativas, consultivas, gestonarias y/o de empoderamiento. Ella garantiza que los participantes puedan tomar distancia de los problemas actuales y apreciar plenamente las realidades y posibilidades que la situación total ofrece, examinar las alternativas lógicas y estratégicas así como los sentimientos y valores personales involucrados, y tener la libertad para elegir entre una variedad de alternativas de acción sólidas.

Gestión Integrada: La gestión integrada es un aporte metodológico innovativo a la gestión ministerial, pasando de una visión sectorial, reflejada en la planificación y ejecución de proyectos por dirección, a una visión de integración territorial, en donde la actuación en un espacio se hace en forma integrada e interdisciplinaria, buscando la realización de estudios en forma conjunta, y una llegada a la ciudadanía no solo con la respuesta a un requerimiento específico, sino la inclusión de su opinión en un abanico de obras con impacto en el territorio regional.

Gestión Participativa: Consiste en un trabajo dinámico, en base a un conjunto de herramientas participativas, especialmente diseñada para el público objetivo, que permite promover la planificación, gestión, construcción y operación de un proyecto con la participación activa de toda una comunidad y generar redes de apoyo para su concreción.

Grupos Focales: Consiste en un espacio de conversación grupal en el cual se dialoga sobre temas o conceptos específicos planteados por un facilitador o moderador. La conversación se estructura sobre la base de una guía o pauta que orienta la sesión. Permite conocer las

preferencias de los participantes a las alternativas y explorar los criterios que fundamentan y organizan tales opciones. Requiere de la convocatoria organizada de personas que representen social o culturalmente un segmento deseado de la población objetivo.

Indicadores de Participación Ciudadana: Es un medio para conocer la calidad de las acciones y los cambios que se están logrando con un Plan de Participación Ciudadana. Permiten realizar ajustes al desarrollo del Plan, acelerando o retardando acciones para asegurar el logro oportuno y pertinente de los objetivos trazados. Describen qué significan exactamente los objetivos y en qué se puede reconocer si se han alcanzado. No existen indicadores “listos para su uso” pues deben dar cuenta precisa de lo esencial de los objetivos del Plan.

Informe de Resultados y Recomendaciones de Pertinencia Externa para Resolución Adecuada de Conflictos: Se refiere al documento que detalla los resultados de la etapa de análisis externo a la institución sobre el conflicto. Incluye: los temas en conflicto por parte involucrada; los objetivos del proceso por parte involucrada; la factibilidad de negociar temas; los beneficios de participar por parte involucrada; las consecuencias de la no acción; las características organizacionales de las partes para involucrarse; la percepción sobre otras partes a participar y relaciones entre las partes; el conocimiento previo sobre los procesos de resolución adecuada de un conflicto por parte; las preocupaciones sobre el proceso, y la información necesaria y disponible por las parte involucradas.

Informe de Sistematización de Procesos Participativos: Se refiere al documento que da cuenta del conjunto de actividades y resultados realizados durante el proceso de participación ciudadana, con énfasis en los aprendizajes alcanzados y los indicadores de éxito e impacto.

Instancias de Negociación (Manejo de Conflictos): Consiste en un proceso de generación de acuerdos mutuamente aceptable entre las partes involucradas en un conflicto, utilizando la negociación como herramienta de trabajo.

Kioscos Informativos: Consiste en un stand o lugar físico, de fácil acceso público, en el cual se entrega información a un gran grupo de personas para que tengan mayor conocimiento sobre algún tema específico, entregando antecedentes de primera voz o bien por escrito. Como completo, es posible que esta herramienta permita recoger información de la comunidad, pero sólo con posterioridad a la realización de un proceso consultivo. Requiere de un persona que lo atienda y de información pertinente para su efectividad.

Líneas 800: Consiste en disponer de una línea telefónica gratuita, cuyo número y horario de atención debe ser ampliamente difundido, para entregar información a una gran cantidad de personas sobre un proyecto, su estado de avance y aspectos puntuales del mismo, así como atender consultas sobre estos temas.

Lista de Chequeo de Pertinencia Interna para Resolución Adecuada de Conflictos: Es una herramienta que permite conocer las características específicas del promotor de la iniciativa y de las partes en conflictos, para determinar la viabilidad de impulsar un proceso de este tipo.

Mediación: Es una técnica a través de la cual un tercero imparcial facilita procesos de partes contrapuestas, jugando un papel activo y conductor en el proceso de negociación. La mediación es una forma alternativa de resolver una disputa, que evita que las partes vayan a los tribunales.

Mesas de Trabajo: Consisten en reuniones de un grupo representativo de actores claves que trabajan de forma coordinada para lograr acuerdos y tomar decisiones sobre el desarrollo de un proyecto, durante todo o parte de su ciclo de vida. Su efectividad está marcada por una agenda de trabajo clara y relevante para los participantes, esfuerzos motivacionales por parte del promotor de la iniciativa para mantener al grupo involucrado, y por una convicción que las decisiones del grupo serán implementadas.

Modalidad Consultiva de Participación Ciudadana: Esta forma de participación combina el grado de influencia mínima en la toma de decisiones que los actores tienen con la óptima satisfacción de sus necesidades. Existen o se generan canales a través de los cuales se recibe la opinión y posturas respecto de un tema. Estas opiniones pueden ser solicitadas o ser recibidas sin mediar consulta explícita. El carácter de la consulta puede ser o no vinculante.

Modalidad Gestionaria de Participación Ciudadana: Esta forma de participación combina el grado de influencia máxima en la toma de decisiones que los actores tienen con la acotada satisfacción de sus necesidades. Los actores son considerados como ejecutores y/o gestores de programas y/o proyectos sociales para dar respuesta a problemas locales. En esta forma, los actores participan de un proceso de negociación, producto del cual se establecen acuerdos que tienen carácter vinculante y por lo tanto inciden en la decisión adoptada.

Modalidad de Habilitación Social o Empoderamiento de Participación Ciudadana: Esta forma de participación combina el grado máximo de influencia en la toma de decisiones que los actores tienen, con la óptima satisfacción de sus necesidades. En esta forma, la comunidad adquiere destrezas y capacidades, fortalece sus espacios, organizaciones y actúa con un sentido de identidad y comunidad propio. El fortalecimiento de sus organizaciones y trabajo en redes facilita una acción eficiente y orientada al cumplimiento de sus metas y proyectos.

Modalidad Informativa o Instrumental de Participación Ciudadana: Esta forma de participación combina el grado de influencia mínima en la toma de decisiones que los actores tienen con la acotada definición de sus necesidades. La oferta pública establecida en el Programa y/o proyecto viene definida desde los canales institucionales correspondientes. Es así que existen canales institucionales predefinidos de entrega de información y por lo tanto el flujo de información es unidireccional.

Negociación Asistida: Es el proceso a través del cual las partes se encuentran cara a cara para exponer sus intereses frente a una acción y analizar en conjunto las posibilidades de llegar a una decisión que satisfaga a todos los involucrados. Requiere de un facilitador o mediador que actúe como tercera parte neutral.

Páginas Web: Consisten en un sitio virtual que permiten entregar todo tipo de información (documentación resumida, folletos, documentos extensos, etc.), abrir espacios de intercambio de opiniones (e-mail, chat room, foros de discusión, etc.) e informar sobre actividades del proyecto, la Participación Ciudadana y sus resultados. Además, las páginas web permiten incorporar o actualizar la información, por lo que puede ser un espacio de encuentro de los interesados entre sí y con el promotor de la Participación Ciudadana, durante todo el proceso.

Participación Ciudadana: En la acción Ministerial, la participación ciudadana se define como el derecho de los ciudadanos a la información y a la capacidad de influir con su opinión en la toma de decisiones, facilitando su involucramiento en la viabilización de los objetivos de desarrollo de los proyectos de infraestructura.

Pauta de Evaluación de Pertinencia Externa para Resolución Adecuada de Conflictos: Se refiere a un conjunto de preguntas tendientes a caracterizar la situación en conflicto, las visiones de las partes involucradas y sus necesidades de proceso, para posteriormente tomar decisiones tendientes al diseño de un proceso de resolución adecuada de un conflicto.

Pauta de Evaluación del Plan de Participación Ciudadana: Se refiere a un conjunto de preguntas tendientes a conocer la efectividad de un proceso participativo, con posterioridad a su aplicación, y verificar el respeto a los principios estratégicos o rectores de participación.

Pauta de Caracterización de Actores: Se refiere a la guía para identificar los posibles actores sociales, políticos, privados y públicos, a involucrar en un proceso participativo.

Pauta de Preguntas para la Selección de Participantes de una Resolución Adecuada de un Conflicto: Se refiere a un conjunto de preguntas simples tendientes a conocer las características de las partes involucradas y a determinar su inclusión dentro del proceso.

Pauta de Registro y Sistematización de Entrevistas: Consiste en una guía de preguntas para realizar entrevistas a informantes clave durante la Etapa de Diagnóstico del proceso participativo.

Pauta de Registro y Sistematización de Visitas a Terreno: Consiste en una guía de preguntas para registrar los resultados de las visitas a terreno durante la Etapa de Diagnóstico del proceso participativo.

Planes de Participación Ciudadana: Consiste en la estructuración del desarrollo de las actividades de Participación Ciudadana, para cada una de las etapas de definición de un proyecto (idea y perfil, pre-factibilidad, factibilidad, diseño, construcción y operación) y para cada una de las modalidades de participación (informativa o instrumental, consultiva, gestionaia, habilitación social o empoderamiento), según sea el caso. Es el "mapa de ruta" de la Participación Ciudadana, ya que le da un marco y una estructura a las dinámicas que ocurrirán entre los diferentes actores en el desarrollo de un proyecto de infraestructura. De esta manera, se favorece una participación real, ordenada y con respeto a las personas que desean emitir su opinión y ser escuchados, y más aún, considerados en la toma de decisiones.

Planificación: Se refiere al proceso que busca intervenir deliberadamente en la realidad, con el fin de orientarla hacia una imagen objetivo para reducir los niveles de incertidumbre y otorgarle mayor eficiencia a la intervención. Ella utiliza ciertos niveles de formalización en la intervención para asegurar la coherencia, eficacia y eficiencia de las medidas que pretenden corregir el curso de los eventos.

Plebiscitos: Son una consulta ciudadana masiva que busca conocer la opinión de una gran cantidad de personas sobre un tema específico. En general, se utilizan para conocer el nivel de apoyo o rechazo de una población determinada a un proyecto y/o sus componentes.

Principios Rectores o Estratégicos de los Procesos Participativos: Se refiere a las bases conceptuales que sustentan cualquier proceso participativo. Estos son: la proactividad en la promoción de la Participación Ciudadana, la inclusión de los involucrados, la flexibilidad para la incorporación de nuevas ideas y conocimientos, el fomento al diálogo y la confianza, y el manejo de las expectativas de los afectados e interesados.

Resolución Adecuada de Conflictos: Consiste en un esfuerzo sistemático e interactivo, que explícitamente considera las visiones contrapuestas de los actores involucrados a través de su involucramiento activo, para posibilitar una toma de decisiones en forma informada, transparente y basada en acuerdos.

Reuniones Informativas: Consisten en espacios para entregar información básica o introductoria a un grupo de personas, que participan en el proceso participativo. Son útiles en casos donde las localidades se ubican en lugares remotos y no pueden acceder a otros espacios informativos, en comunidades donde el nivel de alfabetismo es bajo, o su idioma no es el castellano. Se recomienda para realizar primeros acercamientos con los actores involucrados en un proceso participativo, o bien para dar continuidad a un proceso entre espacios consultivos, y entregar los resultados de otras herramientas aplicadas previamente.

Seminarios: Consisten en espacios para presentar e intercambiar información semi técnica en su contenido, entre un grupo relativamente limitado de personas (entre 80 y 100). En términos de cantidad de personas, los seminarios son un punto intermedio entre un taller de participación ciudadana y una asamblea.

Talleres de Capacitación: Consisten en espacios para transmitir conocimientos y/o desarrollar ciertas experticias en los participantes sobre un tema en particular. Permiten a los participantes obtener destrezas y habilidades en relación a un tema vinculado con la autogestión de un proyecto.

Talleres Participativos: Consisten en espacios de consulta a un grupo reducido de actores sociales sobre sus opiniones acerca de un proyecto y sus características específicas. Dependiendo de la vinculación con el proceso de toma de decisiones, permite alcanzar acuerdos en torno a asuntos de preocupación de los participantes.

Videos Informativos: Consisten en una visualización que relata una situación pasada, presente y/o futura, de manera simple e ilustrativa.

Volantes, Dípticos, Trípticos y Folletos: Consisten en documentos que entregan información detallada sobre el tema en cuestión a un gran grupo de personas.

Anexo 2 Lineamientos Generales para la Elaboración de Términos de Referencia para la Realización de Procesos de Participación Ciudadana en Proyectos de Infraestructura

1. Introducción

El presente anexo da cuenta de los contenidos mínimos y consideraciones fundamentales para la realización de procesos de participación ciudadana en proyectos de infraestructura, entregando algunas directrices para la elaboración de Términos de Referencia (TDR) que tiendan a sentar las bases del accionar de servicios especializados por parte de terceros.

La elaboración de TDR específicos para la contratación de servicios de participación en relación a un proyecto o cartera de proyectos, debe reconocer e identificar las características esenciales del proceso participativo a diseñar, el cual debe estar claramente definido a priori, mediante un reconocimiento previo de la situación del área de emplazamiento del proyecto y por ende de la participación ciudadana a desarrollar en ésta.

SUGERENCIA A LOS EQUIPOS MOP PARA ELABORACIÓN DE TDR

- Las etapas iniciales de caracterización de la situación actual o de las condicionantes de la participación ciudadana debe ser realizada por los equipos profesionales del MOP.
- Esta caracterización contendrá un reconocimiento preliminar de las intervenciones del proyecto en cuestión sobre el medio ambiente, las variables socio-económicas y culturales de la población, las redes sociales en funcionamiento, las relaciones entre los actores, los conflictos latentes y declarados sobre el uso del territorio.
- Este ejercicio permite desarrollar pautas claras para los requerimientos específicos contenidos en los TDR y define los criterios que determinarán la elección de las propuestas más idóneas.

2. Contenidos Propuestos para los Términos de Referencia

2.1 Antecedentes Generales

En esta sección se debe definir claramente si el proyecto requiere ingreso o no al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA).

Se debe describir los procesos de participación ciudadana realizados con anterioridad. Incluir el Informe de Recomendaciones de la etapa anterior; de no existir, se debe incluir el detalle de los actores involucrados, y de las actividades realizadas.

2.2 Objetivo de la Participación Ciudadana

En esta sección se debe definir claramente el objetivo del proceso de participación ciudadana, el cual debe estar en directa relación con el objetivo de desarrollo del proyecto. La definición de los objetivos de la participación ciudadana dicen relación con la etapa en la que se encuentra el proyecto dentro del ciclo de vida.

Sugerencias de Objetivos para la Participación Ciudadana en las Etapas del Ciclo de Vida de los Proyectos de Infraestructura

Etapas	
Idea y Perfil	<p>Conocer preliminarmente los efectos ambientales, territoriales y sociales que pueda causar.</p> <p>Elaborar un Diagnóstico que identifique y caracterice los actores más relevantes para el Proyecto e indague sobre su percepción de la idea de proyecto.</p> <p>Sondear preliminarmente la opinión de la ciudadanía en torno al proyecto.</p>
Pre-Factibilidad	<p>Actualizar la identificación de los actores involucrados.</p> <p>Aportar a la definición y jerarquización de las alternativas del proyecto, en términos sociales y ambientales.</p>
Factibilidad	<p>Profundizar el análisis de los impactos ambiental, social y territorial de la alternativa seleccionada.</p> <p>Definir, en caso que el proyecto deba ingresar al SEIA, en conjunto con los actores, una propuesta de medidas de mitigación, reparación y compensación.</p>
Diseño	<p>Dar cuenta a los actores involucrados del desarrollo del proyecto y de la incorporación o no de sus aportes y sugerencias.</p>
Construcción y Operación	<p>Informar a los actores afectados el desarrollo de la ejecución de las obras.</p> <p>Dar seguimiento y cumplimiento a los acuerdos alcanzados.</p>

2.3 Resultados Esperados de la Participación Ciudadana

Los resultados expresan los logros del proceso de participación ciudadana y en qué medida contribuyen a alcanzar el objetivo específico respectivo. Deben ser concretos y medibles cualitativa y cuantitativamente.

2.4 Metodología de Trabajo

En esta sección se debe solicitar la propuesta del Plan de Participación Ciudadana a ejecutar y las herramientas que se utilizarán en el proceso participativo. Es decir, como se logrará el cumplimiento de los objetivos específicos definidos.

El Plan de Participación Ciudadana a ser presentado deberá definir la estrategia técnicamente adecuada y culturalmente apropiada, de acuerdo al diagnóstico realizado. En concordancia con lo señalado en el Capítulo 2 de este Manual en los puntos que se describen:

Ver: 2.2.1 Etapa de Diagnóstico

La importancia de esta etapa radica en que es en ella donde se deberá asegurar representatividad, cobertura geográfica y priorización de actores según los criterios establecidos, para la aplicación de las técnicas antes mencionadas. La selección de actores es determinante para dar el marco adecuado a la aplicación de las técnicas de registro de opiniones.

Ver: 2.2.2 Etapa de Programación

En esta etapa se determinan las modalidades, propósitos y herramientas de acuerdo a los actores y se definen los indicadores que guiarán la evaluación del proceso, los objetivos y las opiniones ciudadanas recogidas en el Plan.

Ver: 2.2.3 Etapa de Ejecución

En esta etapa se deben generar los informes y documentos sobre la implementación del Plan de Participación Ciudadana y el desarrollo de los procesos, hacer el seguimiento del avance y compararlo con lo programado inicialmente.

Ver: 2.2.4 Etapa de Evaluación

Esta etapa busca evaluar y sistematizar el proceso participativo, atendiendo y priorizando las observaciones ciudadanas recibidas durante las etapas anteriores.

En esta etapa se debe restituir los resultados de la participación ciudadana a los representantes de las organizaciones e instituciones participantes de las diferentes actividades del proceso de participación.

3. Presupuesto

En esta sección se deben indicar los recursos de personal y material que se dedicarán para realizar el Plan y las actividades sugeridas. Este presupuesto debe estructurarse por actividad y contener el detalle de los insumos necesarios para su ejecución, indicando su valor unitario y cantidades requeridas.

Un ejemplo de estructura de presupuesto se presenta a continuación:

Actividades	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)
1. Distribución de EIA, Extractos del Estudio, Documento de PAC Anticipada y Folleto			
1.a. Honorarios <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador General y Facilitador. • Encargado del Programa y Facilitador. • Facilitadores. • Asistente de Convocatoria y Coordinación en Terreno. • Periodista. 			
Sub Total (1.a)			
1.b. Insumos <ul style="list-style-type: none"> • Gatos de movilizaciones y visitas a terreno. • Materiales de oficina. • Reproducción cartas convocatoria y explicativas del proceso. • Envíos por correspondencia por vía express. 			
Sub Total (1.b)			
2. Ejecución de Jornadas de Trabajo y Conferencia de Prensa			
2.a. Honorarios <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador General del Proceso Participativo. • Facilitadores. • Asistente de Convocatoria y Coordinación en Terreno. • Periodista. 			
Sub Total (2.a)			
2.a. Insumos <ul style="list-style-type: none"> • Café y refrigerios. • Alquiler de retroproyector y telón. • Arriendo de equipamiento (papelógrafos, paneles, mesas especiales, biombos, etc.). • Amplificación y sistema de grabación de discusiones. • Materiales de trabajo (tarjetas, sobres, lápices, blocks de apuntes, retroproyector, carpetas, insumos de librería y computacionales). 			
Sub Total (2.b)			
SUB TOTAL			
Administración			
TOTAL			

4. Equipo de Trabajo

En esta sección se debe solicitar el detalle del equipo de trabajo a ejecutar las actividades descritas en el Plan de Participación Ciudadana, incluyendo su estructura de funcionamiento, las tareas específicas de cada miembro del equipo y el perfil deseado de cada profesional.

A continuación se presenta un ejemplo de equipo de trabajo, sus funciones y perfiles profesionales:

Estructura	Funciones	Perfil Profesional
Coordinador General del Proceso Participativo	Dirige el equipo de trabajo en la realización de sus funciones específicas y es el contacto formal con la contraparte. Participa en la moderación y facilitación de las jornadas de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional del área de las ciencias sociales. • Experiencia mínima de cinco años. • Excelente conocimiento de técnicas de comunicación y participación. • Experiencia en la formulación de estrategias de consulta o comunicación • Carácter afable. • Conocimiento práctico de la realidad local. • Aptitudes de mediación y presentación. • Enfoque innovador.
Facilitador	Tiene a cargo la coordinación diaria de los equipos de trabajo y participa en los grupos de las jornadas de trabajo y en la sistematización de resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional del área de las ciencias sociales. • Experiencia mínima de tres años. • Excelente conocimiento de técnicas de comunicación y participación. • Carácter afable. • Aptitudes de mediación y presentación.
Asistente Operativo	Presta apoyo a todo el proceso en la ejecución de las jornadas de trabajo, el funcionamiento óptimo de los sistemas de registro y la correcta orientación de los trabajos de grupo. De igual manera, realiza labores de identificación de lugares para la realización de las jornadas de trabajo y de alquiler de equipos y servicios de café.	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente conocimiento de técnicas de comunicación y participación. • Experiencia en la formulación de estrategias de consulta o comunicación. • Carácter afable. • Conocimiento práctico de la realidad local.

1. Introducción

En esta sección se describen algunos aspectos básicos sobre las comunicaciones, como instrumento para dar a conocer las acciones de un proyecto y permitir mantener un contacto permanente con los actores sociales involucrados directa e indirectamente. Conjuntamente, se presentan los principios rectores de las comunicaciones y se describe un esquema simple de elaboración de una estrategia comunicacional.

2. Principios Rectores de las Comunicaciones

• **El Aprender a Escuchar:** Una de las características más importantes de las comunicaciones es aprender a escuchar. Escuchar no solo permite darse cuenta de lo que el interlocutor dice sino también de lo que no dice, incluyendo su comunicación no verbal: el lenguaje utilizado, los mensajes entre líneas, las presunciones, las inflexiones de la voz, los tartamudeos, los gestos y posturas corporales.

Saber escuchar permite no solo captar la voz, sino también los pensamientos que hay detrás de las palabras. Posibilita, por lo tanto, detectar los puntos débiles, detectar las áreas en las cuales se pueden crear dudas y conocer los puntos transables y no transables de la otra parte.

Mientras mejor se escuche, más se alienta al otro a hablar. Mientras más hable el otro, más se puede conocer sobre sus puntos de vista.

Para aprender a escuchar, existen algunas recomendaciones:

- Haga preguntas que no pueden ser respondidas con "sí" o "no". Las respuestas más largas siempre permiten comprender mejor.
- Muestre empatía por el otro. Ello estimula a hablar más.
- Proponerse que mientras escucha, no va a estar pensando en la respuesta, sino en tratar de comprender a la otra parte en la forma en que ella se ve a sí misma.
- Vuelva a re-formular lo que entendió que el otro dijo, esta vez en sus propias palabras. Pida al otro que corrija si detecta cualquier matiz de diferencia.
- Al finalizar, sintetice la conversación y pregunte si algún punto se le ha quedado fuera. Así se evitan malentendidos innecesarios, se explicitan los acuerdos alcanzados y se dificulta que el otro cambie de opinión más adelante.
- Es conveniente que un integrante del grupo se dedique solo a escuchar, a tomar apuntes, y a observar. Se dará cuenta de muchas cosas (verbales y no verbales) que los que están manteniendo viva la comunicación se perderán.

• **La Persuasión Efectiva:** Un segundo aspecto importante en la comunicación es reconocer que la conversación es la forma primera de hacerlo. El análisis etimológico de "conversación" conlleva la idea de "cambio" ("vert" significa "girar"). Es decir, en una conversación, todos los involucrados deben experimentar algún cambio.

Lo importante es no perder de vista que en la comunicación intervienen "personas", no "otras partes". Ellas tienen emociones, valores profundos, diferentes procedencias y puntos de vista.

Una relación durante la cual, a lo largo del tiempo, se va construyendo la confianza, la comprensión, el respeto e incluso la amistad, puede conducir a que cada nuevo contacto sea más fácil y más eficiente. Por otra parte, las personas se enojan, se deprimen, sufren temores, son hostiles, se frustran y se sienten amenazadas. A menudo observan el mundo desde su punto de vista personal y frecuentemente confunden sus percepciones con la realidad. Usualmente no interpretan correctamente lo que el otro quiso decir y no quieren decir lo que el otro entiende.

Lo importante es ponerse en el lugar del otro. La manera de ver el mundo depende del lugar desde donde uno se sitúe. Las personas tienden a ver lo que desean ver. Enfrentadas a un conjunto de información compleja, se inclinan a seleccionar y a concentrarse en aquellos hechos que confirman sus percepciones previas y a pasar por alto o interpretar erróneamente, aquellos datos que cuestionan o ponen en duda sus percepciones. Cada una de las partes puede ver únicamente los méritos de su propio punto de vista y exclusivamente los defectos de la otra.

No basta saber que los otros ven la situación de otra manera, sino además es preciso tener la habilidad de apreciar la situación como la ve la otra parte. Es importante interactuar con la otra parte lo más tempranamente posible, antes que se haya formado ideas propias en su mente y, muy especialmente, antes que las haya expresado públicamente. En ese momento aún está receptiva para nueva información.

En caso contrario, existen tres tipos de riesgos:

- Una vez que la persona establece su posición, tiende a incorporar solo nueva información que refuerce la postura ya asumida. En la interacción con sus pares, se exacerba la convicción de estar en la postura correcta y se descalifica la postura de la contraparte. En este proceso, la distancia entre ambas posiciones crece y crece.
- Posiblemente el liderazgo y la vocería del grupo recaerá en quien asuma la postura más extrema, lo que introduce una nueva distorsión en el intento de comunicar los reales intereses en juego. El afán de protagonismo puede generar una verdadera competencia por quien hace la declaración más estridente y rupturista, ya que hacia ella probablemente se volcarán los medios de comunicación, en su rol profesional de registrar siempre las "dos caras de la moneda". Si se llega a esta situación, la comunicación entra en proceso de total distorsión.
- Es difícil hacer cambiar de opinión a una persona que haya asumido una postura públicamente frente a otras. Sus pares, con su natural suspicacia, podrán sospechar que tuvo motivos o presiones ilegítimas para hacerlo. De modo que, aunque a la persona se le presente nueva información que le evidencie que estaba en una posición equivocada, ello no garantiza que dará su brazo a torcer, por temor a quedar desacreditado ante el grupo que representa.

● **El Rol de las Emociones:** Un tercer aspecto de importancia en las comunicaciones es comprender las propias emociones y las de los demás. Descubrir ira o sentirse nervioso puede distorsionar la comunicación ya que el otro inevitablemente lo percibirá, aunque seamos un magnífico actor. Lo relevante es indagar las causas de los temores o de la ira, tanto propias como ajenas. ¿Existirá algún acontecimiento pasado que esté distorsionando la comunicación del presente? Es preferible identificarlo y hacerse cargo de temores y rechazos, en vez de fingir que no existen.

Es importante que las emociones se hagan explícitas y reconocerlas como legítimas. A menudo, una buena manera de despejar la ira, la frustración y los otros sentimientos negativos de las personas, es comentar las propias emociones y ayudar a que los otros también desahoguen sus sentimientos. Enfrentados a un estallido emocional, presentar excusas es el mejor recurso, cuando se reconoce una responsabilidad personal o institucional en una acción, admitiendo que la intención no fue hacer daño. Cuando, a nuestro juicio, no nos cabe ninguna responsabilidad en el estallido emocional, guardar respetuoso silencio puede ser la mejor forma de colaborar.

● **Los Problemas de Comunicación:** Un cuarto aspecto de importancia para las comunicaciones es reconocer que pueden existir condicionantes que impidan el proceso.

Entre los elementos que más cotidianamente se utilizan, se encuentran los siguientes:

- Una de las partes puede no estar dirigiéndose al otro, sino a terceros. Cada parte se da por vencida respecto de la otra y esto hace que ya no intenten comunicarse en forma seria. En cambio, hablan sólo para impresionar a los asistentes o a los electores. La comunicación es prácticamente imposible si cada uno está pendiente de la actitud de terceros.
- Una de las partes simplemente no presta atención, porque está tan preocupada de pensar en lo que responderá, en cómo destruirá el argumento que le están presentando.
- Lo que se dice puede ser malinterpretado por el otro. Esto puede ser particularmente serio en el caso de personas con diferentes idiomas o culturas.
- Enfrentados a situaciones como las descritas, es importante develarlas, de modo de resolverlas antes de seguir infructuosamente abriéndose paso en la mente bloqueada de algunas personas.

● **La Confianza:** La confianza es la expectativa que la palabra, la promesa o la afirmación de otro puede ser creída. La confianza se desarrolla lentamente, tras repetidas interacciones y demostraciones de fiabilidad. La política de puertas abiertas y el manejo transparente de la información, son las bases para crear confianza.

Por el contrario, cuando se pierde la confianza, es difícil recuperarla. En algunos ámbitos se estima que para revertir una imagen negativa es preciso realizar siete acciones positivas en la misma área cuya percepción se desea revertir. Las instituciones con "mal curriculum" deben asumir que errores en su relación con la comunidad o con los medios de comunicación reaparecerán en futuras discusiones, colocando un manto de incredulidad y desprestigio sobre todas las siguientes declaraciones de buenas intenciones.

Una institución que en el pasado se haya caracterizado por la política de puertas abiertas, el cumplimiento de los acuerdos contraídos y el manejo transparente de la información, en momentos de crisis podrá contar con la comprensión y colaboración

de la comunidad y los medios de comunicación. Es preciso tener en cuenta que los acuerdos son promesas (escritas o verbales) y que se aceptan promesas sólo de aquellos a quienes uno les cree. Por lo tanto, todos los esfuerzos que se realicen tendientes a tener una impecable reputación, son más que justificados.

A menudo, cuando se presenta la crisis, la institución se hace la pregunta ¿cómo hago para que me crean?. Normalmente, ya es demasiado tarde. La confianza y la credibilidad de la gente es un capital que se gana en tiempos de paz y que se utiliza en tiempos de dificultades. Efectivamente, en los primeros momentos de una crisis, se gira a cuenta exclusivamente de la credibilidad y confianza depositada previamente por la sociedad. Si dicha credibilidad no ha sido cultivada con anterioridad, la estrategia comunicacional ante la crisis no tendrá el efecto deseado, al margen de si estuvo bien diseñada o de cuánto dinero se esté dispuesto a invertir en ella.

Lo peor que se puede hacer en tiempos de crisis es caer en la tentación de trivializar o bajarle el perfil al hecho, o dar por superada la situación conflictiva antes de tiempo. Puede ocurrir que se evidencie un rebrote de la crisis y se desprestigie quien había declarado que la situación estaba controlada. Esto genera una pérdida de credibilidad tanto dentro del equipo, como hacia las autoridades, la prensa y la comunidad en general.

Es importante asumir que la ciudadanía tiene el derecho a conocer todo lo relacionado con situaciones que afectarán su calidad de vida, y que sus preocupaciones son legítimas. Por ello, es preciso evitar transmitir la sensación que se está condescendiendo al entregar información a la comunidad.

3. Características de una Institución Creíble

Una institución creíble es aquella que ha cultivado a través de su historia las relaciones con la comunidad. Entiende que debe mantener una política de puertas abiertas a diferentes niveles: la comunidad local, la prensa, las autoridades, sus proveedores, sus clientes, sus trabajadores, sus contratistas, entre otros grupos.

La institución creíble reúne las siguientes características:

- Demuestra que está siempre dispuesta a involucrarse con su comunidad, a escuchar las inquietudes existentes y a considerarlas a la hora de tomar decisiones. Ello requiere largas horas de conversación y discusión. Por lo tanto, es preciso estar dispuesto a “perder tiempo” en largas reuniones, a menudo caóticas.
- Informa con honestidad sobre los costos y beneficios de sus actividades, destacando sus esfuerzos por mitigar los impactos negativos y por realzar los impactos positivos.
- Demuestra que ha hecho todo lo posible por minimizar las molestias que ocasiona.
- Da a conocer quiénes son sus directivos y quiénes son los responsables de cada área. A su vez, cada uno de ellos está dispuesto a dar la cara en caso de enfrentarse un conflicto en el área a su cargo.
- Demuestra que está integrada por seres humanos, sensibles a las preocupaciones de los demás.
- Demuestra que actúa en forma lógica y que cumple con todas las exigencias de los organismos regulatorios.
- No utiliza sus conexiones con las autoridades para obtener favoritismos.

4. Etapas de la Estrategia Comunicacional:

El objetivo general de la Estrategia Comunicacional es generar un clima de entendimiento y relaciones positivas entre los diferentes actores involucrados en una misma acción. Toda institución que se proyecta en el tiempo, debe tener un plan de comunicaciones corporativo dirigido a diferentes grupos de opinión.

La Estrategia Comunicacional contempla diferentes etapas. Al igual que en el Plan de Participación Ciudadana, la estrategia comunicacional debe desarrollarse tomando en cuenta las instancias claves de cada etapa del ciclo de vida de los proyectos.

La mayoría de las personas confunden el término “comunicar” con “emitir información”, lo cual es un error que explica muchos de los malentendidos que restan eficacia a una Estrategia Comunicacional. De lo que se trata es de “poner en común” los contenidos que queremos transmitir.

Muchas personas creen que se están comunicando cuando están entregando su versión –o visión– de los hechos, y que el receptor está haciendo suya esa información, sin la menor interferencia. Es decir, que los pensamientos, imágenes y sentimientos que quedan en el receptor son los mismos que los del emisor. Como vimos al inicio, esto no ocurre así. Las personas escuchan a partir de sus prejuicios, temores, conocimientos y percepciones, lo que constituye un filtro que, a menudo, distorsiona el mensaje recibido.

Por ello, al plantearse una Estrategia Comunicacional, saber escuchar es tan importante como emitir mensajes. Sólo así, el emisor podrá hacerse cargo del “ruido” existente en la comunicación, intentando resolver primero los prejuicios y temores existentes, de modo que el mensaje finalmente emitido constituya semilla en tierra fértil, que rinda los frutos esperados.

4.1 Etapa 1: Elaboración de la Estrategia Comunicacional

La primera etapa de la Estrategia consiste en:

- Hacer los contactos iniciales con los actores relacionados con la aplicación del instrumento (gobierno, ciudadanía, medios de comunicación, informantes claves).
- Verificar los públicos y temas preseleccionados.
- Generar mecanismos para informar a los diferentes grupos interesados y afectados, así como para recibir sus inquietudes y conocimientos.
- Seleccionar un vocero. Si bien existen personas con capacidades innatas de comunicación, un buen vocero no debe fiarse de ellas si las tiene o renunciar a ser vocero si no las tiene. Muchas personas consideran que no pueden darse el lujo de prepararse por falta de tiempo. Sin embargo, un buen vocero no puede darse el lujo de no prepararse. O cometerá errores irreparables.

Entre las características del vocero figuran las siguientes:

- Comprender bien el proyecto. Si alguien le consulta algo que no sepa, admitirlo, comprometerse a ofrecer una respuesta a la brevedad y cumplirlo. Conocer las alternativas posibles, con sus pros y contras.
- Estar accesible en todo momento.
- Escuchar atenta y respetuosamente lo que plantea el interlocutor. Asumir que todos tienen algo que aportar.
- Tener un estilo cooperador, no agresivo.
- Entender que las percepciones de las personas importan, aunque puedan estar equivocadas, ya que en sus mentes, la percepción es equivalente a la realidad.
- Cumplir con las promesas.
- Salir espontáneamente al paso de los temas conflictivos antes que se presenten en la discusión. Intentar ocultar, esquivar o dejar para más adelante esos temas, no hace que desaparezcan. Al contrario, se pierde credibilidad, lo que es muy difícil de recuperar. Anticiparse a las iniciativas resulta útil.
- Mantener una actitud transparente, responsable y confiable. Los interlocutores proyectan su percepción del vocero a toda la institución y a todas sus actividades.
- La institución siempre debe esperar que la interpeleen, critiquen o amenacen. El vocero debe controlar sus eventuales reacciones violentas o negativas. Si actúa en forma irónica, descalificadora o peyorativa, la institución será percibida con esas características.
- Identificar claramente los intereses y las preocupaciones de la comunidad. Conocer todas las posibilidades para darles solución.
- Desarrollar buenas relaciones con todos los actores y promover actitudes positivas hacia las actividades de la institución.
- Utilizar solo lenguaje entendible para todos.
- Capacitarse en comunicaciones. Comunicar bien es una habilidad que permite emitir mensajes claros y, a su vez, escuchar lo que la otra persona quiere decir.

El vocero debe tener atribución de tomar algún nivel de decisiones, las cuales deben ser explicitadas al inicio de la relación.

4.2 Etapa 2: Concreción de la Estrategia Comunicacional:

Entre las actividades incluidas en esta etapa se refieren a:

- Establecer los objetivos comunicacionales de la Estrategia
- Generar material escrito y audiovisual que describa el proyecto. Privilegiar los datos, sobre los argumentos "vendedores".
- Preparar una lista detallada de personas y organizaciones involucradas, incluyendo una descripción de su nivel de preocupación e involucramiento, así como sus intereses.
- Hacer internamente un análisis crítico del proyecto a partir de las preocupaciones detectadas. Revisar los contenidos del programa en cuestión para ver si es posible evitar áreas de conflicto. El propósito de la Estrategia no es lograrlo todo sin ceder nada, ni tampoco es "vender" el proyecto manipulando la información, presentando solo los impactos positivos y esquivando o disfrazando los efectos negativos.

- Crear un plan secuencial de actividades (fechas, grupos invitados, material informativo, etc.)
- Consolidar el equipo de vocería de la Estrategia: elegirlo según sus especialidades y según su capacidad de comunicación.
- Prepararse. Acordar las reglas de funcionamiento interno: cómo responder a las inquietudes que se plantearán; asignarse roles: quién habla, cuándo; cómo resolver las diferencias internas. Establecer que éstas deben resolverse internamente sin que la contraparte se entere que existen, ni menos sobre qué asunto versan.
- Establecer métodos de evaluación y de revisión periódica de la Estrategia.

Dentro de toda Estrategia Comunicacional, las relaciones con la prensa adquieren especial importancia, por lo que es conveniente detenerse en ellas. Al igual que con todos los demás actores, una buena relación debe ser construida a través del tiempo, con profesionalismo y transparencia. Para ello es preciso comprender que, en la mayoría de los casos, los medios de comunicación constituyen una empresa comercial, cuya sobrevivencia depende de la "venta" de sus mensajes, así como de la confianza que en ellos depositan sus auspiciadores. Ello implica que, al momento de seleccionar las noticias, ellos deben tomar en cuenta que sean de interés para su público, de modo de atraer su atención y su fidelidad.

De lo anterior se desprende que para que un medio de comunicación acoja nuestra información, ésta debe revestir interés para un sector amplio de lectores o auditores, y no solamente para quienes la emiten. Por ello, a la hora de organizar un evento, de redactar un comunicado de prensa o de convocar a una conferencia de prensa, vale la pena hacerse la pregunta ¿cómo hago para que esto resulte de interés?

La estrategia a seguir para involucrar a la prensa puede incluir las siguientes actividades:

- Identificar los medios de comunicación a nivel local y nacional. Considerar los medios especializados en temas relacionados con nuestro interés. Considerar que cada medio de comunicación tiene un impacto diferente: la televisión es importante por su cobertura; la radio, por su credibilidad, su inmediatez y porque llega a sectores apartados; el diario alcanza a un público generalmente más restringido, pero a su vez, otorga mayor permanencia a la información.
- Priorizar según su importancia decreciente, considerando su impacto en la opinión pública.
- Organizar un evento (desayuno o almuerzo) en el cual el equipo de vocería da a conocer la institución, a los directores y editores de todos los medios locales.
- Invitar a un representante de cada medio de comunicación a conocer la institución.
- Organizar conferencias de prensa para resaltar los hitos comunicacionales de la institución. Explicar brevemente la noticia en la invitación (¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿quién?, ¿por qué?). Al finalizar el evento, entregar un comunicado de prensa con fotografías, explicando en palabras simples la información difundida en la conferencia de prensa.
- Difundir información relacionada con la institución y sus actividades. Entregar información compleja en forma de gráficos, cuadros estadísticos y esquemas, para facilitar su comprensión.
- Estar siempre dispuesto a atender cualquier solicitud de información que provenga de la prensa.

4.3 Etapa 3: Implementación de la Estrategia Comunicacional:

4.3.1 Comunicación Proactiva

Existen una variedad de herramientas tanto para transmitir información a la comunidad como para recibir sus comentarios y aportes, las cuales se incluyen en el capítulo 3 de las Herramientas Participativas.

4.3.2 Comunicación Reactiva

Es aquella que se genera por iniciativa de terceros y a la cual se es invitado. Si la comunidad o la prensa solicita una reunión o entrevista, es preciso responder de inmediato, atender la reunión o entrevista, escuchar respetuosamente, responder a las preguntas o comprometerse a hacerlo posteriormente. Estar dispuesto a modificar la agenda, para que la reunión cumpla con las expectativas de todos. Es recomendable llevar mapas, gráficos, esquemas que permitan explicar lo mejor posible especialmente los temas que inquietan.

4.4 Etapa 4: Seguimiento, Registro, Análisis y Evaluación de los Resultados de la Estrategia Comunicacional

Los acontecimientos adquieren una dinámica propia imposible de predecir, por lo tanto las personas a cargo de la Estrategia Comunicacional deben estar permanentemente analizando la evolución de los acontecimientos para adecuarlo a las nuevas circunstancias. Y manteniendo al resto de los involucrados en la institución al día, de modo que nunca sean sorprendidos por los acontecimientos.

Es importante recolectar la información que se ha ido obteniendo a lo largo del proceso, analizarla y complementarla con investigaciones adicionales.

Se debe seguir analizando temas emergentes y monitorear el cumplimiento de los acuerdos asumidos con la comunidad. A su vez también es importante evaluar al personal que tuvo a su cargo la Estrategia Comunicacional.

1. Antecedentes Generales

Este anexo sienta las bases para el manejo de conflictos en proyectos de infraestructura. Por una parte, el conflicto se define como las discrepancias entre dos o más actores en torno a una acción o proyecto, manifestadas de tal modo que constituyen y evidencian contraposición de intereses y que no son proclives al logro de acuerdos sin la creación previa de condiciones adecuadas.

Si el éxito de una acción o proyecto depende, en gran medida, de los conflictos manifiestos o latentes, se requiere trabajar en conjunto para velar por la generación de acuerdos mutuamente satisfactorios y generar las bases para un trabajo colaborativo.

Es aquí donde la resolución alternativa de conflictos puede dar respuestas, porque es un procedimiento en el cual los actores involucrados, aíslan las cuestiones en disputa, con el objeto de desarrollar opciones, considerar alternativas y llegar a un acuerdo que sea mutuamente aceptable.

Es importante destacar que se habla de resolución "alternativa" de conflictos, porque el parámetro de comparación es el juicio, sistema tradicional de resolución de conflictos. A medida que esta alternativa se multiplica (mediación, negociación, facilitación) y se ajusta a las realidades de los actores involucrados (uno de los principios que sustenta la resolución de conflictos es el diseño participativo de los procesos: ver más abajo) se transforma en una herramienta de "manejo adecuado de conflictos" y hacen del juicio, una opción entre otras. Es decir, frente a conflictos diversos, distintas serán las técnicas que optimizarán las posibilidades de llegar a un acuerdo.

En este contexto, la resolución adecuada de conflictos se inserta dentro de los planes de participación ciudadana, como una herramienta de contingencia a una situación inesperada que surge de la aplicación de otras herramientas participativas.

2. Definición y Caracterización del Conflicto

Un conflicto puede ser entendido como un proceso interaccional que, como tal, tiene etapas distinguibles: nace, crece y se desarrolla. En su evolución, puede transformarse, desaparecer y/o disolverse, y otras veces permanecer relativamente estacionario.

Entre los principales aspectos que caracterizan un conflicto se pueden mencionar los siguientes:

- Los conflictos son situaciones dinámicas que reúnen intereses contrapuestos en una compleja red de relaciones, con información técnica, interpretaciones y

emociones, en un contexto de especulaciones locales, regionales y nacionales.

- Los conflictos involucran múltiples grupos con diferentes inquietudes, valores, intereses y metas, con distintos recursos y acceso a ámbitos de decisión.

Para un mejor abordaje de su manejo, se proponen los siguientes tipos de conflictos:

Tipos de conflictos

Tipos	Clases
Según nivel de "agresividad"	Agresivos: cuando hay intención de daño entre las partes. No agresivos: cuando las partes no tienen intención de hacerse daño.
Según el "interés por uno o por el otro"	Cooperación: asociado a alto interés por uno y por el otro. Competición: alto interés por uno y bajo por el otro. Evasión: bajo interés por los dos.
Según el contenido	Conflicto de objetivos: centrado en una meta, ya sea que ambas partes desean lo mismo y ello es escaso; o ambas partes desean cosas diferentes. Conflicto de valores: las partes justifican su posición en creencias o principios. Estos conflictos son los más difíciles de resolver, ya que, por principio, los valores no pueden ser cambiados ni transados.
Según la fortaleza de las partes	Equilibrio: en la situación, si las partes tienen similares niveles de poder. Asimetría: si existe una gran diferencia en el acceso al poder entre las partes.

En términos generales, se puede afirmar que las posturas contrapuestas en un conflicto, varían en intensidad de acuerdo a:

- **Diversidad de visiones.** Un mismo conflicto puede ser interpretado de diferentes formas, dependiendo de la visión de mundo, las ideas, creencias, valores y estilos de vida de cada actor involucrado. Estos factores se vinculan, a las decisiones que se toman con relación a un conflicto.
- **Disparidad en los niveles de ingreso y acceso a instancias de toma decisiones.** Entre los actores involucrados se presentan, en ocasiones, diferencias de recursos, poder e influencia, lo cual implica relaciones socialmente asimétricas entre ellos, las que generan situaciones de resentimiento, desmotivación y descrédito al momento de involucrarse en procesos de resolución de conflictos.
- **Conocimiento e interpretaciones disímiles sobre los cuerpos legales y normas aplicables.** En algunos casos, la poca claridad de los cuerpos legales y el bajo nivel de conocimiento sobre materias normativas, puede llevar a interpretaciones equivocadas y agudizar un conflicto.
- **Diversidad en la credibilidad de la información científica.** La información científica necesaria para respaldar ciertas decisiones, no siempre está validada por toda la comunidad científica pertinente, situación que es fuente de controversias, confusión y pérdida de credibilidad, especialmente de parte de la población no experta.

- **Diferentes urgencias en la búsqueda de solución del conflictos.** Generalmente, una de las partes tiene mayor interés en la resolución pronta de un conflicto, por los costos financieros involucrados en la paralización de un proyecto, por ejemplo. Lo inverso puede ocurrir cuando se está frente a un conflicto por daño ambiental, caso en el cual la prisa correrá por cuenta del demandante.
- **Diferentes actitudes para la búsqueda de solución al conflictos.** El ánimo de las partes para buscar un acuerdo también incide sobre las posturas de los actores involucrados y sobre los medios y posibilidades de alcanzar acuerdos. Las que siguen son algunas de las actitudes más comunes:
 - **Apertura.** Las partes están abiertas y dispuestas al diálogo para buscar un acuerdo, por lo que la resolución adecuada del conflicto, mediante la facilitación o mediación, puede ser beneficiosa y expedita.
 - **Antagonismo.** Las partes visualizan que el conflicto puede resolverse solo en favor de una parte u otra, privilegiado así las decisiones administrativas o la intervención de un tercero (arbitraje judicial o el sistema judicial).
 - **Apatía.** Las partes no visualizan una modalidad específica para resolver un conflicto y por ello estiman que este perdurará y no será resuelto.

3. Definiciones y Características sobre Resolución Adecuada de Conflictos

Un proceso de resolución adecuada de conflictos consiste en un esfuerzo sistemático e interactivo, que explícitamente considera las visiones contrapuestas de los actores involucrados, a través de su involucramiento activo para posibilitar una toma de decisiones en forma informada, transparente y basada en acuerdos.

Otros beneficios que abogan a favor de estos procesos está en el ahorro de tiempo y de recursos económicos. Pero fundamentalmente, las formas adecuadas de resolución de conflictos son más coherentes con el nuevo paradigma de relaciones humanas que lleva a la sociedad a buscar moverse desde la confrontación a la proposición, y de la oposición a la negociación. Se ha comprobado que los acuerdos alcanzados de esta forma preservan mejor la relación entre las partes, ya que ellas se han involucrado directamente en la solución de sus diferencias. Por otra parte, se ha comprobado que las personas que logran un acuerdo por sí mismas, están más comprometidas a cumplirlo.

Por lo tanto, parte de las características fundamentales de estos procesos radica en que permite:

Resolución adecuada de conflictos

Características Fundamentales	1. Asegurar que todos aquellos intereses significativos sean representados y respetados.
	2. Proporcionar un espacio efectivo para que todos los participantes manifiesten sus preocupaciones, identifiquen puntos en común, y generen información que los refleje a todos de alguna manera, como un aporte para la toma de decisiones.
	3. Permiten a cada una de las partes involucradas diseñar un proceso apropiado a su circunstancia particular y necesidades.
	4. Ayudar a construir el respeto y la confianza para un mejor entendimiento de los diferentes puntos de vista de todos los participantes.
	5. Conduce a un compromiso compartido y a una corresponsabilidad con respecto al desarrollo del proceso y la implementación de los acuerdos.
	6. Mejora las relaciones de convivencia entre todos los participantes involucrados en el proceso.

4. Principios Orientadores

Para alcanzar estos beneficios y lograr un acuerdo mutuamente aceptable para las partes involucradas, el manejo adecuado de conflictos se basa en los siguientes principios orientadores:

- **Toma de Decisiones por Consenso:** Las partes involucradas toman decisiones por acuerdo y no por voto de la mayoría. En otras palabras,
 - Las partes logran un acuerdo suficiente para tomar una decisión e implementarla.
 - Ninguna de las partes que pueden obstaculizar la decisión y su implementación ejerce ese poder.
 - Todos los que deben apoyar la decisión o implementarla, lo harán.
- **Inclusión:** Todos los intereses están representados en el proceso, o bien estos lo aprueban.
- **Representatividad:** Las partes involucradas representan a grupos de interés, y como tales tienen obligaciones con sus constituyentes o representados y con el proceso de resolución del conflicto.
- **Facilitación:** Un facilitador, que tiene responsabilidades y compromisos adquiridos con todas las partes, maneja el proceso, se preocupa que las reglas básicas sean respetadas, y ayuda a los participantes a mantener un clima de motivación para la comunicación y la solución de problemas.
- **Flexibilidad:** Las partes diseñan un proceso y abordan los temas claves de la manera más adecuada a su situación.
- **Control Compartido:** Las partes comparten responsabilidad en el establecimiento de las reglas básicas para el proceso y en el desarrollo de acuerdos mutuamente aceptables.
- **Compromiso con la Implementación:** Durante el proceso, las partes se comprometen con la implementación de los acuerdos.

La resolución adecuada de conflictos tiene cabida en situaciones muy específicas y su efectividad está marcada por la voluntad y oportunidad que visualizan las partes involucradas en la obtención consensuada de un acuerdo mutuamente aceptable.

5. Etapas de un Proceso de Resolución Adecuada de Conflictos

Los procesos de resolución adecuada de conflictos pueden desarrollarse bajo ciertas etapas secuenciales, donde los actores involucrados van construyendo paulatinamente y en forma conjunta las bases que permitan alcanzar un acuerdo. **Las etapas que se mencionan a continuación constituyen una referencia que debe ser ajustada para cada caso en particular.**

5.1 Etapa de Evaluación de Pertinencia de un Proceso de Resolución Adecuada de un Conflicto

Comúnmente, esta etapa es promovida por el equipo de trabajo o responsable de un proyecto, la cual visualiza, a grandes rasgos, la oportunidad de llevar adelante un proceso de este tipo. Sin embargo, como los principios orientadores de estos procesos lo indican,

las partes involucradas comparten las decisiones sobre el proceso y sus resultados, por lo que el promotor inicial del proceso no puede tomar la decisión unilateralmente. En estos procesos, el promotor asume un rol de liderazgo sobre el proceso en términos operativos, pero no decide en forma aislada sobre las características de fondo de los procesos. Esta es la diferencia diametralmente opuesta a los procesos consultivos, donde el promotor decide cuándo iniciar el proceso participativo, cómo organizarlo, y finalmente toma las decisiones.

La evaluación de la pertinencia de un proceso de resolución adecuada de un conflicto se asemeja claramente a las etapas iniciales de planificación de un proceso participativo, de carácter informativo y consultivo, ya que se debe conocer el público a involucrar y sus preocupaciones para diseñar un proceso adecuado a sus realidades. Sin embargo, los actores a involucrar deben asumir un rol protagónico dentro del proceso, asumiendo tareas específicas durante el mismo.

- Paso 1. Evaluación Interna:** El equipo promotor del proyecto en conflicto, mediante reuniones de planificación, deberá determinar si un proceso de resolución adecuada de conflictos satisface los objetivos y responsabilidades de su organización. Para ayudar el proceso de definición se ha elaborado una Lista de Chequeo de Pertinencia Interna para Resolución Adecuada de Conflictos.

Lista de Chequeo de Pertinencia Interna para Resolución Adecuada de Conflictos

(Todas las preguntas deben ser respondidas afirmativamente para proceder)

Sí	No	Preguntas Clave
		Interna al Promotor
		1. ¿Los mandatos del promotor sobre la decisión en cuestión permiten una gama de opciones? 2. ¿El promotor está dispuesto a compartir el control sobre el proceso y las decisiones que se tomen? 3. ¿Existe suficiente tiempo para realizar el proceso o es una situación de emergencia? ¿El promotor cuenta con recursos y tiempo para desarrollar este proceso? 4. ¿La implementación del acuerdo requiere de la participación de las partes involucradas y es necesario sentar las bases para la colaboración entre estos? ¿La decisión será viable si las partes ayudan a desarrollarla? ¿Las partes involucradas no están manifestando sus intereses como derechos o principios fundamentales, que consideran no negociables?
		Percepción sobre las Partes
		5. ¿Los temas en conflicto son negociables? 6. ¿Los intereses de las partes están claramente definidos? 7. ¿Los temas son una prioridad para las partes? 8. ¿Existe un balance relativo entre los poderes de las partes o hay otras alternativas para negociar, que pueden ser más atractivas para alcanzar consenso (el arbitraje, el juicio, etc.)? 9. ¿Existen medidas a tomar para evitar diferencias culturales, étnicas, y de clase socio-económica que dificultan la participación de las partes bajo las mismas condiciones o generan un desbalance en el poder? 10. ¿Es posible que líderes de opinión (políticos) apoyen el proceso de resolución adecuada del conflicto?

Si se decide en base a los parámetros indicados sobre la oportunidad, que un proceso de este tipo otorga, se debe determinar exactamente los objetivos que los promotores desean alcanzar. Para ello, se debe examinar el contexto, la historia, y las dinámicas presentes de la situación, para confeccionar una descripción de los temas en cuestión desde la perspectiva del promotor.

- **Paso 2. Evaluación Externa:** Este paso permite conocer de primera fuente la percepción de las partes involucradas sobre "la idea" de desarrollar un proceso de resolución del conflicto. Esto consiste en contactarse directamente con las partes, en base a entrevistas semi-estructuradas y reuniones con informantes clave (ver capítulo N° 3, para conocer la información que manejan sobre el conflicto, los procesos de este tipo y motivar su involucramiento. Esta evaluación debe identificar los temas importantes para las partes, los tipos de recursos que necesitarán para participar, la naturaleza de las relaciones entre éstas y cómo éstas pueden afectar el diseño del proceso. Para orientar la evaluación, se confeccionó una Pauta de Evaluación Externa de Pertinencia para Resolución Adecuada de Conflictos.

Pauta de Evaluación de Pertinencia Externa para Resolución Adecuada de Conflictos

1. ¿Cuáles son los temas en conflicto desde su perspectiva?
2. ¿Cuáles deberían ser los propósitos de emprender un proceso de resolución adecuada del conflicto?
3. ¿Son sus temas negociables o los acuerdos que se alcancen requerirán comprometer sus intereses y valores?
4. ¿Usted cree que ganará algo participando, o perderá algo si no participa?
5. ¿Usted cree que otra metodología, foro o espacios será más productivo para usted?
6. ¿Qué cree usted que sucederá si no se alcanza un acuerdo con las otras partes involucradas?
7. ¿Su grupo está organizado de tal forma que le permitirá participar? ¿Tiene un vocero? ¿Existen mecanismos para obtener información y retroalimentación en su grupo de manera efectiva?
8. ¿Su grupo posee los recursos para participar efectivamente o necesita asistencia para asegurar su participación?
9. ¿Quién más, piensa usted, debería participar en este proceso para que sea satisfactorio?
10. ¿Cuál es la historia de las relaciones entre las partes?
11. ¿Entiende usted en términos generales qué es un proceso de resolución adecuada de un conflicto?
12. ¿Tiene usted alguna preocupación, en particular, que deba ser abordada antes de su participación en el proceso?
13. ¿Qué tipo de información es necesaria para resolver el conflicto?
14. ¿Tiene usted alguna información que podrá entregar para resolver el conflicto?
15. ¿Cuál cree usted será la reacción/actitud de las otras partes sobre este proceso de resolución adecuada del conflicto?

Es clave determinar si las partes están motivadas a trabajar en conjunto. En este sentido, puede no incomodarles tanto el conflicto y dilatar el tema o retrasar la decisión. Pueden ser partes escépticas y no confían en el proceso de resolución o actúan sin considerar su responsabilidad sobre los acuerdos que se alcancen. Otros, dado el historial del promotor, pueden no creer en la voluntad de éste para compartir el control de las decisiones y sólo participarán bajo ciertas condiciones o con un mayor conocimiento sobre las implicancias del proceso.

De tal manera, es recomendable mantener una actitud de manejo y prolijidad en el desempeño y aplicación metodológica. Es decir, conocer y caracterizar las preocupaciones de las partes y los intereses que los motivan, como así también la reacción inicial sobre la propuesta de realizar un proceso de este tipo. La decisión de involucrarse puede requerir el acuerdo de los representados o miembros de una determinada, organización. Otro grupo puede requerir conocer mejor sobre las reglas del proceso, quien participará, el tiempo de duración, etc., antecedentes que se pueden aclarar luego de una primera ronda de conversaciones con las partes.

5.2 Etapa de Planificación y Organización de un Proceso de Resolución Adecuada de un Conflicto

Dado que se desea alcanzar un alto nivel de apropiación por parte de los involucrados con el proceso, de aquí en adelante la resolución adecuada de un conflicto es eminentemente participativa y todas las decisiones de proceso deben ser alcanzadas por consenso. Esta etapa se caracteriza por un trabajo participativo en el diseño, las reglas de funcionamiento y los criterios de una decisión mutuamente aceptable.

La primera actividad es una reunión de presentación formal de la iniciativa, donde se mostrarán y acordarán los lineamientos generales del proceso. La convocatoria se realiza en base a la información recopilada en la etapa anterior y teniendo presentes criterios que deben validarse en la propia reunión, tales como:

- Todos los intereses están representados, o por lo menos estos conocen y aprueban el proceso.
- Los participantes representan a grupos e intereses y no solamente a ellos mismos.
- La participación es voluntaria y no está condicionada a decisiones políticas y/o acciones complementarias.
- Los participantes están dispuestos a compartir responsabilidad sobre el proceso y sus resultados.
- Todos los participantes pueden ser muy activos dentro del proceso.

Para aplicar efectivamente estos criterios se ha diseñado un conjunto de preguntas simples en la Pauta de Preguntas para la Selección de Participantes de una Resolución Adecuada de un Conflicto.

Pauta de Preguntas para la Selección de Participantes de una Resolución Adecuada de un Conflicto

1. Quién debe estar dentro del proceso para implementar un acuerdo si éste es alcanzado?
2. ¿Quién puede impedir la implementación de un acuerdo?
3. ¿Qué intereses pueden ser afectados por el acuerdo que se logre?

Esta primera reunión es de planificación del proceso y como tal, debe permitir la manifestación del conjunto de preocupaciones sobre el proceso y no sobre el contenido. Esta es una diferencia crucial y debe ser tomada como una oportunidad. En la mayoría de los casos, la tendencia en las primeras reuniones es de manifestar malestares y problemas sobre el conflicto; aún cuando esto puede suceder, el foco de la primera reunión debe estar en ponerse de acuerdo en las formas de comunicación y decisión para resolver el conflicto y no necesariamente sobre el conflicto mismo, para construir colectivamente un plan. Este primer ejercicio va a permitir que las partes puedan reconocer que pueden trabajar juntas sobre un plan. El facilitador debe subrayar el propósito de la reunión y sus logros, una vez alcanzados.

La complejidad del conflicto y el número de participantes, determinarán la duración de la reunión o si deben ser varias. Se recomienda la primera alternativa, pues busca avanzar en demostrar prácticamente, que las partes pueden alcanzar colaborativamente acuerdos. Se debe evaluar la necesidad de comenzar a conversar de los temas de contenidos para mantener la atención del grupo y no quedarse atrapado en temas de forma, que sólo diluyen la motivación inicial.

Esta primera reunión debe generar las reglas de funcionamiento. La legitimidad y credibilidad del proceso se construye compartiendo la autoridad de las bases que lo sustentan, especialmente cuando existe desconfianza entre las partes o no han desarrollado modalidades de trabajo conjunto. En este sentido, definir colectivamente salvaguardias de procedimiento en la forma de reglas de funcionamiento permite a las partes compartir el control sobre el proceso, y generar la necesaria apropiación sobre el proceso. Los elementos claves a incluir en las reglas de funcionamiento son:

- **Propósito y Alcances:** Hay que definir el propósito o misión del proceso, en términos claros para todos. El propósito debe establecer los tipos de decisiones que el grupo puede tomar y si el producto final será de carácter consultivo, recomendatorio o será la decisión final.
Es necesario definir el alcance o los límites del tema a abordar y establecer qué tipos de temas estarán fuera y dentro de esos límites. Adicionalmente, se debe precisar el formato del acuerdo a alcanzar (ej. carta, informe, declaración pública, etc.), a qué institución pública será entregado el documento y cuáles serán los pasos a seguir en este proceso.
- **Toma de Decisiones:** Se debe establecer la forma en que el grupo tomará decisiones, definiendo las condiciones en que lo hará. El consenso puede ser definido en términos positivos (un acuerdo con el cual todos pueden vivir) o negativos (un acuerdo con el cual nadie puede diferir o discernir).
- **Representación, Funciones y Responsabilidades:** Se deben explicar los criterios que sustentan la convocatoria realizada y revisar junto a los participantes si están

presentes o involucrados todos los intereses necesarios para alcanzar un acuerdo mutuamente aceptable. Las reglas de funcionamiento deben indicar las partes involucradas y a quiénes representan.

Comúnmente, las reglas de funcionamiento establecen las responsabilidades de los participantes, en relación a la continuidad de su involucramiento y su asistencia a las reuniones. Se debe establecer la subrogancia de los participantes y sus funciones cuando el representante principal no asiste a las reuniones. Se debe incorporar un acápite sobre la inclusión de nuevos participantes, en función de las alternativas de solución que se analicen.

Las funciones del promotor del proceso deben estar claramente establecidas, en términos de proporcionar los recursos necesarios para la participación efectiva de los involucrados. Se debe indicar el miembro o autoridad de la institución promotora que se sentará en la mesa a negociar, como un participante más, y el equipo de profesionales encargados de proporcionar expertizaje técnico o explicar el espectro de alternativas que son consistentes con los mandatos del promotor.

Para todos los participantes, se deben establecer los procedimientos que deben seguir para mantener a sus bases informadas durante el proceso. Y, finalmente, qué pasa si un participante decide retirarse del proceso. Conceptualmente, el proceso debería darse por terminado, ya que un interés relevante ya no está representado, pero puede suceder que éste no sea relevante para el acuerdo a tomar o bien decida no objetar la decisión, cualquiera que sea.

- **Requerimientos de Procedimiento y Confidencialidad:** En caso que existan requerimientos legales a cumplir sobre participación ciudadana, tales como los que se establecen en la Ley N° 19.300 sobre Bases Generales del Medio Ambiente para las Declaraciones y Estudios de Impacto Ambiental, se debe establecer cómo estos espacios participativos serán cumplidos y satisfechos. Por ello, puede existir la necesidad de realizar talleres de consulta ciudadana dentro del proceso de resolución del conflicto. Estos mecanismos y compatibilidades entre procedimientos deben ser considerados en las reglas de funcionamiento.

Las reglas de funcionamiento deben indicar cómo se abordará la confidencialidad de la información que se maneje en el proceso y de los contenidos de las discusiones, incluyendo al conjunto de participantes, subrogantes, promotores, facilitador y equipo de apoyo.

- **Lineamiento de Comportamiento:** En algunos casos y especialmente cuando existe una historia de malas relaciones entre las partes, las reglas de funcionamiento establecen cómo las discusiones serán conducidas y algunos lineamientos de comportamiento, incluyendo:
 - Solo una persona hablará a la vez y no habrá interrupciones cuando otros hablen.
 - Cada persona expresará sus puntos de vista y no hablará a nombre de otros.
 - Cada persona escuchará cuidadosamente cuando otros hablen y se mantendrán abiertas a las opiniones de otros.
 - Nadie realizará ataques personales y declarará dichos y opiniones de otros participantes.
 - Nadie podrá instalar mini-diálogos y procurará mantener su atención en las discusiones del grupo.

- **Organización y Conducción de Proceso:** Las partes deberán definir agenda, periodicidad y forma de las reuniones. Establecer la metodología de trabajo en estas sesiones, la tabla para la siguiente sesión, las tareas, responsables y plazos de cuenta. Las partes podrán indicar cómo se realizan cambios en las agendas de las próximas reuniones y cómo dichos cambios serán comunicados al resto.
Se debe establecer un sistema de registro de las reuniones, no mecánico, se recomienda elaborar un informe de las reuniones, indicando los acuerdos y avances alcanzados, así como los próximos pasos acordados. Esta función debe ser asignada, junto a su forma de validación y distribución.
Quiénes y cómo acceden a información técnica, particularmente si es relevante para las próximas reuniones o la toma de decisiones, debe también definirse.
- **Tiempos:** Las reglas de funcionamiento deben indicar un período de tiempo límite y prudente para completar el proceso. Puede ser útil establecer fechas intermedias para evaluar el progreso de las discusiones y reconsiderar los plazos.
- **Comunicación con los Medios:** Si el proceso es de alto interés público y puede motivar la atención de los medios de comunicación, será necesario establecer los mecanismos informativos pertinentes, tales como conferencias o comunicados de prensa, quién será el vocero del grupo y el tipo de información a entregar públicamente. En algunos casos, esto se establece en las reglas de funcionamiento.
- **Funciones y Responsabilidades del Facilitador:** Estas deben establecerse en las reglas de funcionamiento, tanto en manejo de discusiones, como en velar por el respeto de lineamientos de comportamiento y reglas de funcionamiento general, como también servir de canal confidencial de las preocupaciones de los participantes, mantener informado al promotor del proyecto y ser imparcial a los resultados de las deliberaciones, elaborar informes de las reuniones y distribuirlos.

5.3 Etapa de Negociación del Conflicto y Búsqueda de Acuerdos

Hasta este punto, todos los pasos han sido conducentes a generar las condiciones para que las partes se sienten a negociar. La etapa actual está enfocada a crear el clima adecuado para la solución colaborativa del conflicto, reconociendo que las anteriores, también, han permitido crear y consolidar el ambiente deseado.

Recomendaciones para el clima de confianza

- Elegir un lugar cómodo y accesible para todos.
- Apto para trabajo en grupos y armar círculos de conversación.
- El lugar debe ser considerado neutral por las partes.
- Las partes deben conocer, previamente, la información comprometida en la agenda.
- Los materiales de apoyo deben ser suficientes.

Es función del facilitador en las reuniones mantener el foco de las discusiones, resumiendo, clarificando y ofreciendo sugerencias de proceso para que los participantes logren su objetivo. Debe conversar con las partes en forma separada para probar ideas, manejar temas sensibles y asegurar la comunicación de los participantes con sus bases o miembros.

En todo este proceso deliberativo, se sugiere utilizar técnicas de negociación basadas en intereses para que los participantes discutan sobre la base de algo significativo para ellos, preocupación y necesidades, y no sobre la base de posiciones. Mirando los intereses que se presentan detrás de las posiciones (por qué una persona quiere algo y qué quiere) los participantes reconocen sus intereses comunes y contrapuestos, o simplemente, que poseen intereses distintos.

Una vez que sus intereses y preocupaciones se manifiestan, y no sus posiciones, será más fácil para los participantes encontrar formas compartidas para determinar el problema que desean enfrentar.

La negociación basada en intereses se traduce en principios que convierten la negociación competitiva en la resolución colaborativa de un problema, tales como:

- Separar las personas de los problemas.
- Enfocarse en intereses, no en posiciones.
- Inventar alternativas de ganancia mutua.
- Insistir en criterios objetivos para seleccionar alternativas.

Claves de la Negociación Basada en Intereses

- Intereses: Elementos que quiere o pretende satisfacer.
- Posiciones: Cómo se expresan desde mi perspectiva.
- No es un conflicto de posiciones (¿qué?), es de intereses (¿por qué?, ¿para qué?).
- Detrás de posiciones opuestas hay intereses compartidos.

En las primeras, etapas de la negociación basada en intereses, el pensamiento de las partes se amplía y diverge, dado que se descubren nuevas perspectivas sobre el problema y se crean múltiples opciones para solucionarlo: Zona de Quejas (ver Figura 9.1.). Pero, en etapas finales del proceso, a medida que evalúan las opciones y aprueban algunas, mientras descartan otras, el pensamiento se acerca o converge. Esta situación, es típica en los procesos de resolución alternativa de conflictos.

Figura 9.1. Flujo de Posiciones en un Conflicto



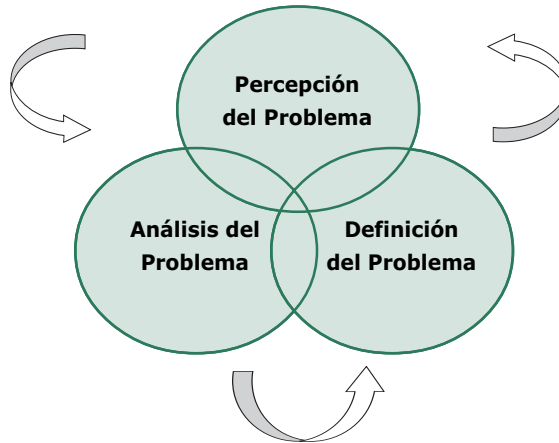
Fuente: Kaner, S. ed al. 1996. The Facilitators Guide to Participatory Decision Making. New Society Publishers. Nueva York.

Debido a esta variabilidad de acercamientos y distanciamientos entre las partes, el proceso de resolución adecuada de un conflicto no es en ningún caso lineal, como puede parecer. Por el contrario, este proceso es espiral, que vuelve repetidamente al mismo punto, pero cada vez en un plano diferente o más alto.

Por ello, el mejor uso de estos conceptos no se debe tomar como una receta, sino como una hoja de verificación.

Entonces, una vez establecidas las reglas de funcionamiento, las próximas reuniones deben tender a la búsqueda de soluciones. Para ello, los pasos dicen relación con:

- **Paso 1. Redefinición del Conflicto:** Una vez que las partes conocen sus percepciones sobre los temas en conflicto y conoce nuevos datos e información sobre los mismos, están listos para redefinir el conflicto de manera conjunta. En la práctica, la redefinición del conflicto es un círculo, donde la manifestación de percepciones por los participantes sobre el problema llega a un análisis colectivo y éste, a la redefinición del mismo. Este círculo continúa hasta que los participantes se manifiestan satisfechos con una definición común del conflicto.



- **Paso 2. Generación de Alternativas:** Solamente luego que el conflicto está claramente definido, es posible comenzar la generación de alternativas. Es recomendable impulsar al grupo para que genere múltiples alternativas, con el fin que puedan empezar a visualizar otras opciones más allá de la suya o de su favorita. O bien, el grupo puede dedicar tiempo a generar alternativas autosuficientes, que se hagan cargo de todos los temas en conflicto.

El grupo puede crear alternativas de diferentes formas: trabajar por temas, agruparse por intereses, o solicitar la opinión de expertos y miembros del equipo promotor.

Los participantes pueden optar por establecer criterios para el diseño de alternativas, al inicio de la discusión, con el fin de abocarse a generar alternativas realistas. Estos criterios se definen caso a caso, y dicen relación con: el impacto ambiental, la participación ciudadana, los efectos sociales y culturales, la productividad de los suelos, la belleza escénica, el efectos sobre grupos vulnerables, el uso de recursos estatales o privados, etc.

Estas alternativas deben ser registradas por el facilitador. Adicionalmente, se debe definir colectivamente las necesidades de información para comprender y evaluar las alternativas deseadas. Esta información debe estar disponible para avanzar al próximo paso.

- **Paso 3. Evaluación de Alternativas:** Para evaluar las distintas alternativas generadas, los participantes deben establecer los lineamientos o criterios para determinar el grado de viabilidad de aceptación de cada alternativa. En todos los casos, los criterios deben ser lo suficientemente objetivos para establecer una clara distinción entre las alternativas. Los criterios deben ser aplicados a las alternativas para determinar cuáles son aceptables, cuáles son inaceptables y cuáles requieren más discusión.
- **Paso 4. Ajustes a las Alternativas en Paquetes que Abarquen los Temas en Conflicto:** La clave para lograr un acuerdo es, generar paquetes de alternativas que satisfagan diferentes intereses. En este sentido, dado que el grupo tomará decisiones por consenso, puede ser útil probar si están alcanzando un acuerdo. Los participantes pueden utilizar una escala de votación en base a sus opiniones, a saber:
 - Absolutamente de acuerdo.
 - Apoya el acuerdo.
 - Puede vivir con el acuerdo.
 - Tiene reservas sobre el acuerdo.
 - Existen serias preocupaciones sobre el acuerdo.
 - Rechaza el acuerdo.

La aplicación de esta escala de manera sucesiva y combinada con espacios de discusión y análisis, puede permitir a las partes acercar sus puntos de vista y generar un acuerdo.

- **Paso 5. Desarrollar el Acuerdo Final:** Una vez que el grupo haya alcanzado consenso sobre un paquete de alternativas, una comisión de trabajo y/o el facilitador pueden empezar a redactar el acuerdo final, en el formato establecido en las reglas de funcionamiento, incluyendo los arreglos y mecanismos específicos sobre la implementación del acuerdo. Los participantes deben posteriormente revisar el documento y negociar aspectos puntuales hasta tener una versión final que satisfaga a todos.

Comúnmente, este documento debe ser presentado a las bases o miembros de las instituciones de los participantes. Esto es un proceso delicado ya que el producto final presenta una serie de trueques y vínculos entre partes del acuerdo, por lo que introducir cambios aquí puede alterar la voluntad de otro participante para apoyar el acuerdo. Es, por ello, clave la comunicación que los participantes mantengan con sus bases, ya que no deben haber sorpresas al final del proceso; los cambios deben ser discutidos, decididos y validados con ellos.

Cuando el grupo ha alcanzado el acuerdo final, los participantes deben firmar el documento.

5.4 Etapa de Formalización e Implementación de los Acuerdos

Las partes involucradas en un conflicto, durante las etapas de planificación, normalmente no evidencian la etapa de implementación de un acuerdo y las necesidades de seguimiento de los acuerdos quedan postergadas. Por ello, es importante que durante todo el proceso

se detallan las necesidades de implementación y seguimiento del acuerdo en cuestión, y el documento final del acuerdo debe estipular claramente un plan de monitoreo o seguimiento.

Adicionalmente, será responsabilidad del promotor y facilitador del proceso mantener a los decisores informados sobre el mismo, las alternativas de acuerdo y requerimientos implicados para su implementación. Es clave velar por la viabilidad y transparencia del acuerdo en todas sus etapas y particularmente en la implementación.

Algunos de los mecanismos de implementación y seguimiento de un acuerdo dicen relación con la creación de una figura *ad-hoc*, como una Secretaría Ejecutiva, una Comisión de Trabajo, un Comité de Seguimiento y/o un Panel de Expertos. Estas herramientas se detallan en el capítulo 3.

6. Otras Técnicas de Resolución Adecuada de Conflictos

Como un complemento a la facilitación y la negociación basada en intereses, técnicas mayoritariamente utilizadas en los procesos de resolución adecuada de conflictos, a continuación se presentan otras técnicas de manejo grupal. Es relevante indicar que estas técnicas no son duras y dentro de un proceso de resolución de conflictos se pueden tomar y utilizar atributos o características intercambiables de ellas para la obtención de acuerdos mutuamente aceptables.

- **Negociación Asistida:** La negociación es el proceso a través del cual las partes se encuentran cara a cara para exponer sus intereses frente a una acción o proyecto y analizar en conjunto las posibilidades de llegar a una decisión, que satisfaga a todos los involucrados.

Existen dos clases de negociación, a saber:

- **La competitiva**, en que las partes intentan optimizar al máximo sus ganancias, generalmente a expensas de su contraparte.
- **La colaborativa**, en que las partes intentan utilizar su creatividad de modo de diseñar un acuerdo que satisfaga los diferentes intereses en juego, favoreciendo que los actores se sigan relacionando en el futuro. Para ello, todos tienen claro que cada uno debe renunciar a algo y que deben esforzarse por descubrir maneras de resolver los problemas de los demás. En otras palabras, "agrandar el pastel antes de cortarlo". Esta forma normalmente tiene posibilidades de éxito cuando se aplica antes que el conflicto se haya agudizado, antes que los litigantes hayan desembolsado dinero en la preparación de un juicio.

Para negociar hay que identificar los intereses de fondo de las partes, estudiando los modos de satisfacerlos, separando a las personas del problema a resolver. En la organización del tiempo, antes de presentar propuestas de acuerdo, se debe destinar parte importante de él, a buscar las opciones de mayor beneficio mutuo. Hay que asumir que ninguna de las partes va a obtener todo lo que quiere, pero sí debe cuidar de no ceder aquello que le es esencial.

La negociación es básicamente un intercambio de promesas, por lo cual se requiere un grado básico de confianza en el otro. Es necesario tomar en cuenta que se negocia en distintos niveles. Un equipo negociador tiene que poner atención a lo que pasa en su propio frente interno, además de lo que ocurre dentro del otro equipo negociador.

En general, es posible afirmar que las partes estarán más dispuestas a aceptar los resultados de una negociación, que los de una resolución judicial impuesta desde fuera. Sin embargo, ambas vías no se excluyen y pueden utilizarse en forma complementaria para resolver conflictos.

Organización y preparación son las claves del éxito de una negociación. En la fase de preparación, jugará un rol importante la experiencia previa de los involucrados y del clima en que se desarrollen las conversaciones.

El método para tomar decisiones en el equipo y la forma de manejar las comunicaciones hacia el exterior, son reglas básicas a definir previamente.

Regla de oro en el proceso de negociación

El equipo debe decidir internamente su curso de acción, establecer lo transable y lo no transable, evitando por todos los medios discutir en presencia de la parte contraria y acordar un plazo para el proceso, impidiendo que la discusión se disperse y alargue innecesariamente. Cada parte involucrada debe analizar si existe una alternativa mejor que un acuerdo negociado, ya que si algún actor la tiene, será difícil llegar a un acuerdo.

- **Mediación:** La Mediación es una técnica a través de la cual un tercero imparcial facilita procesos de partes contrapuestas, jugando un papel activo y conductor en el proceso de negociación. La mediación es una forma alternativa de resolver una disputa, que evita que las partes vayan a los tribunales.

La mediación es una negociación asistida. El apoyo de un mediador puede ser imprescindible en los casos en que el conflicto está declarado y las partes se visualizan en posiciones de mucha tensión y polarización. Es necesario que las partes sean capaces de ponerse de acuerdo en quién debe mediar entre ellas, es decir, deben encontrar una persona confiable para todos los actores involucrados. Pero, por sobre todo, para que un proceso de mediación tenga éxito, todas y cada una de las partes debe tener un incentivo para llegar a un acuerdo.

Funciones del mediador:

- Ayudar a las partes a llegar a un acuerdo.
- Educarlas acerca del proceso que van a desarrollar.
- Facilitar la comprensión de percepciones y posiciones de cada una.
- Clarificar los intereses y aspectos en debate.
- Proponer una forma de manejar la información técnica.
- Actuar como correa de transmisión entre las partes.
- Generar alternativas para resolver el conflicto y acercar a las partes.
- Reunir a las partes y contribuir a definir los asuntos implicados en el conflicto.
- Ofrecer una tercera perspectiva sobre el problema y las soluciones.
- Dirigir el proceso de resolución.
- Destacar permanentemente el valor de que las partes aprendan a relacionarse, comunicarse y llegar a acuerdos.

La mediación surge para conducir un proceso comunicacional, por lo cual, el mediador debe mantener la neutralidad para abrir el diálogo, mantenerlo y posibilitar la construcción de una historia alternativa entre las partes. Lo que cada una de ellas trae inicialmente es la historia vivida o la posición asumida, lo que debe ser cuestionado, tal que se tambalee toda la disputa y el conflicto.

Atributos apreciados para un buen mediador son “la sabiduría de Salomón y la paciencia de Job”, a los que hay que agregar la creatividad que le permita conducir a las partes a ver sus problemas de una forma diferente y así encontrar solución a ellos. Un buen mediador sabe de dónde proviene su autoridad y busca siempre ayudar a los implicados a ver la legitimidad y las buenas intenciones de la otra parte.

Las características básicas que debe reunir mediador son la aptitud o preparación, la neutralidad y la empatía por todas las partes involucradas.

La mediación es especialmente recomendable cuando es preciso:

- Suavizar ánimos alterados.
- Actuar como guía imparcial de la discusión y asegurar que todas las personas tengan la oportunidad de expresar sus puntos de vista.
- Ayudar a diferenciar intereses de posiciones.
- Trabajar con las partes para idear soluciones creativas que den respuesta a las respectivas necesidades.
- Ganarse la confianza de las partes, de modo que compartan con él información confidencial sobre sus intereses y alternativas.
- Trasladar información de uno a otro, traduciéndola de un lenguaje negativo a uno positivo.
- Ayudar a las partes a ser más realistas con respecto a sus alternativas.
- Ofrecer, ocasionalmente, una opinión objetiva sobre el aspecto positivo de la controversia.
- Mantener viva la negociación cuando alguna de las partes está dispuesta a abandonarla.
- Efectuar recomendaciones, si las partes las piden.

El mediador debe alcanzar un punto de consenso, mediante la creación de áreas de acuerdo y la reducción de las de desacuerdo. El proceso debe contemplar una secuencia de reuniones conjuntas para que las partes se escuchen, intercambien directamente información, expresen emociones y sentimientos, que participen en la identificación de potenciales áreas de acuerdo y que aprendan a comunicarse.

También deben realizarse reuniones con cada una de las partes en forma separada, que permitan al mediador profundizar el conocimiento y demostrar que comprende bien los intereses y preocupaciones de cada actor, tantear posibilidades de acuerdo y favorecer la permanente comunicación, incluso en procesos hostiles, así como superar la intimidación de una parte y la pérdida de energía de otra.

Las reglas de la mediación son:

- El proceso de mediación es voluntario y no vinculante.
- Las partes pueden poner fin en cualquier momento a la mediación.
- El mediador es imparcial, no representa a ninguna de las partes, controla los aspectos de procedimiento de la mediación.
- El mediador puede reunirse por separado con las partes y esas reuniones son confidenciales. El mediador no transmitirá información recibida en confidencia, a menos que se le autorice expresamente a hacerlo.
- El mediador establecerá las situaciones que él considera deben poner fin a la mediación.

Bibliografía Manual de Participación Ciudadana en Proyectos de Infraestructura

1. Abbot, J. y I. Guijt. 1998. Changing Views on Change: Participatory Approaches to Monitoring the Environment. SARL Discussion Paper N° 2.
2. Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos (EPA), 1996. Manual de Participación Pública de la RCRA.
3. Ander-Egg, E. y M.J. Aguilar (sin fecha). Cómo Elaborar un Proyecto: Guía para diseñar proyectos sociales y culturales. Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas, Editorial Hvmantitas, Buenos Aires, Argentina.
4. Arthur, J., C. Carlson y L. Moore. 1999. A Practical Guide to Consensus. Policy Consensus Initiative. Nuevo México, Estados Unidos.
5. Bainbridge, V. et al. 2000. Transforming Bureaucracies: Institutionalising Participation and People Centered Processes in Natural Resource Management—An Annotated Bibliography. International Institute for Environment and Development, Inglaterra.
6. Banco Interamericano del Desarrollo (Sin fecha). Libro de Consulta sobre participación.
7. Blanco, Hernán. 1999. Relaciones empresa-comunidad: los desafíos que imponen los nuevos tiempos. Ponencia presentada al 6° Encuentro Científico sobre el medio ambiente. CIPMA.
8. Campbell, S.L. A Guide for Training Circle Facilitators. Study Circle Resource Center, Connecticut, Estados Unidos.
9. Canadian Round Tables. 1993. Building Consensus for a Sustainable Future: Guiding Principles. Enviro Prints, Canadá.
10. Centro de Estudios para el Desarrollo. 2000. La Participación Emergente. Cuadernos del Segundo Centenario N° 4. Santiago, Chile.
11. CIPMA/CONAMA. 1997. Manual Relaciones Empresa Comunidad. Proyecto "Desarrollo Curricular de Planes de Estudio para Capacitar al Sector Productivo en Temas Ambientales". CIPMA/CONAMA/BID-Fomin.
12. CONAMA. 1999. Participación Ciudadana Temprana en el Marco del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental: Guía para Titulares de Proyectos de Inversión. Santiago, Chile.
13. Connor, Desmond M. 1997. Participación Pública: Un Manual. Cómo prevenir y resolver los conflictos públicos. Connor Developmen Services Ltd. Victoria, BC. Canadá.
14. De Manuel Dasí, F. y R. Martínez-Villanova Martínez. 2001. Técnicas de Negociación: Un Método Práctico. ESIC Editorial, 4 Edición, Madrid, España.
15. Dukes, E.F. 2001. Collaboration: A Guide for Environmental Advocates. Universidad de Virginia, The Wilderness Society y National Audubon Society, Estados Unidos.
16. Espinoza, G., X. Abogabir y O. Salazar. 1998. Instrumentos de Gestión Ambiental y Participación Ciudadana. Casa de la Paz. Santiago, Chile.
17. Federal Highway Administration and the Federal Transit Administration, US Department of Transportation, (Sin fecha). Consultant Howard/Stein-Hudson. Innovations in Public Involvement for Transportation.
18. FOSIS. 1999. Liderazgo y Desarrollo Organizacionales. Departamento de Desarrollo Institucional. Santiago, Chile.

19. Grover, K., J. Grosch y P. Olczak. 1996. La Mediación y sus Contextos de Aplicación. Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina.
20. IFC, 1998. Public participation: good practice manual. IFC, Washington DC, EEUU.
21. IFC. 1998. Doing Better Business Through Effective Public Consultation and Disclosure: A Good Practice Manual. International Finance Corporation. Washington D.C., Estados Unidos.
22. Instituto Nacional de la Juventud. 1997. Líderes Secundarios.
23. Interorganizational Committee on Guidelines and Principles 1994. Guidelines and Principles for Social Impact Assessment. Journal of Impact Assessment, Volumen 12.
24. Kaner, S. ed al. 1996. The Facilitators Guide to Participatory Decision Making. New Society Publishers. Nueva York.
25. Ley Nº 19.253 sobre Protección, Fomento y Desarrollo de los Indígenas. Diario Oficial de la República de Chile. 5 de octubre de 1993.
26. Ley Nº19.300 sobre Bases Generales del Medio Ambiente. Diario Oficial de la República de Chile. 9 de marzo de 1994.
27. Lineamientos e instrumentos de Participación Ciudadana, Unidad de Desarrollo Territorial, Dirección de Vialidad, Ministerio de Obras Públicas, Junio de 2002.
28. Llanos, Esteban. 1997. Partir de la Base: Promoviendo la Organización de la Comunidad.
29. Manual de Ecología Política. Programa de Economía Ecológica, Instituto de Ecología Política, Santiago, Octubre 1998.
30. Manual de Gestión del Ciclo de un Proyecto, Agencia de Municipios de Honduras (AMH) y Agencia Española de Cooperación Internacional. Iniciativa del Programa Desarrollo Local y Fortalecimiento Municipal de Honduras.
31. Martínez de Murguía, B. 1999. Mediación y Resolución de Conflictos: Una Guía Introductoria. Colección: Inicios en las Ciencias Sociales. Editorial PAIDOS, México.
32. Milligan, A. (editora). 2002. Advocacy and Citizen Participation. PLA Notes 43. International Institute for Environment and Development, Inglaterra.
33. Ministerio Secretaria General de la Presidencia. 2001. Participación Ciudadana en la Gestión Pública. Santiago, Chile.
34. Mitchell, C. y M. Banks. 1996. Handbook of Conflict Resolution: The Analytical Problem – Solving Approach. Redwood Books, Inglaterra.
35. Oyhanarte, M. 1996. Los Nuevos Paradigmas y la Mediación. En: Gottheil J. y A. Schiffrin (editores). Mediación: Una Transformación en la Cultura. Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina.
36. Pérez. V., G. Dascal y X Abogabir. 2000. Manos Unidas: Experiencias Participativas de Espacios Públicos. Casa de la Paz. Santiago, Chile.
37. Pisani P., X. Abogabir y J. Pollicardo. 1999. Aportes Conceptuales y Metodológicos para la Resolución Colaborativa de Conflictos Ambientales en Chile. Documento Nº 3, Serie de Documentos de Difusión, Area de Resolución de Conflictos Ambientales, Fundación Casa de la Paz. Santiago, Chile.
38. Policy Consensus Initiative. 1999. A Practical Guide to Consensus. Santa Fe, Nuevo México.
39. Pritzker, D.M. y D.S. Dalton. 1995. Negotiated Rulemaking Sourcebook. Administrative Conference of the United States y US EPA.
40. Rabel J. Burdge y Frank Vanclay. 1995. "Social Impact Assessment". En "Environmental and social impact assessment". John Wiley and Sons. England; Sutherland Shire Council 1997. "Quantifying Social Impact Assessment".
41. Reglamento del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental. Diario Oficial, jueves 3 de abril de 1997.

42. Roberts, Richard. 1995. "Public Involvement: from consultation to participation". En "Environmental and Social Impact Assessment". F. Vanclay y D.A. Bronstein (eds). International Association of Impact Assessment. John Wiley and Sons. Londres.
43. Sabatini, Francisco y Claudia Sepúlveda (eds). 1997. Conflictos ambientales: entre la globalización y la sociedad civil. CIPMA. Diciembre. Santiago.
44. Sabatini, Francisco, Claudia Sepúlveda y Pablo Villarroel. 1996. "Cinco dilemas sobre conflictos ambientales y participación ciudadana". En Revista Ambiente y Desarrollo, Vol. XII, Nº1, marzo de 1996. Cipma, Santiago.
45. Sandole, D. y I. Sandole-Staroste (editores). 1997. Conflict Management and Problem Solving: Interpersonal to International Applications. New York University Press. Nueva York. 321 pp.
46. Schiffrin, A. 1996. La Mediación: Aspectos Generales. En: Gottheil J. y A. Schiffrin (editores). Mediación: Una Transformación en la Cultura. Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina.
47. SEMAT. 2001. Manual de Gestión Ambiental, Territorial y Participación Ciudadana para Proyectos de Infraestructura. Ministerio de Obras Públicas, Transporte y Telecomunicaciones, Dirección General de Obras Públicas. Santiago, Chile.
48. Sepúlveda, Claudia. 1998. Lecciones del caso Celulosa Valdivia: Evaluación de impactos sociales, participación ciudadana y prevención de conflictos ambientales. Documento de Trabajo Nº 54. Diciembre de 1998. CIPMA. Santiago.
49. Sitio en Internet: www.pin.org: es el sitio de la Public Involvement Network, auspiciado por la International Association of Public Participation. Es uno de los sitios más importantes en Internet sobre participación ciudadana. Tiene la lista más completa de conexiones con otros sitios y páginas en todo el mundo sobre este tema.
50. The World Bank. 1996. The World Bank Participation Sourcebook. Washington D.C., Estados Unidos.
51. Vallespín, P. 1993. Manual de Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos: Material de Capacitación Participativa. Fundación Friedrich Naumann, Santiago, Chile.
52. Vallespín, P. 1998. Manual de Conceptos y Metodología para Construir Indicadores de Logro para Proyectos de Fomento. Corporación de Fomento de la Producción, Santiago, Chile
53. Vanclay, F. y D. Bronstein, 1995. Environmental and Social Impact Assessment. Wiley, Inglaterra.
54. World Bank. 1996. The World Bank Participation Sourcebook. The International Bank, Washington D. C.

