

Índice

Título	Página
1. Plan de Participación Ciudadana	2
1.1 Modalidades de Participación Ciudadana	2
1.2 Técnicas de Trabajo según Modalidad de Participación	4
1.3 Principios de la Participación	5
2. Propuesta Metodológica del Plan de Participación Ciudadana	8
3. Técnicas de Trabajo	13

1. Plan de Participación Ciudadana

Cómo se definió en el Capítulo 4 de este Manual, la participación ciudadana en la gestión ambiental y territorial de los proyectos de infraestructura es un proceso de comunicación en dos direcciones que ocurre entre las partes involucradas durante todo el ciclo de vida de un proyecto. Su objetivo es que las instituciones, organizaciones y personas cuenten con la información necesaria para aportar desde sus conocimientos y experiencia en la gestión integral de los proyectos. Es decir, para que aporten en la caracterización del entorno en que se sitúa el proyecto, la identificación y evaluación de los impactos a fin de reducirlos y minimizarlos, logrando los acuerdos necesarios para consensuar las medidas de reparación, mitigación y compensación.

1.1. Modalidades de Participación Ciudadana

Al hablar de participación ciudadana, se pueden distinguir distintas modalidades o formas que adquiere la participación según los alcances y objetivos perseguidos por el proyecto y por la etapa del ciclo de vida en que se encuentre. Es así, que las modalidades 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.

A continuación se explican las cuatro modalidades actualmente utilizadas por el MOP en sus procesos de participación ciudadana para los proyectos de infraestructura, las cuales dependerán de los objetivos perseguidos por el proyecto y por la etapa del ciclo de vida en que se encuentre.

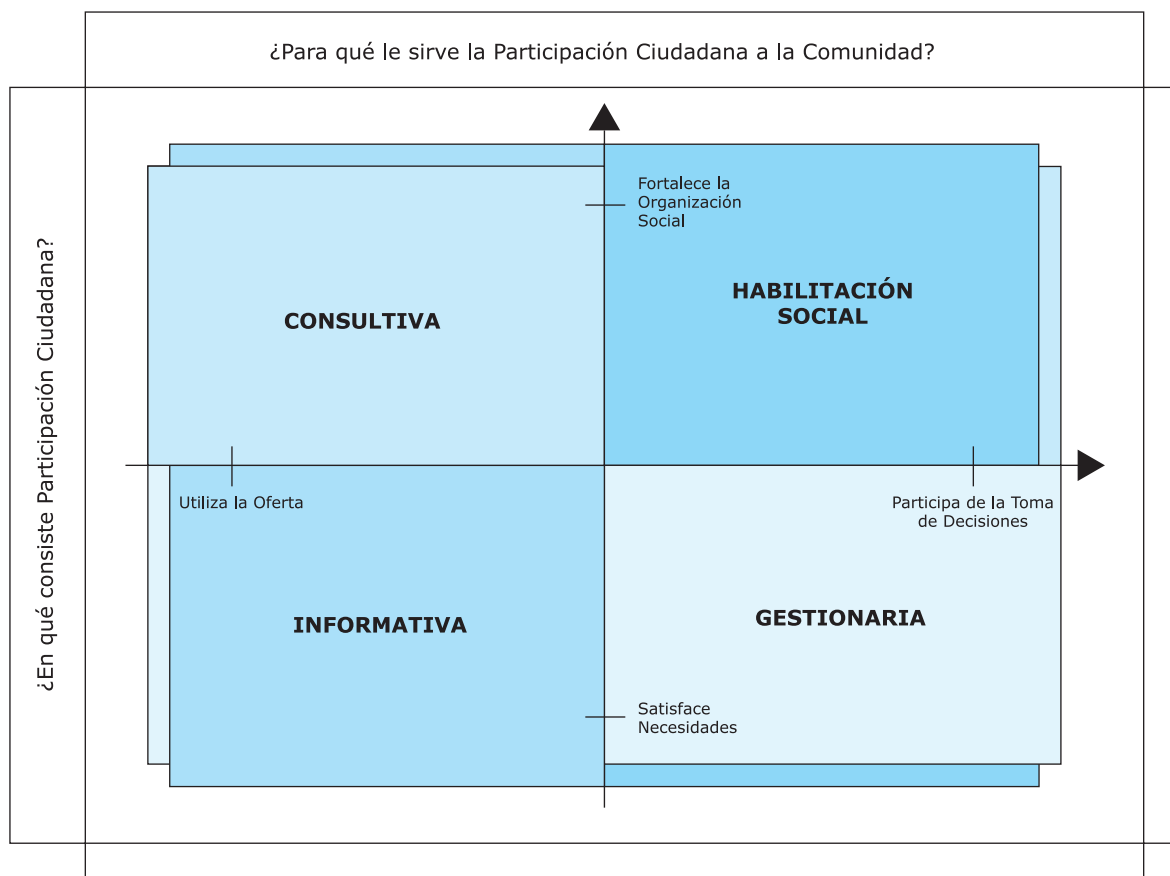


Figura 1: Modalidades de Participación Ciudadana

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?**. Aquí, la participación se refiere al grado de influencia que los actores tienen sobre los proyectos. De este modo, la participación puede consistir sólo 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 destinatario sobre las decisiones que se toman respecto al proyecto. Pero también puede llegar hasta la participación del destinatario en la toma de decisiones. En este caso, existe influencia del destinatario sobre las decisiones que se toman respecto al proyecto.

De este modo, la combinación de los ejes vertical y horizontal, nos define cuatro modalidades de participación, que se entienden de la siguiente manera:

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 tiene 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.

1.2. Técnicas de Trabajo según Modalidad de Participación

El desarrollo e implementación de acciones que den cuenta de las distintas modalidades de participación, es facilitado y propiciado por un conjunto de técnicas o herramientas de trabajo. Las técnicas son la expresión de un modo de proceder, de llevar a cabo una determinada acción.

Las técnicas han sido agrupadas por modalidad de participación, de manera excluyente para facilitar su comprensión y utilización según los objetivos de la modalidad a implementar. No obstante, algunas de ellas pueden ser utilizadas a propósito de otra modalidad, distinta a la señalada en el siguiente cuadro.

Modalidad	Técnica
Informativa	<ul style="list-style-type: none"> • Afiches • Trípticos o Dípticos • Stand o Kioscos informativos • Avisos en Medios de Comunicación • Visitas a terreno • Entrevistas • Grupos Focales • Cabildos y Asambleas • Plebiscitos • Talleres de consulta • Comisiones de Trabajo • Mesas de Negociación • Seminarios • Talleres de capacitación • Asistencia Técnica
Consultiva	
Gestionaria	
Habilitación Social	

La descripción en detalle de cada una de estas técnicas se encuentra en "Técnicas de Trabajo en Participación Ciudadana".

1.3. Principios de la Participación:

Los principios son ciertas ideas o reglas fundamentales que orientan el quehacer o actividad que se desarrolla. Estos principios pueden ser de distinto tipo. En este manual se considerarán principios rectores o estratégicos y principios prácticos. Los primeros se refieren a aquellas ideas fundamentales que sustentan el marco teórico del Plan de Participación y los segundos se refieren a las ideas fundamentales que guían la ejecución.

Principios Rectores o Estratégicos:

Proactividad en la promoción de la Participación Ciudadana: Los procesos de participación ciudadana requieren de una convicción profunda de que efectivamente vale la pena y que una adecuada metodología que la encauce genera importantes beneficios para todos. La participación habilita y pone en acción a las personas como actores y supervisores de su propio desarrollo. Las personas o grupos que participan aportan ideas, opiniones y recursos que sirven para mejorar o completar la propuesta sometida a discusión. Desde esta perspectiva, ayuda a mejorar el diseño del proyecto. Fortalece a las organizaciones sociales respecto de sus deberes y derechos, dando a los ciudadanos la oportunidad de organizarse entre ellos mismos para promover sus intereses y participar en las decisiones que afectan sus vidas.

Inclusividad, no exclusividad: Los procesos de participación ciudadana deben procurar la plena participación de todos los afectados e interesados. Todas aquellas personas o grupos que tengan un interés significativo en el asunto y que puedan ser afectados por las medidas que se acuerden en el proceso, deben estar representadas en él, sin excepción. La exclusión de algún grupo priva al proceso de conocer todos los puntos de vista, de considerar todos los intereses y se arriesga que la implementación de los acuerdos sea boicoteada por quienes se sienten marginados. Por otra parte, el proceso debe garantizar que todos quienes participan en él tengan igualdad de oportunidades y de trato durante el proceso. El compromiso de las partes se puede afectar gravemente si se percibe que alguno de los grupos tiene privilegios o condiciones de ventaja en relación con los demás. En este sentido es importante garantizar, con apoyo especial si es necesario, un similar uso de recursos, acceso a información y capacidad de influir.

Flexibilidad para la Incorporación de nuevas Ideas y Conocimientos: Uno de los objetivos básicos de los procesos de participación ciudadana dice relación con el tratamiento adecuado de las opiniones y aportes de los afectados e interesados. En este sentido, los procesos de participación ciudadana no deben limitarse al ámbito informativo, sino que se debe permitir y promover la manifestación de inquietudes ciudadanas, dándole un enfoque consultivo a la participación. En definitiva, se requiere de una convicción profunda acerca las ventajas de impulsar procesos de participación ciudadana y que la flexibilidad para la incorporación de nuevas ideas y conocimientos es parte integral de dicha convicción. Ello implica que la participación es un proceso de comunicación abierta, en dos direcciones, que supone reconocer a los otros y facilita la generación de confianza entre las partes.

Fomento del diálogo y la confianza: Asumir la llegada del proponente a la localidad propuesta para el proyecto como la instauración de una relación de buen vecino con la comunidad, permitirá fomentar fluidamente el diálogo y la confianza. Acciones relativas a conocer la historia de la localidad, hitos relevantes y personajes ilustres, así como los intereses y necesidades locales, son fundamentales en este sentido. Crear familiaridad permitirá al proponente de un proyecto comprender las inquietudes prioritarias y las necesidades de los grupos afectados, así como la dinámica de poder y las estructuras sociales a nivel local.

Manejo de las Expectativas de los Afectados e Interesados: Desde el inicio del 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. Para evitar exigencias y expectativas poco realistas de parte de la comunidad local y otros interesados, el proponente del proyecto debe aportar desde el principio

una actitud clara y firme al describir cuáles pueden ser los resultados del proyecto. En este sentido, se debe procurar no exagerar los beneficios del proyecto si no se quieren crear expectativas excesivas.

Principios Prácticos:

Planificar Tempranamente: Un proceso de participación ciudadana efectivo requiere de una planificación anticipada de los objetivos, resultados esperados, actividades a realizar, tiempos y recursos requeridos, entre otros, lo cual se enmarca dentro de un Plan de Participación Ciudadana. El proceso participativo debe iniciarse lo más tempranamente posible y mantenerse a lo largo de todo el ciclo del proyecto, incluyendo la implementación de los acuerdos y su posterior monitoreo. El tiempo de discusión debe ser adecuado: ni tan largo que retrase innecesariamente la decisión y/o los actores pierdan interés, ni tan corto que se convierta en una iniciativa cuyo fin sólo sea demostrar que existió.

Entre las actividades de planificación temprana se encuentran las siguientes: reconocer y cuantificar los impactos ambientales y sociales del proyecto para el entorno local; identificar los actores claves afectados o que pueden influir sobre los resultados del proyecto, en forma negativa o positiva; conocer el marco regulatorio en material de participación ciudadana, incluyendo normas nacionales, regional y locales, así como políticas institucionales relacionadas con la materia. Para el cumplimiento de este principio, juega un rol relevante el conocimiento previo sobre actividades de participación ciudadana realizadas anteriormente en la localidad donde se propone realizar el proyecto.

Ensayar el Plan de Participación Ciudadana: Antes de llevar adelante la ejecución del Plan, resulta relevante preguntarse si éste ¿Permite la identificación adecuada, temprana y permanente, a través del proceso de participación, de los actores claves involucrados (individuos, grupos, organizaciones, etc.) potencialmente afectadas o interesadas sobre el proyecto? ¿Permite que los actores claves involucrados se informen en forma oportuna y en un lenguaje que ellos puedan entender, sobre los impactos del proyecto en su calidad de vida (ej. estilo, costumbres, accesos a recursos naturales, etc.)? ¿Otorga oportunidades y tiempos adecuados para que los actores claves involucrados manifiesten sus preocupaciones sobre el proyecto en su conjunto (impactos esperados, ubicación del proyecto, medidas de mitigación y compensación, alternativas de desarrollo, etc.)? ¿Responde a las preocupaciones esperadas sobre el proyecto y a las aprensiones generalmente encontradas en los procesos de participación? ¿Permite la comunicación oportuna y adecuada a las aprensiones que se levantan a través del proceso participativo?

Invertir Tiempo y Recursos: Un proceso de participación ciudadana efectivo requiere tiempo y recursos, y debe ser considerado una inversión necesaria para el futuro del proyecto. Por ello, la programación de las actividades del Plan de Participación Ciudadana debe considerar el tiempo suficiente para el proceso participativo y para abordar temas inesperados que puedan suscitarse a través de su desarrollo. Es importante considerar los tiempos estimados para la participación ciudadana dentro de los plazos generales de ejecución del proyecto. Los recursos y presupuestos del proyecto deben considerar los insumos necesarios para impulsar procesos participativos efectivos, tales como: contratación de personal permanente y por tarea (facilitadores, asistentes sociales, periodistas, antropólogos, etc.), alquiler de sitio para realizar talleres, impresión y distribución de material escrito, diseño de material gráfico, y traducción de documentos al lenguaje local predominante.

Involucrar al Equipo de Trabajo y Directivos Directamente: El compromiso del encargado del proyecto con la participación ciudadana no es suficiente. El apoyo y la participación activa dentro del proceso por parte de autoridades ministeriales, centrales y regionales, permitirá la incorporación efectiva de los principios participativos en la gestión del proyecto, lo cual asegurará el cumplimiento de los objetivos del Plan de Participación Ciudadana. De igual manera, la difusión del Plan de Participación Ciudadana y la diseminación de información relativa a los avances del mismo, dentro de la dirección y entre encargados de otros proyectos en la localidad y el equipo de trabajo involucrado en el diseño y construcción del proyecto, permitirá obtener el apoyo requerido para un Plan, sincronizar los tiempos involucrados en el desarrollo del proyecto, aunar

criterios para el desarrollo de un proceso de participación efectiva, y avanzar conjuntamente en los aprendizajes que se desprenden del proceso.

Mantener la Responsabilidad General del Proceso Participativo: El encargado del Plan de Participación Ciudadana debe ser el responsable último de los resultados esperados, del contacto directo con la comunidad involucrada, del desempeño de los equipos de trabajo. En efecto, personas externas al proyecto o de participación parcial en el mismo, pueden entregar información errada o cruzada a los actores claves involucrados, realizar talleres de consulta ciudadana poco organizados y representativos, y promover beneficios del proyecto para la comunidad local que serán difíciles de cumplir o que no dicen relación con las medidas de mitigación y compensación en consideración. Normalmente, la comunidad no distingue entre el encargado del proyecto, su equipo de trabajo y personas externo, por lo que la divulgación de información equivocada puede generar hostilidad para con el proyecto y la institución promotora. Por ello, el encargado del proyecto, debe supervisar rigurosamente a los equipos de trabajo, mediante la elaboración de Términos de Referencia, arreglos contractuales, e instancias de monitoreo y control de las actividades dentro del Plan de Participación Ciudadana.

Coordinar todas las Instancias de Consulta Ciudadana y Contacto con la Comunidad: A lo largo de la vida del proyecto, los actores claves involucrados probablemente interactuarán con una gran diversidad de representantes del proyecto, como personal del equipo de trabajo, funcionarios ministeriales externos al proyecto y de otras reparticiones públicas, consultores en materia ambiental, ingenieros, geólogos, financieros y contratistas, entre otros. Resulta clave coordinar, por una parte, las actividades de consulta ciudadana, dado que aspectos que se consideran en detalle (lugares y horarios de los talleres, luminosidad de la sala para presentaciones visuales, calidad de los equipos de audio, disponibilidad de recursos complementarios (baños, café, etc.), dentro del proceso participativo, marcan la diferencia entre un proceso efectivo y otro fracasado, promueven la confianza de participantes, y aportan a la transparencia del proceso de participación ciudadana. Por otra parte, la coordinación de todas las actividades que involucran un contacto con la comunidad, harán que la información transmitida sea coherente, mejorará la eficiencia, reducirá la confusión y hará menos probable que el proyecto adquiera compromisos incompatibles entre sí.

2. Propuesta Metodológica del Plan de Participación Ciudadana

Un Plan de Participación Ciudadana es una herramienta metodológica que permite dar una respuesta sistemática, ordenada y coherente, a través de un conjunto de acciones dirigidas hacia un objetivo determinado. El Plan de Participación es un proceso estructurado, que identifica objetivos, etapas, acciones y recursos, tanto de personas como de tiempo y dinero.

2.1.1 Objetivos del Plan de Participación

El propósito general del Plan de Participación Ciudadana para la Gestión Ambiental y Territorial de los Proyectos de Infraestructura del MOP, **es acompañar al proyecto en sus diferentes etapas del ciclo de vida, definiendo una estrategia para abordar los alcances e impactos que la ejecución de un proyecto conlleva.**

Para que los procesos de participación sean efectivos, se requiere planificar cada una de sus etapas y actividades, con especial atención en el modo de acercarse y vincularse con los distintos actores. El Plan no puede ser un conjunto de actividades aisladas y reactivas, sino por el contrario, sus acciones tienen que facilitar el logro de los objetivos del proyecto en los plazos estimados y con los montos de inversión disponibles para ello.

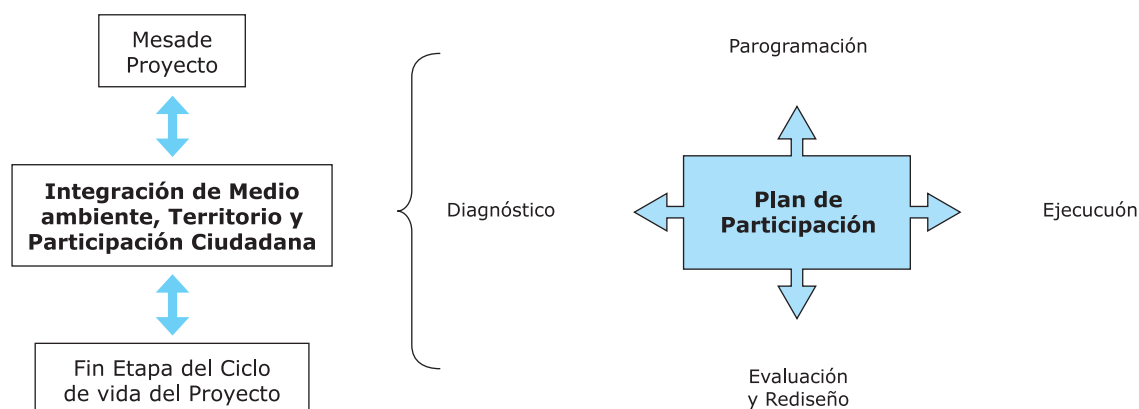
El Plan que se diseñe y ejecute para un determinado proyecto, deberá adaptarse a la especificidad de éste y a la etapa en que se quiera implementar (idea, perfil, pre-factibilidad, factibilidad, diseño, construcción o explotación). Así también, deberá considerar el perfil territorial y las condicionantes ambientales en que se inserta el proyecto.

2.1.2 Etapas del Plan de Participación

El Plan de Participación Ciudadana a desarrollar en los Proyectos de Infraestructura del MOP, será distinto según el tipo de proyecto y su ciclo de vida. No obstante, la propuesta metodológica del Plan que a continuación se describe contempla la realización de 4 etapas consecutivas. Estas etapas se desarrollarán generalmente en forma sucesiva, de tal modo que los productos de una retroalimenten la etapa siguiente.

Previo al diseño del Plan de Participación, se requiere tener en consideración dos elementos o aspectos previos: la constitución de una Mesa de Proyecto y el análisis integrado de los componentes ambientales, territoriales y de participación involucrados en un determinado proyecto de infraestructura. Estos elementos y su interrelación con las etapas del Plan de Participación se esquematizan en la siguiente figura:

Flujo grama: “Gestión Participativa de Proyectos de Infraestructura”



Mesa de Proyecto

Al iniciar un proyecto de infraestructura, se propone que el MOP constituya una Mesa de Proyecto como una instancia técnica de coordinación en aquellos proyectos donde se prevea que los aspectos ambientales, territoriales y/o participativos tendrán impactos significativos en el área de influencia del proyecto.

La Mesa se constituirá como una instancia de análisis, colaboración y coordinación para la implementación del proyecto. Estará integrada por el Jefe de Proyecto, Inspector Fiscal y por los profesionales de las distintas áreas a nivel nacional y regional de la Dirección a la cual pertenece el proyecto, particularmente de las Unidades Ambiental y Territorial. En los casos de proyecto de gran envergadura a nivel regional esta Mesa deberá ser presidida por el SEREMI de OO.PP.

En el desarrollo del proyecto, desde su etapa de idea hasta abandono, la gestión ambiental y territorial del proyecto se apoya e interrelaciona con la gestión en participación ciudadana, para recopilar y confirmar información, para adecuar la gestión ambiental y territorial del proyecto a las necesidades de la comunidad afectada y para mantener un canal de comunicación con la comunidad (consultar e informar). El objetivo de esta interrelación es ajustar el proyecto, validarlo socialmente, detectar sensibilidades, prevenir conflictos y lograr un proyecto sustentable desde la perspectiva técnica, medio ambiental, territorial y social.

A continuación se proponen algunas tareas a cumplir por la Mesa de Proyecto:

- Establecimiento de los procedimientos para la toma de decisiones.
- Diseño y ejecución de las actividades de participación
- Diseño y priorización de los canales de comunicación
- Diseño e implementación de un Plan de Contingencias que determine la participación de los diferentes actores en la resolución de conflictos.

A continuación se describen las 4 etapas del Plan de Participación a ser desarrolladas en cada una de las etapas del ciclo de vida del proyecto. Esta estructura metodológica se basa en que los proyectos de infraestructura por su envergadura técnica y montos de inversión, desarrollan su ciclo de vida no siempre en forma continuada en el tiempo, sino que generalmente se producen lapsos considerables de tiempo entre cada una de las etapas. Es por ello, que para velar el cumplimiento de los objetivos del proyecto y del Plan de Participación, se recomienda realizar las 4 etapas metodológicas en cada una de las etapas del ciclo de vida del Proyecto.

Etapa N°1: Diagnóstico

Todo Plan de Participación deberá iniciarse con la elaboración de un diagnóstico que permita conocer los aspectos más relevantes del proyecto: Fase del ciclo de vida, plazos de ejecución, antecedentes técnicos, lugar de emplazamiento y objetivos. Además es importante conocer los antecedentes entregados por el perfil territorial y ambiental del proyecto.

Lo anterior permitirá identificar y caracterizar a todos los actores que de alguna forma se relacionaran con el proyecto. Asimismo, permitirá develar las eventuales preocupaciones y demandas que la ciudadanía puede generar ante el proyecto, por lo cual la identificación de los actores, sus características, los impactos (positivos y negativos) y los eventuales conflictos que puedan vislumbrarse, deben ser considerados a objeto de diseñar acciones que permitan abordarlos de manera temprana.

La fase de diagnóstico es muy relevante en la etapa de idea o perfil. No obstante, durante las otras etapas del ciclo de vida del proyecto debe revisarse nuevamente la identificación de actores, de preocupaciones y demandas, de alternativas de solución propuestas, debido a que el avance del proyecto puede hacer emerger a nuevos actores o demandas, por lo cual el Plan de Participación requerirá de ajustes.

De este modo, durante el Diagnóstico, el Plan de Participación contempla a lo menos los siguientes aspectos:

- Según la etapa de vida del proyecto, diagnóstico preliminar o ajuste
- Antecedentes técnicos del proyecto
- Análisis territorial
- Análisis ambiental
- Identificación y caracterización de actores (debe verificarse en cada etapa del ciclo de vida del proyecto)

Etapas N° 2: Programación

La fase de programación se refiere a la planificación de las acciones que se emprenderán para abordar los objetivos propuestos en relación al tema de participación ciudadana durante la fase del ciclo de vida en que el proyecto en estudio se encuentre. De este modo, durante la fase de Programación, el Plan de Participación debe considerar la definición de los siguientes aspectos:

- Actividades y Cronograma
- Evaluación de Recursos (humanos, financieros, logísticos)
- Programa de Difusión
 - Lenguaje adaptado a los actores
 - Material didáctico
 - Definir medios de difusión adaptado a la localidad
- Definir modalidad de participación
- Definir técnicas de trabajo según modalidad a utilizar
- Definir instancia de Resolución de Contingencias

Respecto al último punto, es importante que la fase de programación se defina la instancia de resolución de contingencias.

En este Anexo, se encuentran técnicas informativas, consultivas y gestionarias recomendadas para las distintas etapas del ciclo de vida del proyecto.

Etapas N°3 : Ejecución

Esta fase del Plan de Participación se refiere a la implementación de las actividades concretas que se definieron en las fases anteriores. De este modo, durante la fase de Ejecución, el Plan de Participación debe considerar los siguientes aspectos:

- Realización de las actividades programadas
- Aplicación de técnicas de trabajo
- Definición de roles y responsabilidades
- Formulación de los acuerdos
- Registro, difusión y validación de los acuerdos

Etapa N°4: Evaluación y Rediseño

Es importante que cada actividad ejecutada, así como también el Plan de Participación en su conjunto, sea evaluado respecto del cumplimiento de los objetivos propuestos. De esta manera, se revisará y adecuarán las futuras acciones de modo tal que las acciones que se implementen tengan sentido sólo en tanto contribuyan al logro de los objetivos planteados.

Esta evaluación, además de verificar el cumplimiento de objetivos, sirve para ajustar o rediseñar un proceso de participación que en sí mismo es muy dinámico y, que por ello, puede hacer emerger nuevos actores o demandas, frente a las cuales hay que estar atento/a.

De este modo, durante la fase de Evaluación y Rediseño, el Plan de Participación debe considerar los siguientes aspectos:

- Revisión de los objetivos y actividades planteadas
- Aplicación de criterios y/o un instrumento de evaluación de las acciones realizadas por el Plan de Participación durante la etapa del ciclo de vida del Proyecto.
- Elaboración de un informe de síntesis de las actividades y resultados obtenidos de este Plan de Participación, que permitirá constituir la memoria del proyecto para el diseño del Plan de Participación en las etapas siguientes. Y que será incluido en el informe de recomendaciones del proyecto

Una forma útil para caracterizar el Plan y que permite ir evaluando paso a paso la formulación del mismo, es hacerse las siguientes preguntas:

Preguntas		Productos del Plan
¿Qué?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el propósito del Plan de Participación Ciudadana? • ¿En qué Etapa (s) del Proyecto se implementará el Plan? • ¿Qué modalidad o tipo de participación ciudadana se quiere promover e incorporar en el diseño del Proyecto? • ¿Qué acciones son necesarias de realizar para lograr los objetivos del Plan? • ¿Qué resultados queremos lograr? 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Etapa del Proyecto • Modalidad de Participación Ciudadana • Actividades • Resultados esperados/logros
¿Con quiénes?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes serán las personas, instituciones, organizaciones y comunidades destinatarias del Plan? 	<ul style="list-style-type: none"> • Actores
¿Cuándo?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué plazos se disponen para realizar el Plan y tener sus resultados en forma oportuna al momento de tomar decisiones en el Proyecto? 	<ul style="list-style-type: none"> • Etapas – Actividades • Cronograma

Preguntas		Productos del Plan
¿Cómo?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles Metodologías se utilizarán en cada una de las actividades identificadas? • ¿Cuáles serán los instrumentos utilizados para?: <ul style="list-style-type: none"> • Recolectar información • Difundir y promover el Proyecto • Generar confianza y disminuir incertidumbres respecto del Proyecto, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas Metodológicas
¿Cuánto?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuántos recursos se necesitan para realizar las actividades? Esto es ¿Cómo se financiará el diseño, implementación y evaluación del Plan? • ¿De cuánto disponemos actualmente? ¿Qué soluciones innovadoras podemos aportar a los requerimientos que tenemos? ¿Cómo incorporamos estos requerimientos a los ítems tipo del Proyecto: TdR de Estudios, Costos de difusión del Proyecto, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos, Monetarios y Materiales
¿Quiénes?	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos institucionales disponibles no utilizados • ¿Cuáles serán los requisitos y habilidades del personal técnico y de apoyo? • ¿Cómo se definirán los roles de estos equipos y su capacidad para proponer y tomar decisiones? • ¿Cómo incorporaremos ciertas habilidades para realizar adecuadamente este quehacer? 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo responsable • Definir el Cómo: <ul style="list-style-type: none"> • Instructivo superior • Resolución externa • Capacitación, etc.
¿Dónde?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué espacios físicos se realizarán las actividades? • ¿A cuáles accedemos gratuitamente y a cuáles no? • ¿Cuál es el camino para acceder a estos espacios que favorecen la implementación de nuestro Plan? 	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios Físicos
¿Cómo?	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se evaluará el cumplimiento de los objetivos del Plan: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborando una Plantilla de Evaluación? • Solicitando la asistencia de un tercero institucional externo al proceso? • ¿Qué indicadores de resultados e impactos son necesarios de diseñar para evaluar el cumplimiento de los objetivos o metas propuestas? • ¿Qué medios se utilizarán para verificar el cumplimiento de las metas propuestas? 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de evaluación • Medios de verificación

Las respuestas que se den a cada una de estas preguntas nos permitirá asegurar el objetivo que el diseño y planificación del Plan de Participación para la Gestión Ambiental y Territorial se ha planteado.

FORMULARIO 01

Identificación de Actores

Instrucción:

Los actores son las personas y/u organizaciones que se verán afectados positiva o negativamente por el proyecto una vez que éste se esté construyendo o esté en operación, es decir, son aquellos sobre los cuales recaerán los impactos del proyecto, cualquiera que estos sean. Los actores más importantes a considerar son los beneficiarios, usuarios y expropiados.

Los posibles actores se clasifican en 4 categorías, que se señalan a continuación:

Tipo de Actor	Institución y/u Organización Correspondiente
Sector Público	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección del MOP correspondiente • Otras Direcciones del MOP • Seremi MOP correspondiente
	<ul style="list-style-type: none"> • Intendencia/Gobierno Regional • Gobierno Provincial • Municipalidad • Servicios públicos, según competencias específicas y complementarias
Sector Privado	<ul style="list-style-type: none"> • Empresarios de actividades económicas que se contraponen al proyecto o actividad, o afines a ella • Asociación de empresarios de la producción y de servicios
Actores Políticos	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes de opinión • Parlamentarios correspondientes a la Circunscripción o Distrito donde se ejecutará el proyecto • Alcalde y Concejales
Ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> • Personas Naturales • Juntas de vecinos y sus Uniones Comunales • Organizaciones locales funcionales y territoriales • Organizaciones gubernamentales locales • Asociaciones y corporaciones temáticas • Comités o Consejos Ecológicos • Sindicatos • Organizaciones culturales • Organizaciones comunitarias formales • Organizaciones comunitarias no formales • Grupos no organizados • Grupo externos

Esta cantidad de actores no implica que deba contactarse con todos ellos para cada fase del proyecto. Los actores adquieren relevancia de acuerdo a la temática que se encuentra en discusión, a la fase del proyecto y al tipo de impacto que se está considerando.

Para ayudar en la definición de actores que debe involucrarse en el proyecto, en cada etapa podemos determinarlo haciéndonos las siguientes preguntas:

- ¿Existe algún grupo en la comunidad o personas relevantes preocupados por la flora y fauna (o por otro impacto ambiental o territorial) de la localidad?
- ¿Quién resultará afectado por los efectos ambientales y territoriales negativos del proyecto, tanto en la propia ubicación como fuera de ella?
- ¿Quién se beneficiará con el proyecto, además del proponente y de los inversionistas?
- ¿Quién se encargará de aplicar las medidas concebidas para evitar, atenuar o compensar los efectos negativos del proyecto?
- ¿Qué personas pueden contribuir con su cooperación, experiencia o influencia al éxito del proyecto?
- ¿Quiénes son las personas más vulnerables, menos visibles y menos representadas, respecto de las cuales tal vez sea necesario hacer esfuerzos especiales de consulta?
- ¿Quién apoya los cambios que llevará consigo el proyecto o se opone a ellos?
- ¿Qué personas pueden oponerse al proyecto hasta el punto de poner en peligro su éxito?

La siguiente matriz ayuda al análisis e identificación de los actores en cada etapa del ciclo de vida del proyecto:

VARIABLES DE ANALISIS	IMPACTOS		TIPOS DE ACTORES	EJEMPLOS DE ACTORES
	Ambientales	Territoriales		
Aire				<ul style="list-style-type: none"> • Grupo escolar "Amigos del Medio Ambiente"
Lugar de emplazamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Proximidad de la población • Relocalización de población • Presencia de población protegida por leyes especiales • Lugar de interés turísticos • Existencia de patrimonio cultural 		<ul style="list-style-type: none"> • Juntas de vecinos • Organizaciones comunitarias 	<ul style="list-style-type: none"> • Junta de Vecinos N° XX y N° XX • Centro de Madres "XXXXXX" • Club Deportivo
Ruido				
Agua				
Flora				
Fauna				
Etc.				

FORMULARIO 02

Pauta de Entrevista Semiestructurada para Recopilar Información con Fuente Primaria

La entrevista a informantes calificados es una herramienta para recopilar información de tipo cuantitativo o cualitativo. Sin embargo, para que cumpla su objetivo es necesario tener en cuenta una serie de aspectos.

Calificación del informante

El conocimiento o saber que nos proporcione el informante calificado puede tener dos fuentes:

- La persona sabe o conoce el tema por los estudios que ha realizado y/o el cargo o rol que desempeña en una institución. Esta persona nos proporcionará información de carácter técnico o científico, respaldada por los estudios y/o quehacer de la institución.
- La persona sabe o conoce el tema por la reflexión, experiencia de vida u observación persistente de hechos. Este saber o conocimiento es válido, pero debemos contar con fuentes que nos permitan verificar dicho saber. Igualmente, este conocimiento puede proporcionarnos información muy valiosa sobre aspectos que no han sido considerados, medidos o evaluados por las instituciones.

Objetivo de la entrevista

Determinar de antemano qué información queremos obtener y de quiénes.

Estructuración de las preguntas

La organización de las preguntas requiere tener claridad respecto a la información que queremos obtener o que nos falta. Para ello es necesario:

- Hacer un listado por ítem de la necesidad de información
- Formular una o más preguntas por cada ítem
- Ordenar las preguntas en orden secuencial
- Chequear la redacción de las preguntas con otras semejantes para verificar la relevancia, pertinencia y comprensión de la pregunta en relación a nuestra necesidad de información.

Registro de la información

- No confíe en sus notas o en su memoria para el registro de información.
- Confeccione una pauta o formulario de entrevista y registre en ella las respuestas proporcionadas por sus informantes.
- El registro de información en un formulario o pauta de entrevista le ayudará a trabajar esa información con posterioridad.

- Adicionalmente, puede grabar la entrevista, a objeto de cotejar posteriormente la información consignada en su formulario con la grabación.

Solicitud de información adicional o información de respaldo o verificación

Durante una entrevista es muy frecuente que nos proporcionen información adicional que no habíamos considerado en nuestras necesidades de información. Es conveniente, entonces, dejar un espacio en el formulario de entrevista que permita consignar esta información adicional.

Igualmente, la información proporcionada por los informantes calificados, especialmente aquella de carácter técnico y cualitativo, puede ser respaldada o verificada a través de estudios, publicaciones o informes de las instituciones encargadas de un tema en particular. Es importante, entonces, solicitar estos documentos, los que serán muy útiles cuando se esté en la fase de análisis de la información.

Registro del informante

Toda información requiere poder ser verificada por cualquier persona. Un estudio prueba su validez y confiabilidad, entre otros elementos, por la calidad de la información que proporciona. Por ello es importante dar cuenta de nuestras fuentes de información. El informante puede identificarse en términos genéricos, por ejemplo: Institución y cargo.

Datos de identificación

Así como es necesario dar cuenta de las fuentes de información, siempre es conveniente registrar otros datos que nos permitirán responder por la fuente de información. Entre estos, destacan: lugar de la entrevista, fecha, hora de inicio y de término.

A continuación, se presenta un esquema para el formulario de entrevista:

ESQUEMA DE ENTREVISTA

ANTECEDENTES	
Lugar: CODEFF	Fecha: 31 de septiembre de 2003
Hora de inicio: 15.00 horas	Hora de término: 17.00 horas
Nombre del entrevistado:	Juan Moya
Cargo:	Director de la Comisión de Defensa de la Flora y Fauna (CODEFF)
Dirección:	Las Pataguas 123
Entrevistador:	María Luna
Contextualización de la entrevista: (Informe de los objetivos de entrevista a su interlocutor)	Nos interesa conocer la factibilidad de la construcción de un aeropuerto internacional en el sector norte de la ciudad de Iquique.
DESARROLLO	
Tema 1: FLORA y FAUNA Pregunta 1: ¿Existen programas de protección de especies vigentes en ese lugar (mostrar mapa)?	
Pregunta 2 : ¿Qué especies están protegidas en esta localidad?	
Pregunta 3 : ¿En qué consiste el programa de protección?	
Pregunta 4: ¿Cómo y quiénes monitorean el número de especies?	
Pregunta 5: ¿Cada cuánto tiempo?	
Pregunta 6: ¿Qué impactos cree Ud. que puede tener este proyecto sobre las especies protegidas?	
Pregunta 7: ¿Qué medidas cree Ud. que se pueden implementar para respetar este programa de protección?	
Pregunta 8: ¿Tiene Ud. alguna otra información o comentario importante de considerar para la ejecución de este proyecto?	

Tema 2: POBLACIÓN CERCANA, FUENTES DE RUIDO, CONECTIVIDAD
Pregunta 1: ¿Cuánta población existe cercana al proyecto?
Pregunta 2: ¿Qué grado de consolidación tiene la población?
Pregunta 3: ¿Cuál ha sido la satisfacción a las demandas últimamente?
Pregunta 4: ¿Qué impactos cree Ud. que puede tener este proyecto sobre la población?
Pregunta 5: ¿Qué medidas cree Ud. que se pueden implementar para respetar el estilo de vida y las características de la población?
Pregunta 6: ¿Tiene Ud. alguna otra información o comentario importante de considerar para la ejecución de este proyecto?
DOCUMENTOS DE RESPALDO O VERIFICACIÓN
<p>(Anote el título de cada documento que le entregó su informante):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Catastro de especies florales protegidas 2. Catastro de fauna sometida a protección 3. Estadísticas 2001 sobre pueblos y localidades 4. Informe MIDEPLAN sobre desarrollo humano

FORMULARIO 03

Pauta para el Desarrollo de Grupos Focales

Los grupos focales son pequeños grupos de discusión, seleccionados por ser representativos de una comunidad, sector o actores determinados.

Su objetivo es precisamente la discusión sobre algún aspecto determinado, del cual interesa conocer la opinión o recoger sugerencias.

Fueron creados como una alternativa a los costosos estudios de mercado y las encuestas. Si bien son una técnica amigable y relativamente fácil de aplicar, un aspecto crítico se refiere a la etapa de conformación de los grupos, que es altamente consumidora de tiempo.

La discusión es dirigida por un moderador, que orienta los temas de discusión con la ayuda de una pauta de preguntas y busca conocer las percepciones de los participantes sobre un asunto en particular.

El rol del moderador es fundamental para asegurar que todos los participantes tengan la oportunidad de expresar sus puntos de vista.

En general, los grupos se conforman a partir de ciertas características en común de los participantes, tales como edad, sexo, ocupación, lugar de residencia, etc. Así, respecto de un proyecto específico, podemos organizar grupos focales como: jóvenes, propietarios expropiables, habitantes de la ribera del río o alrededores al trazado de la carretera, productores de cítricos u hortalizas, usuarios del agua, etc.

Para que los estudios con grupos focales tengan algún grado de validez, el número de grupos a entrevistar debe bordear los 10, dependiendo de la heterogeneidad del universo.

Para realizar un estudio con grupos focales se debe:

- Definir el universo cuyas opiniones se quiere conocer.
- Preparar una pauta de discusión.
- Definir unos 10 grupos a convocar, que sean internamente homogéneos según variables como la edad, sexo, ocupación o lugar de residencia.
- Conseguir un local cómodo en el que se pueda realizar la discusión grupal.
- Invitar a unos 20 representantes de cada uno de los grupos definidos, esperando que unos 5 a 8 asistan a la discusión focal.
- Preparar el local para la realización de la discusión, incluyendo una grabadora portátil, bebidas y algo para comer.
- Presentar los objetivos de la convocatoria a este grupo de discusión, los temas de discusión uno a uno, invitar a los participantes a hacer su aporte, recoger las opiniones de todos y hacer una síntesis final con las conclusiones respecto a cada punto determinado de la discusión antes de pasar a otro punto.
- Se recomienda levantar un acta con las conclusiones de la discusión y entregarla a cada uno de los participantes.

FORMULARIO 04

Contenidos de Participación Ciudadana Temprana para Términos de Referencia

Si durante el desarrollo del Estudio de Impacto Ambiental se decide externalizar la realización del Plan de Participación Ciudadana, los términos de referencia deberán considerar los siguientes elementos:

Programa destinado a asegurar la Participación Ciudadana Temprana durante el desarrollo del EIA.

El Consultor diseñará e implementará un Plan - el cual será discutido y acordado con el MOP - destinado a desarrollar un proceso de participación ciudadana con los afectados directos e indirectos del proyecto, a objeto de informarlos sobre éste, discutir sobre sus impactos ambientales, negativos y positivos, y recoger medidas posibles de mitigación, reparación y compensación sugeridas por la comunidad para las etapas de construcción y explotación.

El Diseño del Plan de Participación para esta etapa tiene que considerar las etapas y actividades mínimas sugeridas en el Plan de Participación genérico considerado en el Manual de Gestión Ambiental, Territorial y de Participación Ciudadana del MOPTT. Entre las actividades mínimas se considerarán al menos las siguientes actividades:

- Identificación de los actores, caracterizarlos y levantar un diagnóstico sobre sus principales preocupaciones respecto del Proyecto.
- Diseño y facilitación de encuentros con diversos actores con el propósito de informarlos del proyecto y recoger preguntas y aportes que mejoren las características del proyecto y las medidas posibles de mitigación, reparación y compensación.
- Estrategia de Difusión, consulta y gestión participativa del proyecto, en términos masivos para la comunidad y de acción directa con grupos específicos del área de influencia directa del Proyecto.
- Diseño de una instancia de Resolución de Contingencias.

El consultor deberá apoyar la elaboración de la documentación y materiales a utilizar tanto en la Participación Ciudadana del Estudio de Impacto Ambiental, como en todas las actividades que se desarrollen como Participación Ciudadana Temprana. En particular, el consultor deberá elaborar material de apoyo gráfico y audiovisual adecuado a las realidades ciudadanas (étnicas y culturales) para presentar el proyecto.

El Consultor deberá destinar profesionales con amplio conocimiento de la zona y sus características, los que deberán participar en las actividades antes señaladas, apoyando al personal del MOP. Estos profesionales, además, deberán pertenecer al ámbito de las ciencias sociales y tener experiencia de trabajo comunitario.

Todas las etapas, actividades y productos serán supervisados por el equipo del MOP correspondiente al proyecto en ejecución.

FORMULARIO 05

Técnicas de Participación Informativas, Consultivas, Gestionarias y Empoderamiento

Para difundir, informar, consultar, gestionar o empoderar en un proyecto determinado o en actividades asociadas a él, se pueden utilizar diferentes herramientas, entre las cuales se destacarán las principales. Debe considerarse que algunas herramientas pueden servir para más de un objetivo. No obstante se destacará su objetivo principal según las modalidades de participación.

Técnicas de Trabajo para la Participación Instrumental o Informativa

Afiches

- Consiste en una hoja, de tamaño grande, en la cual se informa por escrito y normalmente utilizando colores y figuras, respecto de algo.
- Sirve fundamentalmente para llamar la atención respecto de algún tema o informar sobre la realización de una actividad.
- Su alcance es masivo. Debe ponerse a disposición del público al cual esté destinado en lugares de acceso público.

Tríptico o Díptico

- Consiste en una hoja, doblada en dos o tres partes, y que en cada una de sus caras entrega información escrita, acompañada a veces de dibujos o gráficos, sobre el proyecto o sobre algún aspecto de él.
- Sirve para difundir o entregar información.
- Su alcance es relativamente masivo. Debe ponerse a disposición del público al cual esté destinado en lugares de acceso público.

Kiosco Informativo

- Como su nombre lo indica, consiste en disponer de un stand, en lugares de acceso público, en el cual se entregue información oral y escrita (trípticos, afiches, volantes, etc.) sobre el proyecto. Cada kiosco requiere de al menos una persona en el horario de funcionamiento que se defina.
- Sirve para entregar información, recoger inquietudes y consultas sobre el proyecto.
- Su alcance es masivo, dependiendo del sector donde se ubique.

Avisos en Medios de Comunicación

Estos consisten en anuncios oficiales del proponente insertándolos en medios de comunicación escritos o audiovisuales, con el objetivo de divulgar masivamente información sobre el proyecto. Pueden tomar diversas formas. Mencionamos aquí tres de ellas:

Reportajes en medios de comunicación

- Consiste en la información entregada por algún medio de prensa escrito o audiovisual respecto del proyecto. Normalmente toma la forma de entrevista o reportaje. Dependiendo del medio de prensa permite entregar información más o menos técnica, dependiendo del público al cual esté destinado. Este instrumento de difusión/información no tiene costo financiero para el proponente.
- Sirve para informar sobre el proyecto.
- Su alcance es masivo, dependiendo del tiraje o cobertura del medio.

Notas o comunicado de prensa

- Al igual que en el caso anterior, consiste en transformar en noticia el proyecto o algún aspecto de él, el cual es informado a través de los medios de prensa escritos o audiovisuales (radio y televisión). Normalmente permite informar sobre algún aspecto del proyecto.
- Sirve para informar sobre el proyecto, fundamentalmente algún aspecto de él.
- Su alcance es masivo, dependiendo del tiraje o cobertura del medio.

Conferencias de prensa

- Consiste en organizar la presentación del proyecto o de aspectos de él para los medios de comunicación, sean estos escritos o audiovisuales. Permiten entregar información escrita, mostrar el proyecto recurriendo a instrumentos gráficos, audiovisuales u otros, aclarar puntos, dar cuenta del desarrollo del proyecto o enfatizar algún aspecto de interés para el proponente a través de la intervención oral en la presentación.
- Sirve para informar del proyecto.
- Su alcance es masivo, dependiendo de la cobertura de los medios convocados.

Visitas a terreno

- Consiste en llevar a grupos de representantes de las personas interesadas a visitar proyectos similares, como muestra de lo que se propone realizar. Así, pueden examinar en terreno lo que se está proponiendo, los problemas técnicos ambientales, territoriales y sociales que están en juego y las posibles soluciones.
- Sirve que la comunidad o los interesados puedan tener noción de las implicancias de un proyecto a través de otro de similares características.
- Su alcance es limitado. Solo asisten los interesados o los que presentan una actitud favorable al proyecto.

Técnicas de Trabajo para la Participación Consultiva

Entrevista

- Consiste en un encuentro cara a cara entre el entrevistador/a y el entrevistado/a. Está dirigida hacia la comprensión de las perspectivas que tienen las personas respecto a sus vidas, sus experiencias o intereses. Es una conversación pauteada que permite conocer la opinión y el fundamento racional y/o emocional de la persona entrevistada.
- Sirve para conocer percepciones, preocupaciones y posturas de las personas frente a temas o proyectos en forma fundamentada.
- Su alcance es limitado. No permite la masividad.

Grupos focales

- Consiste en un espacio de conversación o diálogo grupal en el cual se conversan temas o conceptos específicos propuestos por el facilitador o monitor. La conversación se estructura sobre la base de una guía o pauta que orienta la sesión. Requiere de la convocatoria organizada de personas que representen social o culturalmente a toda la comunidad o a los distintos actores.
- Sirve para conocer las preferencias de los actores o de la comunidad frente a las alternativas que se le presentan y explora en los criterios que fundamentan y organizan tales opciones. También permite profundizar aspectos de la opinión pública sobre uno o varios temas.
- Su alcance es limitado.

Cabildos y Asambleas

- Consiste en una reunión de convocatoria masiva, para tratar algún tema en particular. Normalmente, se estructura a partir de una presentación general, apoyada través de medios audiovisuales como videos, láminas, diapositivas, data show, etc. Con posterioridad se inicia el debate, en el cual los participantes piden aclaraciones o aportan sus puntos de vista. La asamblea requiere de un conductor y los participantes reciben material escrito sobre el tema de la convocatoria.
- Sirve para que participe un gran número de personas. Sin embargo, las opiniones que se emiten no reflejan necesariamente los puntos de vista de la mayoría.
- Su alcance es masivo respecto a la cantidad de personas convocadas.
- El cabildo es una forma particular de asamblea en donde se organiza el debate en grupos más pequeños después de la presentación del tema. Las conclusiones u opiniones de cada grupo se presentan con posterioridad en un plenario.

Plebiscito

- Consiste en la organización de una consulta sobre un tema en particular frente al cual se presentan dos o más alternativas. Los participantes optan por alguna alternativa previamente determinada

manifestando su opinión a través del voto por alguna de las alternativas. El resultado de la consulta indica el apoyo o respaldo que tiene una u otra alternativa. Requiere de la difusión y organización del evento de consulta.

- Sirve para consultar sobre las preferencias de la gente cuando hay que tomar decisiones respecto a alternativas previamente determinadas, que son excluyentes entre sí.
- Su alcance es masivo. Sin embargo, para que la consulta tenga respaldo y sea legítima requiere establecer previamente las reglas y finalidad del proceso, y los requisitos para participar, los que deben ser conocidos por todos.

Talleres de consulta

- Es una técnica para ser utilizada con un grupo reducido de actores, los que con frecuencia representan una gran variedad de puntos de vista y perspectivas. Su finalidad es establecer un diálogo entre los participantes de modo que todos tengan la posibilidad de manifestar su postura. Debe organizarse el diálogo y la discusión a partir de la presentación del tema. Con posterioridad, se realiza el diálogo en torno a ello, a través de la ayuda de un facilitador y/o de una pauta de discusión. Las conclusiones de cada grupo deben presentarse en plenario.
- Sirve para tratar un tema, compartir información, establecer criterios para la toma de decisiones, resolver diferencias y buscar soluciones.
- Su alcance es limitado, dependiendo de la convocatoria.

Técnicas de Trabajo para la Participación Gestionaria

Comisiones de Trabajo

- Consiste en organizar el trabajo de un grupo reducido de personas que debe lograr acuerdos y/o resolver uno o más temas. Normalmente, los temas que aborda presentan alguna complejidad, por lo cual su solución requiere de tiempo y de expertiz. La Comisión estructura su trabajo sobre la base de objetivos y tiempo predeterminados, y debe contar con recursos para abordar el o los temas en cuestión. La pertenencia a la Comisión es predeterminada y ésta debe emitir un informe con los resultados que obtenga.
- Sirve para abordar y determinar soluciones sobre temas complejos o problemáticos.
- Su alcance es reducido respecto al número de participantes, pero sus resultados son contundentes.
- Mesas de negociación.
- Consiste en organizar una o más reuniones con un grupo reducido de personas, las que representan posturas en conflicto. Su objetivo es lograr acuerdos, consensos y/o decisiones conjuntas sobre el o los temas en conflicto en base a la presentación, análisis y discusión de las distintas posturas. La mesa de negociación requiere de objetivos y reglas predeterminadas, conocidas por los participantes. La participación en la mesa de negociación también se predetermina, pero debe cuidarse la representación de todas las partes en conflicto. Los resultados que obtenga deben dejarse explícitos en un acta o protocolo de acuerdo, que debe hacerse pública.

- Sirve para abordar y lograr soluciones sobre temas en conflicto.
- Su alcance es reducido respecto al número de participantes, pero sus resultados son contundentes.

Técnicas de Trabajo para la Participación de Habilitación Social

Seminarios

- Consiste en la organización de una actividad, de uno o más días, en la cual se abordan distintas perspectivas sobre uno o más temas, con expertos, con el objeto de transmitir conocimientos y/o desarrollar ciertas experticias en los participantes. Requiere de la preparación de material de trabajo. La metodología puede ser variada, pudiéndose combinar distintas técnicas durante la realización del seminario.
- Sirve para promover el aprendizaje sobre temas determinados.
- Su alcance depende de la convocatoria del seminario.

Talleres de Capacitación

- Consiste en la organización de un proceso en el tiempo en el cual se busca transmitir conocimientos y/o desarrollar ciertas experticias en los participantes. Es dirigido por personas conocedoras del tema y/o técnicas que se quieren desarrollar en los participantes. La duración de cada actividad de taller es corta, de no más de dos horas y se programan cuantas actividades de taller sean necesarias para el logro de los objetivos. Requiere de la preparación de material de trabajo. La metodología puede ser variada, pudiéndose combinar distintas técnicas durante la realización del seminario.
- Sirve para desarrollar habilidades y/o aprendizajes en los participantes.
- Su alcance es limitado, dependiendo de la convocatoria. No obstante, el número máximo de participantes en un taller de capacitación no debiera sobrepasar las 30 personas.

Asistencia Técnica

- Consiste en el apoyo técnico proporcionado por un experto en algún tema determinado a una persona u organización, con el objeto de ir desarrollando habilidades y/o aprendizajes a través de un proceso de acompañamiento directo en el tiempo, donde se revisan y/o reprograman tareas y contenidos previamente determinados. El acompañamiento puede recurrir a distintas modalidades, pudiendo ser presencial y/o virtual.
- Sirve para desarrollar aprendizajes y/o habilidades, y permite ir adecuando el proceso a las necesidades de la persona u organización.
- Su alcance es limitado.

Otras Técnicas de Trabajo para la Participación

Volantes

- Consiste en una hoja, de tamaño pequeño, en la cual se informa por escrito respecto de algo.
- Sirve fundamentalmente para llamar la atención respecto de algún tema o informar sobre la realización de una actividad.
- Su alcance es masivo. Debe ponerse a disposición del público al cual esté destinado, en lugares de acceso público.

Videos informativos

- Se estructuran sobre la base de fotos o grabaciones realizadas durante la formulación del proyecto. Los recursos computacionales permiten además incorporar imágenes futuras del proyecto dando cuenta del proceso de construcción y/o explotación. Muestran visualmente el proyecto y permiten dar cuenta del proceso.
- Sirve para informar sobre el proyecto.
- Su alcance es restringido pues se presenta en actividades que permiten un número pequeño y limitado de participantes.

Maquetas

- Consiste en el diseño a escala de la obra que se ejecutará a través del proyecto. Permite advertir visualmente como será el proyecto una vez terminado y en ejecución.
- Sirve para informar sobre el proyecto.
- Su alcance es variable. Puede usarse en reuniones pequeñas. No obstante, en este tipo de actividades el principal obstáculo es el traslado de la maqueta. También puede exhibirse en algún lugar público, con lo cual su alcance es mayor.

Línea Telefónica Gratuita

- Consiste en disponer de una Línea Telefónica Gratuita, cuyo número y horarios de atención deben ser ampliamente difundidos, para informar sobre el proyecto o responder consultas.
- Sirve para informar sobre el proyecto o responder consultas ciudadanas sobre el mismo.
- Su alcance es medianamente masivo, dependiendo fundamentalmente de la difusión que se haga de esta herramienta.

Buzón de Consultas

- Paralelamente a las estrategias de difusión e información sobre un proyecto determinado, puede interesar recoger las consultas que suscita este proyecto en la ciudadanía en general. Para ello, disponer de buzones de consulta, junto a un formulario para realizar la consulta, puede ser de utilidad. Si se usa esta herramienta, es importante considerar un mecanismo que permita responder a la consulta formulada, por lo cual, el formulario de consulta deberá consignar los datos personales del consultante.
- Sirve para recoger opiniones y consultas de ciudadanos no especificados.
- Su alcance es relativamente masivo en la perspectiva que está dirigido a la ciudadanía en general. Sin embargo, puede limitarse o ampliarse su alcance dependiendo de la ubicación de los buzones.

Casa Abierta

- Semejante al anterior, consiste en disponer en un lugar de acceso público y con horarios predefinidos, de información variada respecto del proyecto. La Casa Abierta permite disponer de instrumentos variados de información, así como también la organización de diversas actividades con el fin de informar.
- Sirve para entregar información, recoger inquietudes y consultas sobre el proyecto.
- Su alcance es masivo, dependiendo del sector donde se ubique.

FORMULARIO 06

Presentación del Proyecto

Instrucción:

Con el propósito de presentar el proyecto a los diversos actores involucrados, se ha diseñado este esquema, en el cual se rescatan aquellos aspectos y temas más relevantes de informar.

El lenguaje y metodología utilizado en la presentación tiene que adecuarse a las características de los actores, poniendo especial énfasis en utilizar un lenguaje y metodología adecuado a la realidad de los destinatarios de la presentación (considerar índices de escolaridad, situación socioeconómica de los destinatarios, grupo étnico, etc.)

Es conveniente acompañar la presentación con imágenes y/o diagramas que permitan visualizar el proyecto en cuestión.

3.1 ESQUEMA DE PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

Contenido	Descripción
Nombre del Proyecto:	
Responsables del Proyecto:	<ul style="list-style-type: none">• Dirección del MOP y consultora si la hubiere, responsables del proyecto• Nombre del o los responsables del proyecto
Antecedentes y Justificación:	<ul style="list-style-type: none">• Explicar por qué surge la necesidad de desarrollar el Proyecto
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none">• Objetivo Estratégico• Objetivo General• Objetivos Específicos
Descripción:	<ul style="list-style-type: none">• Identificación de la Etapa del Proyecto, según su ciclo de vida• Características de su emplazamiento• Actividades del proyecto (principalmente en las etapas de construcción y explotación)• Variables ambientales y territoriales analizadas• Medidas de reparación, compensación y/o mitigación• Plan de gestión ambiental, territorial y de participación ciudadana• Se sugiere entregar Resumen Ejecutivo del Proyecto
Plazos:	<ul style="list-style-type: none">• Presentar las fechas de inicio y término de cada etapa
Monto:	<ul style="list-style-type: none">• \$ cantidad
Fuentes de Financiamiento:	<ul style="list-style-type: none">• Servicios públicos y/o Privados que aportan los recursos

Materiales de Apoyo

- Realizar la presentación a través de transparencias y/o proyector de presentaciones. Es importante que la audiencia pueda ir siguiendo la presentación del Equipo Técnico, a través de un medio gráfico en el cual se vayan reforzando los contenidos centrales de la exposición.

- Fotografías, Planos y/o maquetas explicativas del Proyecto. Ubicar estos materiales de apoyo en lugares accesibles a las personas, de tal modo que puedan acercarse y observar detenidamente el lugar de emplazamiento de la obra y sus características.

No olvidarse de delimitar con un trazado y/o color la zona específica de emplazamiento de la obra sobre el mapa o fotografía aérea.

FORMULARIO 07

Observaciones de la Comunidad al Proyecto

La presentación de un proyecto a la comunidad, cualquiera sea su nivel de desarrollo, suscitará en ésta reacciones, adhesiones, opiniones, observaciones, reclamos o sugerencias.

Estas actitudes pueden ayudar a mejorar, modificar o precisar un proyecto. Por ello, es necesario registrarlas. De este modo, después podremos trabajar con ellas en el proyecto.

En las fases primeras, de idea-perfil, pre-factibilidad, factibilidad, el proponente puede consultar a la comunidad sobre el proyecto o aspectos del mismo, sin embargo, las observaciones que aquí recoja son valiosas para la definición del proyecto, pero no son vinculantes como en la participación formal que se dará cuando el proyecto se encuentra sometido al SEIA. De todos modos conviene registrarlas para su consideración y el formulario que presentamos más adelante sirve para esta consulta y registro.

Debe considerarse también que una consulta sobre el proyecto en cualquiera de las fases anteriores, no regidas por la Ley, no tiene limitaciones respecto a los aspectos a consultar. Sin embargo, se sugiere separar la consulta respecto a observaciones u opiniones de carácter ambiental de aquellas de carácter territorial. Se pueden considerar también opiniones de otros ámbitos, como por ejemplo, preocupaciones laborales.

Por último, es importante definir de antemano, como se considerarán o ponderarán las observaciones emitidas por la ciudadanía. En el caso de observaciones ciudadanas emitidas durante las fases del proyecto no regidas por la ley, el proponente deberá determinar los criterios para considerar o ponderar las observaciones. Se sugiere considerar o ponderar las observaciones dividiéndolas en aquellas de carácter ambiental y territorial, considerar su pertinencia (es decir, si corresponde a una observación de carácter territorial o ambiental. Por ejemplo, las de carácter comercial y/o tributario no caben en ninguna de estas dos categorías), peso de la observación (el número de veces que fue presentada) y el tipo de actor que las presenta (persona natural, organización, representante de organismo público).

3.2 FORMULARIO PARA PRESENTAR OBSERVACIONES CIUDADANAS

Las observaciones ciudadanas pueden entregarse en una hoja cualquiera o a través de una ficha confeccionada para tales efectos. Presentamos aquí un modelo:

FICHA DE OBSERVACIONES CIUDADANAS	
Fecha:	
1. Nombre del Proyecto	:
2. Nombre de la persona u Organización	:
3. Domicilio	:
4. Personalidad Jurídica N° (de la organización)	:
5. Nombre completo del Representante Legal de la Organización :	
Nota: Debe entregar certificado que acredite personalidad jurídica y representación de la organización)	
6. Observaciones al Proyecto. Explique y Fundamente: (puede agregar más páginas si lo considera necesario)	
FIRMA:	

FORMULARIO 08
Preguntas y Comentarios Sobre el Proyecto Durante la Consulta Ciudadana

En los Encuentros, Reuniones o Talleres de Discusión, luego de presentado el proyecto y sus características, es conveniente considerar un tiempo para que los participantes puedan formular sus preguntas y/o comentarios respecto del Proyecto.

Para realizar esta actividad, se pueden utilizar distintas modalidades, las cuales son presentadas a continuación:

Voz alzada

El moderador de la reunión otorga la palabra a quien la solicita y le permite hablar directamente a la audiencia durante algunos minutos.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Diálogo directo entre participante y proponente.• Clima de trabajo directo y fluido.• Expresión personalizada de las consultas y observaciones.• Personas alfabetas y analfabetas participan de igual manera.	<ul style="list-style-type: none">• La persona que tiene la palabra puede extenderse excesivamente en el uso del tiempo.• Se puede producir un diálogo entre la persona y el proponente, excluyendo a la audiencia.• Las personas más tímidas no expresan sus ideas.• Se pueden manifestar emociones fuertes (rabia, molestia, enojo). La audiencia tienen posibilidades de expresarse libremente y sin control directo.

Trabajo personal a través de un Formulario compartido en Plenario.

Cada persona de la audiencia recibe uno o más formularios en los cuales tiene espacio para escribir su comentario y/o pregunta. Ejemplo del formulario es el siguiente:

NOMBRE DEL PROYECTO
Encuentro de Discusión Ciudadana
FORMULARIO PARA CONSULTAS Y PREGUNTAS A LA PRESENTACIÓN DEL PROYECTO
A partir de la presentación del Proyecto, escriba sus comentarios y/o preguntas para ser compartidas en plenario y respondidas por el proponente.

Aspecto del Proyecto	Comentario	Pregunta

Es recomendable que el formulario sea distribuido a los participantes en forma previa a la presentación del Proyecto, de tal modo que puedan ir haciendo sus anotaciones durante el transcurso de la presentación.

Al finalizar la presentación, se le solicita a la audiencia que entreguen sus preguntas y comentarios para ser respondidos por el Equipo responsable del Proyecto.

Si se dispone de tiempo, se clasifican las preguntas y comentarios por temas similares, de tal modo que las respuestas del Equipo se entreguen de manera ordenada y coherente con los distintos temas de preocupación de la ciudadanía.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> Las personas hacen un ejercicio de síntesis y ordenamiento de sus ideas previo a compartirlas con el resto de la audiencia. Los comentarios y preguntas quedan registrados en papel, facilitando luego su recopilación, transcripción y análisis. Facilita el orden y un uso eficiente del tiempo, porque se evita que las personas hablen directamente y se extiendan en sus comentarios. 	<ul style="list-style-type: none"> El clima de trabajo es más impersonal, porque no se favorece el diálogo directo y personal entre la audiencia. Los analfabetos no tienen la posibilidad de expresar sus ideas, a menos que algún facilitador le ayude con la escritura de sus preguntas y/o comentarios. En caso de que surjan muchas consultas, algunas observaciones pueden quedar sin respuesta en la instancia establecida para el diálogo.

Trabajo por medio de tarjetas

Se entrega a los participantes varias tarjetas y un plumón. Las personas expresan sus opiniones, cada idea es escrita en una tarjeta, y las tarjetas son ubicadas en un papelógrafo, agrupadas según temas similares. Si hay ideas que se repiten o son similares, se deja la tarjeta que exprese de manera más precisa la idea. El facilitador modera la conversación y ayuda a la ubicación de las tarjetas por temas. Luego del trabajo en grupo, un vocero del grupo comparte en sesión plenaria una síntesis de las preguntas y/o comentarios para que sean respondidos por el proponente.

Esta modalidad es recomendable para grupos de aproximadamente 15 personas. En caso de que la audiencia sea mayor, es necesario dividirlos en sub grupos.

A continuación se presenta una ilustración de la organización de las tarjetas:

Tema Seguridad	Tema Características del Camino	Expropiaciones
Paso de peatones	Calidad del camino (pavimento o asfalto)	Regularización títulos de dominio
Iluminación	Posibilidades de cortes y aislamientos	Número y ubicación de familias
Ruido	Trazado cercano a comunidades indígenas	Sistema de valorización de los terrenos y casas

FORMULARIO 09
Análisis de Impactos y Medidas de Mitigación,
Compensación y Reparación durante la Consulta Ciudadana

Instrucción

A partir de la revisión bibliográfica y documentos técnicos, se han identificado un conjunto de impactos positivos y negativos del proyecto en los ámbitos ambiental y territorial. Esta identificación no es necesariamente exhaustiva y por lo tanto requiere ser mejorada. En ese marco, se propone complementar el análisis preliminar de los impactos con la información y conocimiento que tiene la comunidad que vive en la localidad afectada por el proyecto.

Para llevar a cabo esta actividad, se ha organizado el trabajo en 3 momentos, los cuales se detallan a continuación:

1. Identificación de nuevos Impactos Positivos del Proyecto

A continuación se presenta una matriz que permite asociar los impactos positivos del proyecto a las variables ambientales y territoriales analizadas. Una vez completada esta matriz con la información disponible, se trabaja con la comunidad a partir de las siguientes preguntas:

- ¿Qué otros impactos positivos provocará el proyecto en su dimensión ambiental?
- ¿Qué otros impactos positivos provocará el proyecto en su dimensión territorial?

Componentes	Impactos Positivos	Aportes de la Comunidad
Componentes Ambientales:		
1.		
2.		
3.		
...		
Componentes Territoriales:		
1.		
2.		
3.		
...		

2. Identificación de nuevos Impactos Negativos del Proyecto

A continuación se presenta una matriz que permite asociar los impactos negativos del proyecto a las variables ambientales y territoriales analizadas. Una vez completada esta matriz con la información disponible, se trabaja con la comunidad a partir de las siguientes preguntas:

- ¿Qué otros impactos negativos provocará el proyecto en su dimensión ambiental?
- ¿Qué otros impactos negativos provocará el proyecto en su dimensión territorial?

Componentes	Impactos Negativos	Aportes de la Comunidad
Componentes Ambientales:		
1.		
2.		
3.		
...		
Componentes Territoriales:		
1.		
2.		
3.		
...		

3. Aportes para mejorar las Medidas de Mitigación, Compensación y/o Reparación

A partir del análisis preliminar de los impactos negativos del Proyecto, particularmente de lo que ocurre durante la Etapa de Construcción y Explotación del Proyecto, el equipo responsable del MOP ha diseñado preliminarmente un conjunto de medidas de mitigación, compensación y/o reparación. Estas medidas no son necesariamente exhaustivas y por lo tanto pueden ser mejoradas. De esta manera se propone discutir con la comunidad las medidas diseñadas y recoger nuevos aportes que permitan mejorar las existentes o bien crear nuevas.

Para realizar este trabajo, se propone organizar la información disponible en la siguiente matriz y trabajar con la comunidad a partir de la siguiente pregunta:

- ¿Qué otras medidas son necesarias de considerar para minimizar, compensar y/o reparar los impactos negativos del proyecto?

Componente Ambiental	Actividad	Impacto	Medida	Aporte de la Comunidad
AIRE	Movimiento de Tierra	Resuspensión de partículas	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de malla rachel como corta viento y para evitar fugas de emisiones de polvo suspendido • Humidificación del sector a intervenir. 	

FORMULARIO 10

Pauta de Evaluación

La evaluación es una herramienta que nos sirve para conocer como han resultado las actividades que hemos realizado, si se han cumplido los objetivos, si las técnicas que utilizamos fueron apropiadas para el logro de objetivos, si la infraestructura o los materiales utilizados fueron adecuados o no, si se cuidaron o no detalles que facilitan u obstaculizan una actividad, etc.

Es importante evaluar, porque no sólo nos permite saber o medir el logro de objetivos sino porque también nos permite corregir o mejorar algunos aspectos de aquello que no nos resultó bien o no cumplió sus objetivos. Entre los aspectos que deben evaluarse están los siguientes:

- Logro de Objetivos
- Metodología empleada
- Temas o contenidos abordados
- Desempeño de los facilitadores o monitores
- Material de apoyo utilizado y/o entregado a los participantes
- Duración y horarios de la actividad
- Infraestructura utilizada
- Otros aspectos logísticos (recepción, refrigerios, etc.)

En la evaluación es importante confeccionar una pauta que transforme en preguntas los aspectos que se evaluarán y que el participante calificará de una u otra forma. También puede dejarse un espacio para que el participante exprese su apreciación sobre la actividad en términos generales. En esta pauta es importante utilizar un lenguaje apropiado a los destinatarios de la actividad.

EVALUACIÓN DEL TALLER

	PREGUNTA	A	B	C	D	
1	El taller le pareció: (Objetivos Generales)	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	
2	La duración del taller: (Horario, duración)	Adecuada	Muy Corta	Corta	Larga	
3	Lo que aprendió lo podrá aplicar (Objetivos específicos)	Siempre	A veces	Rara vez	Malo	
4	Los temas tratados en el taller son para su trabajo: (Temas o contenidos tratados)	Muy importantes	Importantes	Indiferentes	Muy indiferente	
5	El sistema de trabajo le pareció: (Metodología)	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	
6	Los facilitadores le parecieron: (Desempeño de los facilitadores)	Excelente	Bueno	Regular	Malo	
7	El material de apoyo fue: (material didáctico o de apoyo)	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	
8	Las condiciones de la sala fueron: (Infraestructura utilizada)	Muy buenas	Buenas	Regular	Mala	
9	La atención a los participantes le pareció: (otros aspectos logísticos)	Muy buena	Buena	Regular	Mala	
10	Evalúe el taller con nota (escala de 1 a 5) (Objetivos Generales)	5	4	3	2	1
11	Evalúe a los facilitadores con nota (escala de 1 a 5) (Desempeño facilitadores)	5	4	3	2	1

FORMULARIO 11

Registro de Sugerencias

Fundamentalmente durante las etapas de construcción y operación, a pesar del estricto cumplimiento de los planes de gestión y manejo que se diseñen y pongan en operación, pueden surgir reacciones positivas y negativas de la ciudadanía. Es importante recogerlas, registrarlas y considerarlas, incorporando alguna solución respecto a la petición que la originó.

Estas reacciones pueden tomar la forma de reclamo o sugerencia, que son dos maneras de ver el mismo aspecto. El reclamo hace referencia a la reacción negativa que suscita la actividad y la sugerencia aporta desde una perspectiva positiva respecto del mismo punto, señalando una alternativa para solucionar el aspecto en cuestión.

Es importante destacar, en este punto, que no basta sólo mejorar o reparar el aspecto demandado. Es importante también informar a quién formuló el reclamo o la sugerencia, sobre la resolución que se adoptó, por lo cual se recomienda responder por escrito al demandante.

Para facilitar el registro de reclamos o sugerencias, se presenta el siguiente formulario, bajo la forma de sugerencia.

FORMULARIO DE SUGERENCIAS

SUGERENCIA N° 000

LUGAR:	FECHA:
PROYECTO:	
REGIÓN:	
NOMBRE:	
RUT:	
DIRECCIÓN:	
TELÉFONO:	E-MAIL:
SUGERENCIA:	
<p>Nota: Si indica claramente sus datos personales se podrá responder a sus inquietudes a la brevedad.</p>	
RESPUESTA DEL MOP:	
REDACTOR DE LA RESPUESTA:	

FORMULARIO 12

Antecedentes a Tomar en Cuenta para Elaborar un Plan de Contingencias

El Plan de Contingencias es la instancia que se planificará para las etapas de construcción y explotación, destinado a abordar y resolver temas o problemas no previstos en los acuerdos que se hayan establecido, o bien para resolver respecto de algún acuerdo no respetado.

El Plan de Contingencias supone acuerdos previos entre las partes, responsables de la implementación de estos acuerdos y establecimiento de mecanismos de monitoreo y seguimiento de los acuerdos durante su implementación, así como la definición de responsables del monitoreo y seguimiento.

Para su buen funcionamiento, el Plan de Contingencias requiere que previamente se establezca:

- Determinación de ámbitos o temas que se someterán a consideración.
- Determinación de la o las personas que reciben los reclamos y sugerencias respecto a ámbitos o temas en cuestión.
- Determinación de la o las personas que presentan temas a consideración.
- Determinación de los procedimientos para presentar temas a consideración.
- Determinación de mecanismos para solucionar, corregir y/o lograr nuevos acuerdos.
- Determinación de los tiempos de respuesta.

FORMULARIO 13

Resolución de Conflictos

EL CONFLICTO Y SU RESOLUCIÓN

En algunas oportunidades, el desarrollo de proyectos de inversión genera resistencias o diferencias de opiniones en la comunidad local, debido a percepciones contrapuestas sobre los beneficios y pérdidas que implica el desarrollo de un proyecto para los distintos actores involucrados. La aparición de estas percepciones contrapuestas, o conflictos, son naturales en la convivencia humana.

Entonces, cobra relevancia entender qué es un conflicto, por qué se origina y la importancia de su resolución. Junto con dar respuesta a estas preguntas, a continuación se entregarán indicaciones y una propuesta de trabajo de cómo resolver los conflictos.

¿Qué es un conflicto y por qué surgen?

El conflicto generalmente es definido como aquella situación en que dos o más partes están en desacuerdo o tienen posiciones encontradas respecto de los beneficios, consecuencias, efectos y/o alcances de una situación o acción.¹

Un conflicto aparece, o es reconocido, cuando una situación específica pasa de una condición armónica a otra problemática. Se precipita como conflicto explícito cuando hay un cambio de condición que no puede resolverse por el diálogo ni por medios convencionales.

Detrás de cada conflicto existe un conjunto de elementos que dan origen y explican las características de éste. Algunos de estos elementos son los siguientes:

Intereses: Dan cuenta de aquellos elementos que se quieren o se pretenden satisfacer y por tanto impulsan la acción. Están asociados a las necesidades básicas de las personas (seguridad, bienestar económico, sentido de pertenencia), y se asocian a las preguntas ¿Por qué? y/o ¿Para qué?. Estos cuestionamientos representan lo que la gente quiere obtener al final de la negociación.

Interpretaciones: Juicios y/o percepciones que los actores hacen respecto del conflicto o de un aspecto de la situación. Responde a la pregunta ¿Cómo se visualiza?. Dado que cada actor tiene una trayectoria, una forma distinta y particular de aproximarse al conflicto, puede haber tantas interpretaciones como actores involucrados en el conflicto.

Estereotipos: En el conflicto confluyen un conjunto de actores, que según su condición socioeconómica, nivel de escolaridad, cuota de poder e incidencia en el conflicto serán caracterizados y visualizados por los otros actores, incidiendo en la forma de relacionarse entre unos y otros.

Poder: Cada una de las partes representa distintas posiciones respecto del conflicto, y éstas tienen distintas cuotas de poder. Por lo tanto, no da lo mismo quién tiene una determinada posición y cuál es la alternativa que se propone para solucionar el conflicto.

Emociones: Junto con los intereses, los conflictos dan cuenta de predisposiciones y actitudes de las partes que responden a una determinada emoción. Generalmente los conflictos están marcados por la confrontación, la disputa, enojos y rencores que son necesarios de develar y manejar.

¹ GONZALEZ, Alfonso. Métodos alternativos de manejo de conflictos”, 1997.

Información equivocada: Muchas veces los conflictos pueden surgir y/o agravarse debido a que la transmisión de la información fue equivocada, ya sea porque fue escasa y mal difundida, o bien desorganizada y entregada en forma errática por las fuentes responsables de emitirla.

¿Cómo reconocer que estamos ante una situación de conflicto?

Los conflictos pueden manifestarse de dos formas: explícitamente, como el caso de aquéllos donde las posiciones encontradas son manifiestas y la confrontación es directa, o en conflictos implícitos, cuando a raíz de cambios inminentes en el entorno se generan posiciones contradictorias que no se plantean pero que están presentes.

Algunos **síntomas** de la existencia de un conflicto se observan cuando las partes²:

- Están notoriamente **sensibilizadas** y ubicadas tras sus respectivas y opuestas posiciones. Es decir, cuando se han apropiado de una u otra posición.
- Mantienen una **comunicación** cuantitativa y cualitativamente pobre.
- Tienen **percepciones mutuas que son inexactas** y estereotipadas, obstaculizando un diálogo franco.
- Incurren en una reiterada **conducta combativa** o de bloqueo.
- Tienen desacuerdos relativos a los datos disponibles y/o **información relevante incompleta**.
- Perciben la existencia de **intereses incompatibles**.
- **Rechazan el diálogo**.

¿Por qué es necesario superar los conflictos?

En la medida que los conflictos son enfrentados, analizados y abordados de tal modo de avanzar en su solución, la resolución de estas situaciones conflictivas aporta a:

- Alcanzar alternativas que resuelvan la necesidad planteada por el conflicto.
- Lograr acuerdos informados, participativos, transparentes y creíbles entre las partes.
- Mayor democratización de las decisiones en torno a los proyectos.
- Aporta a la construcción de respeto y confianza para un mejor entendimiento entre las partes.
- Conduce a compromisos compartidos y a una co-responsabilidad con respecto al proceso y la implementación de acuerdos.

² FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO, Mecanismo participativo de gestión de conflicto en el ámbito del Desarrollo Sustentable en América Latina, 1998.

¿Qué es la Resolución Alternativa de Conflictos?

Existen formas tradicionales de resolver conflictos, entre las cuales destacamos:

a) El Arbitraje: Este es un proceso privado y voluntario, en el cual las partes encomiendan al árbitro la resolución de los puntos de mayor controversia, previo acuerdo de que acatarán la resolución final por él dictada. Esta forma puede utilizarse cuando las partes no quieren llevar el caso a los tribunales de justicia.

El árbitro actúa solo, examina los diferentes puntos de vista y decide una solución. El resultado del arbitraje es una decisión vinculante que todas las partes se han comprometido previamente a acatar.

b) El Juicio: Es la forma a través de la cual históricamente la sociedad ha buscado resolver los conflictos. En ese caso, la decisión la toma un juez sobre la base de las leyes vigentes. Se trata de un proceso estructurado, de carácter rígido. El procedimiento judicial distorsiona la realidad, no sólo va en detrimento de una solución más rápida y económica del conflicto, sino que no resuelve la auténtica raíz del conflicto. La comunicación entre las partes permanece en manos de profesionales especializados en el tema y escapa al control de los litigantes.

c) La Decisión Administrativa: En este proceso una de las partes involucradas en una disputa toma la decisión por el resto. Si el conflicto involucra al Estado, será una repartición pública competente quien adopte la decisión. Este tipo de resoluciones puede no ser acatada por todas las partes, por lo que el conflicto puede prolongarse o derivar hacia otra forma de resolverlo.

La resolución alternativa de conflictos, en cambio, es un procedimiento por el cual las partes aceptan “sentarse a la mesa” a negociar cómo resolver un conflicto, sin someterse a la regulación jurídica directa.³ Esta negociación significará concretar acuerdos objetivos, de beneficio para las partes, a partir de la exploración de opciones de acción que respondan a los diferentes tipos de intereses en juego sobre una situación dada.

Es alternativo respecto de las vías o modalidades judiciales diseñadas por la legislación frente a situaciones de conflicto.

Por lo tanto, el manejo alternativo de conflictos parte del supuesto que los conflictos pueden ser reconocidos en su parte más constructiva y enfrentados de manera que las partes accedan a buscar salidas racionales, responsables y con un cierto ahorro de energía social, en lugar de la que se dedicaría, y en grandes proporciones, a vías judiciales para su resolución.

Proceso de Resolución de Conflictos: Mesa de Negociación

Un proceso de resolución de conflictos consiste en la implementación de una serie de pasos con el objetivo que las partes involucradas lleguen a acuerdos que satisfagan sus intereses y que, por lo tanto, sean de beneficio mutuo. Generalmente, este proceso se concreta en la constitución de una mesa de negociación, espacio en el cual se desarrollará la resolución del conflicto.

Este proceso **se caracteriza** por:

- Ser sistemático, interactivo y participativo.
- Promover activamente las relaciones colaborativas y no de confrontación.
- Basarse en los intereses de las partes involucradas para el proceso de negociación.

³ GONZALEZ, Alfonso. “Métodos alternativos de manejo de conflictos”, 1997.

- Reconocer e incluir los intereses y puntos de vistas de todas las partes involucradas.
- Fomentar y facilitar un involucramiento activo de todos los actores.
- Desarrollar y/o fortalecer relaciones estratégicas perdurables entre las partes.
- Generar soluciones creativas e innovadoras.

De esta forma, los posibles **resultados** de este proceso son:

- Logro de acuerdos sobre Políticas, Programas o acciones determinadas.
- Fortalecimiento de las relaciones entre las partes involucradas.

La experiencia establece que es recomendable utilizar un proceso de resolución de conflictos cuando el objetivo es:

- Involucrar a los interesados en la creación de soluciones creativas.
- Explorar e identificar posibles intereses subyacentes al conflicto.
- Buscar opciones y soluciones al conflicto.
- Coordinar múltiples niveles gubernamentales y no gubernamentales en la toma de decisiones para diseñar y/o mejorar la implementación de una Política o Programa.
- Trabajar con un enfoque que sea aceptado por las partes que tienen el poder de bloquear o interrumpir la implementación.
- Llegar a acuerdos cuya implementación requiere la participación de otros.

Un proceso de resolución de conflictos supone concretar las siguientes **condiciones**:

Legitimidad: el proceso será legítimo en la medida que se asegure que todos los intereses estarán representados o presentes en la discusión.

Representación: los participantes deben representar a sus grupos o intereses y no solamente a sí mismos.

Compartir Responsabilidad: los participantes comparten la responsabilidad de llegar a resultados que sean aceptados por todas las partes.

Flexibilidad: el proceso debe ser flexible a las características de los participantes.

Facilitación: el proceso debe ser facilitado por un equipo de personas que lo conduzcan y mantengan un ambiente favorable a la comunicación entre las partes involucradas.

Toma de decisiones por consenso: el objetivo es intentar tomar las decisiones por consenso más que por votación.

Compromiso para la implementación: las partes involucradas se comprometen en la implementación de los acuerdos que alcanzaron en conjunto.

Por último, un proceso de resolución de conflicto puede organizarse en 5 etapas consecutivas⁴:

Diagnóstico

Preparación

Negociación

Acuerdo

Seguimiento y Evaluación

Etapa N°1: Diagnóstico

Al iniciar el proceso de negociación, es necesario partir con la definición del conflicto, caracterizarlo y develar las distintas posiciones e intereses que en él confluyen.

El diagnóstico debe considerar las siguientes actividades:

- a) Identificación y caracterización de los actores que participarán en el proceso de resolución de conflictos. Algunos criterios para su selección son:
 - Relevancia en el tema, ya sea por su participación directa en el conflicto, porque se ven afectados por éste, o porque están relacionados con el tema.
 - Importancia de garantizar un amplio y equilibrado espectro de participantes y una diversidad de posiciones y perspectivas.
 - Presencia y participación de Líderes con autoridad reconocida y Asistentes Técnicos con conocimiento sólido sobre el tema en cuestión.
- b) Identificación de las preocupaciones que tienen todos los actores respecto del conflicto, lo cual se relaciona con develar los distintos intereses, motivaciones y posiciones que tienen los actores respecto del conflicto.
- c) Priorizar las preocupaciones, definiendo qué es lo más importante para cada sector.
- d) Elaborar una descripción del problema, en la cual confluyan los intereses de las distintas partes.
- e) Elaborar un documento base, que permita que todos los actores involucrados tengan acceso al mismo tipo y calidad de información.

Etapa N°2 Preparación

Una vez establecida la “mesa de negociación” con la concurrencia de los líderes y/o representantes de los diversos actores involucrados en el conflicto, se inician los preparativos de la negociación.

⁴ GONZALEZ, Alfonso. “Métodos alternativos de manejo de conflictos”, 1997.

Los preparativos a desarrollar en esta etapa son los siguientes:

- a) Crear alianzas y hacer consultas: cada una de las partes avanza entablando diálogos y consultando su estrategia con posibles aliados, para precisar la magnitud de sus fuerzas, su plataforma de posiciones, la cuantía de sus intereses, los márgenes de la acción que prevee y los riesgos a que se expone.
- b) Precisar su percepción del problema: cada parte debe trabajar precisando el problema y su visión del mismo, cuáles son los hechos y cuáles son las posiciones sobre éstos.
- c) Definir los intereses: cada parte debe ir al fondo de sus posiciones y revisar cuáles son sus intereses, definidos con más precisión, para explorar de qué manera pueden someterse a discusión y cómo se contraponen con otros intereses.
- d) Generar opciones: una vez redefinidos los problemas e identificados los intereses, será posible explorar nuevas opciones que tal vez no sean las mismas iniciales, pero sí nuevas posibilidades (defendiendo lo propio). Mientras más opciones se aporten, mayor es la oportunidad de lograr una solución que satisfaga a las partes.
- e) Acordar la comunicación: definir cuál será la estrategia de comunicación que adopte el grupo con la otra parte, quién será el vocero oficial ante los otros, cómo evitar el lenguaje evasivo, cuál será la manera de presentar los argumentos y las propuestas, quién los presentará.
- f) Disponer los recursos necesarios: el proceso de negociación se desarrollará en el transcurso de un conjunto de encuentros y reuniones, las cuales requerirán disponer de recursos económicos, materiales y humanos necesarios.

Etapa N°3: La Negociación

Cuando las partes consideran que están en condiciones de iniciar la negociación, se generan las instancias por medio de las cuales las partes se comunican sus decisiones, cada una con el propósito de influenciar a la otra parte, hasta llegar a una alternativa de solución al conflicto.

El proceso de negociación requiere de la participación de un agente distinto a las partes, que cumpla un rol de facilitador o mediador de la conversación y negociación. Estos roles son distintos y es necesario clarificarlos:

Facilitador: es la persona que ayuda a un grupo a lograr sus objetivos, fomentando un clima de escucha, diálogo y respeto. Fomenta que las partes expresen sus opiniones, ayuda a replantearlas y/o resumirlas para la comprensión de todos, y lo más importante, es neutral respecto de los intereses enfrentados en el conflicto.

Mediador: cumple similares funciones al Facilitador ayudando al grupo a cumplir sus objetivos. La gran diferencia está en que el mediador emite sus opiniones y juicios respecto de lo que va sucediendo, proponiendo a las partes alternativas de solución al conflicto que sintetizan o se desprenden de las propuestas presentadas por las partes.

También es usual, que el facilitador y/o las partes acuerden la intervención de otro actor, externo a la disputa, conformado por uno o más **Expertos**. Son personas que conocen del tema a tratar y no son parte del problema en sí, pero desde sus conocimientos y criterios imparciales influyen en las decisiones aportando elementos externos a las partes.

Durante el proceso de negociación, es importante que suceda lo siguiente:

- a) Establecimiento de criterios: o reglas mínimas de cómo se desarrollará la conversación. Es decir, el establecimiento de criterios para determinar lo que se discutirá en la mesa, la manera de proceder en la presentación de argumentos, la modalidad de la discusión, aclaración y profundización.
- b) Compartir percepciones: parte esencial al inicio del diálogo es el intercambio de visiones. ¿Por qué es importante éste o aquel aspecto para una de las partes?, ¿Cómo ese aspecto es visto por la otra parte?, ¿Qué cosas en común hay respecto de ambas visiones?. De esta manera se van identificando puntos de encuentro y desencuentro respecto de las visiones al conflicto.
- c) Identificar e intercambiar información acerca de los intereses. En una negociación responsable, es pertinente hacer explícito los intereses que cada parte defiende.
- d) Compartir opciones y formular nuevas. Cada una de las partes ha desarrollado un proceso anterior a la negociación en la cual identificó alternativas y soluciones al problema. En este instante es cuando las alternativas se ponen sobre la mesa y se inicia la negociación. Al examinar cada parte conjuntamente, las propias y las ajenas, y habiéndose acercado a la comprensión de los intereses, las visiones y las alianzas que están en juego, el proceso llega al punto en que es posible destrabar la discusión posición y explorar la formulación de terceras opciones que enriquezcan constructivamente la discusión.

Etapas N°4: El Acuerdo

El proceso de negociación inicia su cierre. Las partes han logrado establecer puntos en los cuales hay consenso y sobre los cuales existe un compromiso de realizarlos y cumplirlos, porque se reconoce en ellos un beneficio y satisfacción de las necesidades implícitas en el conflicto.

El o los acuerdos alcanzados entre las partes queda registrado en un Acta o documento de compromiso, el cual tiene que explicitar:

- Definición del problema desde una perspectiva integral que acoge las visiones de las partes.
- Definición de la instrumentalización de las medidas específicas para cada una de las partes.
- Identificación de las acciones a realizar, recursos requeridos, responsables y plazos.
- Explicitar qué aspectos del acuerdo son peticiones al otro y cuáles son obligaciones a cumplir.
- Identificar los mecanismos para el seguimiento del cumplimiento de los acuerdos.

Etapas N°5: Seguimiento y Evaluación

Los acuerdos resultantes de la negociación han quedado explicitados en un documento firmado por las partes, pero si no se complementa con un esquema de seguimiento que garantice los compromisos mutuos y/o penalidades, el texto puede convertirse en letra muerta.

El acompañamiento o verificación progresiva de los acuerdos requiere:

- a) Definición de mecanismos efectivos de seguimiento. Antes de firmar el acuerdo se habían identificado mecanismos de seguimiento. Ahora es el momento de especificar lo que se verificará, índices consensuados para observar la dirección prevista, recursos requeridos y quiénes serán los responsables.
- b) Adopción de tareas de monitoreo, las cuales permitirán realizar una verificación sistemática de ciertos aspectos del proceso de avance a la solución del conflicto. Especificación de qué se monitoreará, quién lo hará, cómo y cuándo.
- c) Establecimiento de procedimientos para casos de incumplimiento. Es decir, la fijación consensuada de las medidas y sanciones para casos de incumplimiento de lo acordado. Medidas efectivas y cumplibles.

Finalmente, se realiza una evaluación del proceso, la cual es recomendable que se haya definido y aplicado desde el inicio del proceso de negociación con el objeto de ir haciendo adecuaciones y mejorando la programación de las actividades. Al finalizar el proceso, se realiza una evaluación que mira retrospectivamente lo ocurrido e identifica aciertos, errores, aprendizajes y recomendaciones para futuros procesos de negociación.