



Ministerio de
Obras Públicas

Gobierno de Chile



Agua



Aeropuertos



Arquitectura



Obras Hidráulicas



Obras Portuarias



Vialidad

DIRECCIÓN GENERAL DE OBRAS PÚBLICAS

ESTUDIO

Manual de participación ciudadana para iniciativas del Ministerio de Obras Públicas.



DICIEMBRE DE 2016



Esta publicación ha sido preparada por la Secretaría Ejecutiva de Medio Ambiente y Territorio, SEMAT, con la colaboración de las Unidades de Gestión Ambiental y Territorial Regionales (UGAT); las contrapartes de las Direcciones Operativas; de la Corporación Ambiental del Sur, CAS y del Centro de Estudios para el Desarrollo, CED.

ISBN N° 978-956-7970-11-7
Registro de Propiedad Intelectual N° 175581

Diseño, Diagramación e Impresión:
CAUPOLICÁN Servicios Gráficos
www.caupolican.cl

PRÓLOGO	4
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	7
1. Antecedentes	9
2. Objetivos y Alcances	10
3. Marco Conceptual y Definiciones Clave.....	13
CAPÍTULO II. PROCESO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA.....	21
1. Descripción General del Proceso.....	23
2. Análisis Estratégico y de Focalización.....	27
3. Diseño del Programa Operativo del Plan de Participación Ciudadana	39
4. Implementación y Seguimiento del Plan de Participación Ciudadana	47
CAPÍTULO III. CAJA DE HERRAMIENTAS	59
1. Herramientas Preferentes para las Etapas del Proceso de Participación Ciudadana	62
1.1. Herramientas para Análisis Estratégico y de Focalización.....	62
1.2. Herramientas para el Programa Operativo	89
1.3. Herramientas para la Implementación y Seguimiento del Plan de Participación Ciudadana.....	110
1.4. Herramientas para la Incorporación de las Perspectivas de Género e Interculturalidad.....	171
2. Herramientas de Apoyo General al Proceso de Participación Ciudadana	185
2.1. Indicadores para la Gestión de Conflictos	186
2.2. Lineamientos Generales para la Elaboración de Términos de Referencia y Bases de Licitación.....	206
CAPÍTULO IV. ANEXOS	213
1. Listado de Acrónimos.....	215
2. Glosario de Términos.....	217
3. Bibliografía Temática y Fuentes de Información Adicional.....	226
4. Marco Normativo de la Participación Ciudadana	236

PRÓLOGO

Las relaciones entre el Estado y la ciudadanía se desarrollan en una nueva situación que involucra lo social y lo político. Esta nueva relación requiere ser incorporada a las instituciones del Estado, desde una visión que permita el acceso, reconocimiento y ejecución de los derechos de los ciudadanos.

El Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, ha otorgado especial importancia a la participación ciudadana. En su Programa de Gobierno se reconoce que: “la calidad de la democracia depende, en gran medida, de la relación comunicante entre ciudadanos e instituciones públicas. Una verdadera sociedad democrática es aquella en que todos y cada uno de sus ciudadanos poseen voz y capacidad de influir en los procesos de toma de decisiones. Esto implica, por una parte, contar con una sociedad civil capaz de canalizar adecuadamente las inquietudes y necesidades ciudadanas. Y, por otra, promover un tipo de Estado democrático que acoja adecuada y eficientemente esas necesidades en sus diseños de política pública”.

Una decisión pública es más eficaz y se hace más válida si se ha elaborado mediante un proceso que haya reunido a sus protagonistas en un proyecto común. Cuando las personas participan de una iniciativa o proyecto, lo hacen parte de sí, la gente logra identificarse con el proyecto de mejor manera, cuidando lo logrado a través de ellos, como son por ejemplo: los espacios, la infraestructura y los programas públicos.

Debe considerarse la participación ciudadana como un elemento central en la formulación de políticas, programas y proyectos, fomentando la creación de organizaciones, redes y tejidos sociales, que aumenten la capacidad de los ciudadanos, así como también de los grupos sociales, para gestionar sus propios asuntos e intervenir en la negociación con el sector público. La existencia de espacios de participación, lejos de debilitar al Estado y su funcionamiento, contribuyen a la legitimación del mismo, aumentando la eficacia de su desempeño.

La participación ciudadana, apunta a instalar mecanismos formales de interlocución entre los distintos niveles del Estado y los ciudadanos, de modo tal, que estos últimos, progresivamente, puedan influir en las distintas fases implicadas en los procesos de toma de decisiones -diseño, ejecución y seguimiento- y así, ejercer un control social sobre las políticas públicas.

En la medida que se generen procesos de participación efectivos y reales, se fortalece la sociedad, se vitaliza la ciudadanía y se asientan las bases para una distribución más equitativa del poder de decisión, sobre los asuntos públicos.

En atención a lo anterior, el Ministerio de Obras Públicas ha acumulado experiencias que demuestran que los procesos participativos se deben impulsar en las primeras etapas de una decisión de inversión y que dicho proceso, debe implicar y asegurar la posibilidad de influir en la toma de decisiones, reduciendo así la incertidumbre y la preocupación de la ciudadanía directamente afectada.

El Ministerio asume su compromiso por brindar mejores servicios de infraestructura, perfeccionar la transparencia en la administración de los recursos hídricos y asegurar los mecanismos de participación ciudadana. Para ello, el presente Manual incorpora estos mecanismos a las Políticas, Programas y Proyectos de Infraestructura.

Se entiende por mecanismos de participación ciudadana, el desarrollo de Planes de Participación, que contemplen las estrategias y las herramientas necesarias para asegurar la inclusión de los actores involucrados y la utilización de las herramientas participativas adecuadas, con el propósito de asegurar el aporte real a la toma de decisiones.

Por lo anterior, se pone a disposición de los funcionarios del Ministerio de Obras Públicas la versión actualizada¹ del Manual de Participación Ciudadana para Iniciativas del Ministerio de Obras Públicas, como un documento oficial que contiene metodologías participativas aplicables a Políticas, Planes, Proyectos y Programas, en sus diferentes etapas de desarrollo, constituyéndose así, en un decidido aporte al mejoramiento continuo de los procesos de diseño y ejecución de iniciativas de Inversión, potenciando los valores institucionales relativos al servicio público, al trabajo en equipo, y la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos.

1 Manual de Participación Ciudadana en Proyectos de Infraestructura. MOP.

Capítulo I. Introducción



1. Antecedentes
2. Objetivos y Alcances
3. Marco Conceptual y Definiciones Clave

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1. Antecedentes

Un Estado democrático debe reconocer los derechos de la ciudadanía y dar garantía de una participación eficaz. Esta valoración se traduce en derechos explícitos que ayudan a satisfacer las necesidades ciudadanas. El Ministerio de Obras Públicas y los Servicios y Direcciones que de esta Secretaría de Estado dependen, asumen este reconocimiento mediante disposiciones legales y compromisos de gestión².

Sin perjuicio de las normas constitucionales y otras que regulen al sector público³, el marco jurídico del MOP está determinado por el DFL 850 que define el marco regulatorio del Ministerio de Obras Públicas y fija un nuevo texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley 15.840 Orgánica del MOP y del DFL 260 sobre construcción y conservación de caminos. El DFL 850 de 1997 determina la organización interna del Ministerio, sus funciones y lo faculta para actuar en el ámbito público.

El presente Manual de Participación Ciudadana se sustenta en el marco legal e institucional, asociado a los lineamientos del Gobierno y del Ministerio de Obras Públicas en materia de participación ciudadana en la toma de decisiones de servicios de infraestructura, tanto a nivel de políticas, planes y programas, como a nivel de proyectos.

La actualización del Manual apunta a fortalecer las capacidades internas del Ministerio, de modo que permitan concretar el proceso de participación ciudadana. Para ello se han tomado en cuenta, en la actualización del presente Manual, los siguientes aspectos:

- ☛ Dar cumplimiento al marco de política institucional de participación ciudadana del MOP, a nivel de políticas, planes, programas y proyectos.
- ☛ Asegurar el eficiente uso de los recursos humanos y materiales, disponibles en el MOP para el proceso de participación ciudadana.
- ☛ Gestionar en las mejores condiciones políticas y técnicas posibles, los conflictos sociales y ambientales producidos a partir del desarrollo de políticas, planes, programas y proyectos, con énfasis en aquellos más emblemáticos o significativos, definidos por el MOP.
- ☛ Estimular a que la diversidad de opiniones, tenga los canales de expresión adecuados y en instancias organizadas para la discusión ciudadana de dicha iniciativa.

2 Tomado de la Carta de Derechos y Deberes de la Ciudadanía. Dirección General de Obras Públicas. Ministerio de Obras Públicas (MOP). Año 2007-2008, www.dgop.cl

3 Al respecto, ver Capítulo IV.4 "Marco Normativo de la Participación Ciudadana"

- Facilitar y proporcionar a los actores, información sobre la iniciativa, cambios significativos en su diseño e implementación, beneficios, impactos, implicancias, riesgos y oportunidades, según sea el caso.
- Entregar mayores y mejores oportunidades de participación para aquellas personas, grupos y/o comunidades, con menores posibilidades de acceso a la información pertinente a la iniciativa, con énfasis en las etnias indígenas e incorporando además, la variable género. (Consideración de hombres y mujeres en igualdad de condiciones y la relación que se establece entre ellos).

Considerar en forma efectiva para toma de decisión en las etapas de identificación, comparación y selección de alternativas, los aportes que la comunidad y otros actores públicos y privados realizan, respecto a la descripción de las condiciones territoriales, ambientales y sociales que podrían verse afectadas.

Ampliar la visión hacia una mirada de largo plazo, incorporando progresivamente instrumentos estratégicos que apoyen la toma de decisiones, como es, por ejemplo, la Evaluación Ambiental Estratégica.

Este enfoque estratégico en el diseño, implementación, operación y seguimiento de las decisiones del MOP, corresponden a un marco institucional que incorpora de manera relevante la participación ciudadana, utilizándola como un instrumento efectivo para mejorar las políticas, planes, programas y proyectos.

2. Objetivos y Alcances

El objetivo del Manual, es sistematizar y orientar los mecanismos y procedimientos de participación ciudadana y gestión de conflictos, asociados al ciclo de vida de las iniciativas del MOP, incluyendo políticas, planes, programas y proyectos vinculados con la prestación de servicios de infraestructura y de administración del recurso hídrico.

Este Manual es una herramienta de apoyo, diseñada para guiar y orientar a quienes tienen la responsabilidad de la toma de decisiones, ya sea a nivel directivo, técnico y operativo, en las funciones que ellos y ellas deben desarrollar, desde las etapas de planificación hasta las de ejecución. Además, pretende apoyarles en la incorporación de las medidas, procedimientos y acciones más adecuadas de participación ciudadana, que garanticen la elección de

decisiones ambientales y sociales permanentes y sustentables, así como la gestión eficaz y eficiente frente a los posibles conflictos que puedan surgir.

Definido como un instrumento de apoyo, el Manual tiene un carácter auxiliar, por lo que no sustituye ni reemplaza las funciones de planificación y ejecución, sino que se pone al servicio de ellas. La gran diversidad de iniciativas y niveles donde

se toman decisiones al interior del MOP, demanda una herramienta que tenga la capacidad de adaptarse a estas diversas situaciones y que esté basada en lineamientos comunes para todas las reparticiones del Ministerio. Por lo tanto, el Manual no se ajusta exclusivamente a las características específicas de cada Dirección del MOP, lo que debe considerarse al momento de seleccionar las herramientas más adecuadas para cada caso.

El Manual está diseñado para aplicar un procedimiento general de participación ciudadana, que sirva a cualquiera de las iniciativas del MOP y a las diversas etapas del ciclo de vida de las políticas, planes, programas y proyectos. Por lo tanto, requiere del desarrollo de un conjunto de capacidades y condiciones, que permitan abordar la participación ciudadana a este nivel.

El Manual apunta hacia un enfoque integral de la participación, reconociendo que ella es un proceso inherente a la toma de decisiones y que por lo tanto, requiere del involucramiento efectivo (según sea pertinente y relevante) de los niveles directivos (político-estratégicos), técnicos y operativos del MOP.

Las diversas etapas y componentes del proceso de participación ciudadana se relacionan, tanto con **actores internos** del MOP (a nivel nacional y regional), como con **actores o instancias externas**, que interactúan en el proceso de toma de decisiones. Ejemplos que dependen del tipo de iniciativa, son: autoridad ambiental, Sistema Nacional de Inversiones, agencias públicas demandantes de infraestructura, grupos ciudadanos beneficiarios, gobiernos regionales, provinciales y municipios, concesionarios y sector privado en general, contratistas y consultores encargados de diseñar y ejecutar las obras o de desarrollar la evaluación ambiental de los proyectos, entre otros.

El presente Manual está destinado a los **actores internos del MOP**, tanto a nivel estratégico como operativo, quienes tienen la responsabilidad de que el proceso de participación se adapte a las necesidades y condiciones específicas de cada tipo de iniciativa.

Los usuarios internos del Manual, responsables del ciclo de vida de las iniciativas (idea, perfil, pre-factibilidad, factibilidad, diseño, construcción, operación o explotación), son los siguientes:

- ☛ Jefe de Plan o Jefe de Proyecto
- ☛ Inspectores Fiscales
- ☛ Equipos Técnicos encargados de la Planificación, Ejecución y/o Fiscalización de Políticas, Planes, Programas o Proyectos
- ☛ Profesionales y Técnicos de las unidades de Ambiente, Territorio y Participación (ATP) de las diferentes Direcciones del MOP
- ☛ Consultores, Contratistas o Concesionarios, según corresponda, que cumplan funciones vinculadas con la implementación del proceso de participación ciudadana, en cualquiera de las etapas del ciclo de decisiones

Preguntas Clave para las cuales el Manual Entrega Respuestas

La participación ciudadana, requiere aplicarse en cualquiera de las iniciativas del MOP y en cualquiera de las etapas del ciclo de vida en que ellas se encuentren. Ello implica que habrá diferentes requerimientos específicos, dependiendo del tipo de iniciativa y del territorio en que éstas se desarrollen.

El Manual es una herramienta flexible, que permite orientar y guiar el proceso de participación, facilitando su aplicación, desde el momento en que el tomador de decisión lo requiera. Para ello, el usuario del Manual debe considerar los siguientes pasos y preguntas clave asociadas al proceso:

- Paso 1. ¿Cuál es la situación anterior a la iniciativa del MOP y/o a la etapa en que se encuentra actualmente? ¿Qué implicancias tiene y cuál es el escenario que se aborda?
- Paso 2. ¿Qué se requiere para implementar el proceso de participación ciudadana, de manera que sea apropiado a la situación prevista y a las necesidades del tipo de iniciativa, de la etapa en que se encuentra y de las etapas siguientes?
- Paso 3. ¿Cómo se diseñan en la práctica las medidas y acciones concretas del proceso de participación ciudadana, tanto para la iniciativa y etapa en que se encuentra, como en las etapas siguientes?
- Paso 4. ¿Cuál es el resultado obtenido del proceso de participación ciudadana y qué aspectos se deben mejorar en el futuro?

Estos cuatro pasos se asocian directamente con los componentes del proceso de participación ciudadana que se describe y detalla en los capítulos siguientes.

3. Marco Conceptual y Definiciones Claves

Para el MOP la participación es el derecho de los ciudadanos a la información y su capacidad de influir con su opinión, en la toma de decisiones, facilitando con su involucramiento la viabilidad de los objetivos de desarrollo de las iniciativas de infraestructura.

Participación Ciudadana como Proceso de Apoyo a la Toma de Decisiones

En general, la participación ciudadana⁴ es considerada como un proceso donde los actores sociales, organizados o no organizados, afectados e interesados por una iniciativa, que se desenvuelven en el ámbito público o privado, se involucran con sus opiniones, propuestas y observaciones en torno a los temas de su interés, con el fin de que el proceso de toma de decisiones se lleve a cabo de forma objetiva, transparente y justa.

La División de Organizaciones Sociales (DOS), entidad dependiente del Ministerio Secretaría General de Gobierno y encargada de la implementación y coordinación de la política pública de participación ciudadana, distingue cuatro modalidades de participación (ver Figura 1): i) informativa (que tiene como finalidad informar a los destinatarios de la iniciativa pública); ii) consultiva (que tiene como objetivo preguntar a los destinatarios sobre alguna cuestión relevante de las iniciativas públicas); iii) gestiona (que involucra a los destinatarios en la decisión, ya que se les considera como co-gestores para dar respuestas a situaciones determinadas); y iv) de empoderamiento (donde los ciudadanos se apropian de las iniciativas y de las políticas públicas y se supone un ejercicio de control social sobre ellas, adquiriendo un rol preponderante en la toma de decisiones; promoviendo temas relacionados a la iniciativa).

De acuerdo a los lineamientos de Gobierno, las iniciativas que se postulan al Sistema Nacional de Inversiones deberán contemplar, al menos, procesos participativos de tipo consultivo.

El mecanismo que el MOP ha establecido para abordar estos requerimientos, es el Plan de Participación Ciudadana, instrumento que estructura las etapas o componentes del proceso de participación ciudadana, aplicable a cualquiera de las iniciativas del MOP y para cualquiera de las etapas de su ciclo de vida (idea, perfil, pre-factibilidad, factibilidad, diseño, construcción y operación) y que constituye la "ruta de navegación" que permite abordar la participación de los diferentes actores involucrados⁵.

4 Basado en: Espinoza, G., R. Asenjo y A. Córdova, 2005. Mejoramiento de la Participación Ciudadana en el Manejo Ambiental. CARANA / BID. Informe preparado para el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales de El Salvador.

5 Al respecto, el Capítulo II del Manual desarrolla las etapas del proceso de participación ciudadana e incluye guías para elaborar los diferentes contenidos del Plan de Participación Ciudadana (análisis estratégico y de focalización, estrategia de participación, programa operativo e implementación y seguimiento).

Dimensiones de la Participación Ciudadana



Figura 1: Modalidades de la Participación Ciudadana

La participación de la ciudadanía otorga validez y transparencia a las decisiones y aporta conocimientos específicos de acuerdo a las características ambientales y sociales existentes en el territorio donde ellas ocurren. Cuando la ciudadanía ha participado en el proceso, se encuentra comprometida con los procedimientos y con los resultados esperados, lo que **ayuda eficazmente en la validación de las iniciativas y en su acompañamiento para verificar el cumplimiento de las medidas acordadas.**

A lo largo del proceso de toma de decisiones, se promueven distintos mecanismos de participación ciudadana, con el doble propósito de: (i) facilitar el análisis al disponer de mayor información sobre las temáticas de interés, y (ii) generar un

activo proceso de involucramiento de la ciudadanía en la iniciativa, incluyendo una apropiación de las acciones que se implementan, lo que permite que los actores sociales asuman los riesgos asociados.

La participación ciudadana cumple **un rol significativo y estratégico en el proceso de toma de decisiones en las iniciativas del MOP** (políticas, planes, programas y proyectos).

La forma en que la participación debe abordarse en cada una de las iniciativas del MOP, precisa tener en cuenta consideraciones relacionadas con la **escala de trabajo, el tipo de actores, el grado de incertidumbre, y el tipo de información.** Mientras más alto el nivel de decisión (política, plan o programa), la información es más general, la escala de trabajo es menor y las incertidumbres son mayores. Cuando se trata de proyectos, la escala de trabajo es local, la información es específica y las incertidumbres son menores.

Uno de los requisitos fundamentales de la participación ciudadana, es identificar con claridad, quiénes son los actores que deberían estar involucrados en el proceso de decisión. Se da por sentado que se involucrará a todas las personas o grupos organizados e instituciones que podrían intervenir directa o indirectamente, activa o pasivamente en la iniciativa. Entre ellos se encuentran: individuos y familias; organizaciones comunitarias locales, como juntas de vecinos, centros de madres, clubes juveniles; medios de comunicación; entidades académicas y de investigación;

ONG's de relevancia para la iniciativa a nivel internacional, nacional y local; municipios; organismos y servicios públicos; empresas privadas; gremios profesionales; entre otros.

Por lo tanto, la participación ciudadana es un aporte importante para lograr un adecuado proceso de involucramiento de la comunidad y enriquecimiento de las decisiones, ya que incorpora preocupaciones que deben estar resueltas tempranamente durante el diseño de políticas, planes, programas y proyectos.

En general, **las preocupaciones de la comunidad se expresan en situaciones ya vividas con anterioridad y juegan papeles importantes a la hora de tomar una decisión**, tales como: (i) presencia de acciones similares que han tenido accidentes o dificultades previas, (ii) desconocimiento de las repercusiones e implicancias de una iniciativa, (iii) falta de información por parte de los ejecutores e (iv) influencias externas que destacan aspectos de alto interés para la comunidad, entre otros elementos.

Por ello, la participación ciudadana debe entenderse como un proceso continuo, con una comunicación permanente hacia y desde las partes involucradas, que permita el manejo de las preocupaciones y visiones que existen respecto a una decisión humana. Su propósito es compatibilizar el

desarrollo de diversas acciones, promoviendo el uso eficiente de la percepción y de la información que tienen las personas, sobre lo que se pretende realizar en su entorno. En la participación ciudadana se promueven diversas iniciativas de relevancia, entre las que se encuentran:

- ☛ Promover el intercambio y canalización de la información proporcionada por los habitantes del lugar, acerca de los componentes del patrimonio natural, socio-cultural y económico que son valorados en el territorio;
- ☛ Mejoramiento y validación de las iniciativas, a través de la generación de ideas y la resolución de problemas;
- ☛ Ahorro de tiempo y recursos evitando conflictos y gastos innecesarios, ya que se incorporan las preocupaciones de la comunidad en las decisiones pertinentes en el momento oportuno; y
- ☛ Credibilidad y transparencia en las decisiones.

Es conveniente diferenciar la **participación directa** donde intervienen los potenciales afectados por una acción, de aquella **participación indirecta**, en que los interesados sólo se vinculan a través de otras instancias, por el interés en las temáticas.

Muchos de los grupos sociales expresan sus preocupaciones sin la necesidad de estar directamente afectados por las iniciativas, razón por la cual, el proceso de participa-

ción debe necesariamente generar mecanismos amplios, que permitan dar cuenta de las preocupaciones generales.

El proceso de participación ciudadana requiere de procedimientos que identifiquen con claridad las etapas y consideraciones que involucra, teniendo en cuenta la **flexibilidad necesaria para abordar los diferentes tipos de decisiones al interior del MOP.**

El Manual define un marco lo suficientemente dinámico y orientador con el fin de que se constituya en una herramienta práctica, pero a su vez estratégica.

Para ello, debe ocurrir que:

- ☛ La participación se incentive en forma temprana, es decir, desde el comienzo de una iniciativa, buscando identificar áreas de consenso para determinar aquellos puntos en los cuales no existen acuerdos.
- ☛ La participación se considere como un instrumento de gestión eficiente y eficaz, que dé cabida a opiniones diversas y canalice los distintos puntos de vista, utilizando medios relacionados con la cultura de los actores.
- ☛ La participación constituya un derecho ciudadano, que ejecutado sistemática y responsablemente, ayude a prevenir la existencia de confrontaciones y evite la toma de posiciones extremas e irreconciliables o bien pueda resolver conflictos de manera satisfactoria para las partes en disputa.
- ☛ La participación ciudadana incentive que las decisiones humanas sean sustentables ambientalmente, sobre la base del diálogo y de la transparencia, a través de mecanismos que: (i) permitan la incorporación sistemática y amplia de la opinión de la ciudadanía, (ii) incrementen la credibilidad institucional con decisiones informadas y difundidas a las partes, especialmente a los afectados y (iii) promuevan mejores prácticas de gestión.

Rol de la Participación Ciudadana para Abordar Escenarios de Conflictos

Un conflicto es una situación de tensión entre actores por visiones contrapuestas o definiciones no resueltas. Los conflictos pueden expresarse en cualquiera de las etapas del ciclo de vida de una iniciativa del MOP, sea una política, plan, programa o un proyecto. Por ello, para su prevención se requiere de un conjunto de criterios o preguntas claves, que quien toma la decisión debe considerar, con el fin de disminuir al máximo posible, las incertidumbres, que dan cuenta de posibles causas de conflictos⁶.

6 Basado en: Vásquez, W. 2008. Manual de Medios Alternativos de Resolución de Conflictos. En: www.monografias.com

Asimismo, cuando no sea posible evitar su ocurrencia, es imprescindible contar con herramientas que permitan identificar y aplicar medidas para gestionar los conflictos o en lo posible, resolverlos, ya sea mediante procedimientos formales establecidos, así como también, mediante otros métodos alternativos no contemplados

originalmente. Lo importante y fundamental debe ser revisado permanentemente con el propósito de que las medidas de gestión que se apliquen, respondan a la naturaleza y causas subyacentes del conflicto y no se diluyan los esfuerzos en medidas paliativas de corto alcance.

La gestión de conflictos requiere de un conjunto de **capacidades técnicas y humanas** en las diferentes instancias del MOP (planificación, ejecución y fiscalización).

Por ello, aún cuando los profesionales y técnicos encargados de liderar los procesos de participación ciudadana tienen un rol significativo en la prevención y resolución de conflictos, los demás actores institucionales que intervienen en el proceso de gestión y de toma de decisiones requieren hacer suyos **criterios y orientaciones estratégicas**. Ello permitirá incorporar oportunamente elementos que ayuden a evitar situaciones que afecten la permanencia y sustentabilidad de las iniciativas, así como a transformar los conflictos en oportunidades de mejoramiento global de las decisiones.

Es importante destacar que un proceso de participación ciudadana adecuado, contribuye en gran manera a minimizar la posibilidad que un conflicto se produzca. Por ello, el Manual ha incorporado en el proceso de participación la verificación en etapas tempranas del nivel de conflictividad, como una herramienta de apoyo efectivo para quienes toman las decisiones, definiendo estratégicamente cómo abordar los requerimientos de participación.

Perspectiva de Género

La perspectiva de género⁷ en los procesos de desarrollo, tiene estrecha relación con las posibilidades reales de participación de hombres y mujeres, en cada una de las realidades locales o regionales. La estrategia internacional, denominada Género en el Desarrollo GED, tiene como objetivo, un

Caja de Herramientas

Capítulo III, 2.1.

“Indicadores para la gestión de conflictos”

desarrollo humano sostenible y equitativo, con participación de mujeres y hombres en la toma de decisiones. Esto permite avanzar en el logro de transformaciones positivas a nivel social, cultural y ambiental.

Caja de Herramientas

Capítulo III, 1.4.

“Herramientas para la incorporación de las perspectivas de género e interculturalidad”
–Herramientas 44 a 47

⁷ Tomado de Tréllez, E. (2008), Programa de Capacitación Evaluación Ambiental y Social con Enfoque Estratégico EASE - IIRSA. Módulo 6 Parte III: Procesos Participativos. Banco Interamericano – CAF – FONPLATA.

Hombres y mujeres deben convertirse, de manera equilibrada, en actores que participan en las decisiones de su propio desarrollo. Para ello se requiere un acceso similar a los recursos y beneficios y que se

identifiquen claramente las posiciones e intereses estratégicos de hombres y mujeres, con el fin de aportar a la consecución de una mayor equidad.

La participación, por lo tanto, **desde la perspectiva de género**, requiere considerar en primer lugar los roles y condiciones de hombres y mujeres, posteriormente, las funciones sociales de cada uno, con el fin de propiciar procesos participativos con equidad, que integren a unos y otras, en una forma equilibrada y democrática.

Perspectiva Intercultural

Con el fin de incorporar la perspectiva intercultural⁸ en los diversos planes, programas y proyectos, es fundamental definir cuál es la relación entre la multiculturalidad y el territorio, lo que resulta fundamental para el análisis detallado de las situaciones y contextos locales.

La multiculturalidad tiene que ver con la presencia de diversas culturas, en un

mismo espacio territorial y se relaciona directamente con el respeto necesario a la diferencia. Este respeto debe reflejarse en términos de derechos y oportunidades para los grupos que coexisten en determinados lugares. La interculturalidad, entonces, se entiende como un objetivo deseable para una situación de multiculturalidad, buscando los espacios para el diálogo e intercambio de visiones, experiencias y miradas en torno al territorio, sus valores y la búsqueda del bien común.

En la **interculturalidad** se requiere, además de la necesaria identificación de las situaciones multiculturales, la presencia central del diálogo entre las culturas, suponiendo de antemano el respeto mutuo y la equidad.

Se trata de **lograr encuentros positivos y de solidaridad entre diversas culturas**, de manera que se reconozcan los valores de cada una de ellas y se defienda la inclusión de sus visiones, necesidades e intereses, velando por el logro de metas en pos del bien común.

El concepto de territorio se relaciona, para el caso de los pueblos indígenas o comunidades, a aquella parte de la tierra con la que se mantiene una relación de interdependencia y lazos espirituales y culturales

propios, que tienen que ver con su permanencia ancestral en ellos.

Esto se relaciona con varios aspectos ligados con la propiedad de las tierras y el uso

8 Tomado de Trélez, E. (2008), Programa de Capacitación Evaluación Ambiental y Social con Enfoque Estratégico EASE - IIRSA. Módulo 6 Parte III: Procesos Participativos. Banco Interamericano – CAF – FONPLATA.

habitual de los recursos naturales, según las prácticas tradicionales. Por lo tanto, es un concepto global, que no hace referencia únicamente a los espacios terrestres, sino también a las opiniones y creencias que se tienen del mundo a partir de su propia cultura.

Caja Herramientas

Capítulo III, 1.4.

“Herramientas para la incorporación de las perspectivas de género e interculturalidad”
– Herramienta 48

El MOP cuenta con dos **guías de participación ciudadana con pertinencia intercultural** y que abordan las particularidades étnico-culturales Mapuche, Aymara, Atacameña, Colla y Diaguita. Estas guías son⁹:

- ❖ Guía de Participación Ciudadana Mapuche en Obras de Infraestructura Región de la Araucanía (2003); y
- ❖ Guía de Participación Ciudadana en Proyectos de Infraestructura para Pueblos Indígenas de la Macrozona Norte (2007).

Todo proceso participativo orientado a la permanencia en el tiempo de las iniciativas del MOP, con situaciones interculturales, es decir que involucren a grupos humanos de diferentes culturas, requiere incorporar elementos que recojan los conceptos del territorio y los nexos existentes entre las

culturas, de tal manera que se de la oportunidad de establecer relaciones adecuadas y se incentive la posibilidad que exista una comprensión solidaria, acerca de las diferentes visiones y expectativas que los grupos involucrados puedan tener.

9 Es importante considerar estas guías como complementos clave del presente Manual. En el Capítulo IV.3 se entrega un resumen de los contenidos de estas guías, junto con otras referencias bibliográficas adicionales que son de utilidad para apoyar procesos de participación ciudadana con pertinencia cultural.

Capítulo II. Proceso de Participación Ciudadana



1. Descripción General de Proceso
2. Análisis Estratégico y Focalización
3. Diseño del Plan Operativo de Participación
4. Implementación y Seguimiento

CAPÍTULO II. PROCESO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

1. Descripción General del Proceso

El proceso de participación ciudadana del Ministerio de Obras Públicas, contempla 3 componentes clave, que constituyen la secuencia de pasos, para los cuales el Manual entrega las guías correspondientes para su aplicación. Estos componentes son (ver Figura 2):

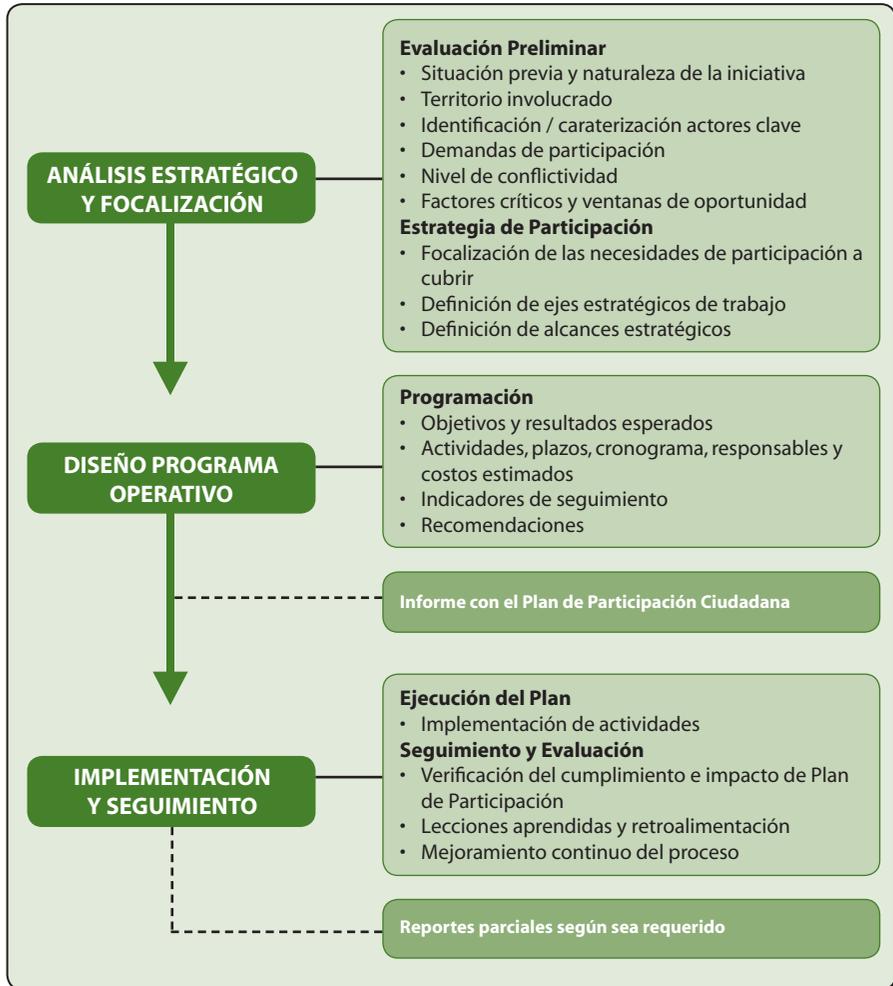


Figura 2: Proceso de Participación Ciudadana.

- a) El primer componente es la aplicación de un **Análisis Estratégico y de Focalización** que entrega un diagnóstico preciso del contexto de la iniciativa del MOP y una definición de la estrategia más adecuada, para abordar las necesidades de participación identificadas. Para ello, este componente contempla:
- La **Evaluación Preliminar**, que tiene como objetivo poner en un contexto las iniciativas del MOP e identificar tempranamente (sea a nivel de políticas, planes, programas o proyectos, así como en cualquiera de las etapas del ciclo de decisión) la situación en que se encuentra respecto de la etapa de participación previa, las implicancias territoriales de las iniciativas, los actores claves, los factores críticos, los niveles de conflictividad, los plazos disponibles y las demandas de participación. Este componente se relaciona con un análisis político-estratégico y apunta a generar información clave para orientar la selección de una estrategia adecuada y pertinente de participación ciudadana e intervención en el territorio, tanto para la etapa en que se encuentre la iniciativa, como para las etapas siguientes.
 - La formulación de una **Estrategia de Participación**, que define el cómo se abordará la participación y la gestión de posibles conflictos que hayan sido detectados. Considera alternativas diversas en el marco del diagnóstico efectuado, poniendo atención a las necesidades de participación por abordar, los actores clave que se deben involucrar, la definición de los ejes de trabajo y los alcances estratégicos del proceso. Por lo tanto, la estrategia será altamente dependiente de los factores críticos que hayan sido identificados en la Evaluación Preliminar.
- b) El segundo componente se denomina: **Diseño del Programa Operativo de Participación Ciudadana** y apunta a diseñar un instrumento que recoja las necesidades de participación que deben ser cubiertas, incluyendo las recomendaciones que permitan el desarrollo de la estrategia de participación en el territorio. Asimismo, este instrumento debe incorporar los niveles de conflictividad que se hayan detectado y la necesaria vinculación con instrumentos de gestión interna del MOP (por ejemplo: términos de referencia, bases de licitación, concesiones, minutas de trabajo y acuerdos público-privados, entre otros). Lo anterior se desarrolla en el marco del análisis estratégico y focalización previa, que define la programación de objetivos, resultados esperados, actividades, plazos, responsables, estimación de costos asociados, cronograma e indicadores de cumplimiento e impacto para el posterior seguimiento.
- c) El tercer componente es la **Implementación y Seguimiento del Plan de Participación Ciudadana**, por medio del cual se busca la sistematización de las experiencias de participación al interior del MOP; que se vayan verificando los indicadores de impacto y cumplimiento; que las experiencias adquiridas se incorporen como lecciones aprendidas y el mejoramiento continuo de la calidad del proceso de participación ciudadana. Este componente incluye la ejecución del plan y su evaluación, tanto respecto del cumplimiento de las actividades y objetivos, como de los resultados sobre la situación inicial y los cambios positivos o negativos generados en el proceso de participación.

El proceso de participación ciudadana está directamente relacionado con el ciclo de vida de las iniciativas del MOP, tanto a nivel de políticas, planes y programas, como de proyectos. Por ello, el Análisis Estratégico y de Focalización, la Estrategia de Participación, el Programa Operativo, y su Implementación y Seguimiento, se aplican a una iniciativa del MOP en cualquiera de sus etapas, definiendo las necesidades que serán abordadas en las etapas siguientes.

Cada una de las Direcciones del MOP, tiene aspectos particulares relacionados con las etapas que tienen las iniciativas a su cargo, por lo que no siempre sus nombres y contenidos son los mismos. Sin embargo, en términos generales, las etapas son las siguientes: Idea, Perfil, Pre-factibilidad, Factibilidad, Diseño, Ejecución, y Operación o Explotación.

Cualquiera sea la etapa en que la iniciativa se encuentre, así como cualquiera sea la iniciativa (política, plan, programa o proyecto), el proceso de participación descrito se aplica con todos sus componentes.

Los productos del proceso de participación son los siguientes:

- El **Plan de Participación Ciudadana**, es el instrumento que ordena en un todo los componentes del proceso de participación ciudadana, aplicable a cualquiera de las iniciativas del MOP y para cualquiera de sus etapas de desarrollo. Incluye los resultados del Análisis Estratégico y de Focalización (Evaluación Preliminar y Estrategia de Participación) y el Programa Operativo, además de las recomendaciones.
- Los **Reportes Parciales**, son informes que se relacionan con las fases de Implementación y Seguimiento del Plan de Participación Ciudadana y contienen los requerimientos definidos en el programa operativo y/o de quienes toman la decisión. Estos reportes apuntan a revisar y acompañar la ejecución del Plan de Participación Ciudadana.

La Tabla 1 detalla los productos y características, tanto del Plan de Participación Ciudadana, como de los Reportes Parciales de seguimiento.

Este esquema permite centrar adecuadamente la participación ciudadana, en los aspectos relevantes, haciendo más eficiente el proceso, tanto en relación con los recursos necesarios de ser asignados, como en relación con los aspectos críticos

y complejos por abordar, para la gestión de posibles conflictos.

Es importante señalar que los efectos y objetivos de un proceso de participación ciudadana, para una política o plan, serán diferentes a los de un proyecto; así también habrá objetivos y alcances diferentes para los diversos tipos de iniciativas del MOP.

TABLA 1

Productos y características del plan de participación ciudadana y los reportes parciales

Pasos	Plan de Participación Ciudadana			Reportes Parciales
	Análisis Estratégico y de Focalización		Programa Operativo	Implementación y Seguimiento
	Evaluación Preliminar	Estrategia de Participación		
Preguntas Clave	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la situación anterior a la iniciativa del MOP y/o a la etapa en que se encuentra actualmente? ¿Qué implicancias tiene y cuál es el escenario que se aborda? 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué se requiere para implementar el proceso de participación ciudadana, de manera que sea apropiado a la situación prevista y a las necesidades del tipo de iniciativa, de la etapa en que se encuentra y de las etapas siguientes? 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo se diseñan en la práctica las medidas y acciones concretas del proceso de participación ciudadana para la iniciativa y etapa en que se encuentra y en las etapas siguientes? 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es el resultado obtenido del proceso de participación ciudadana y qué aspectos se deben mejorar en el futuro?
Carácter	Político-Estratégico	Estratégico	Operativo	Adaptativo
Productos (*)	<ul style="list-style-type: none"> Situación previa y naturaleza de la iniciativa (2.A.) Territorio involucrado (2.B.) Identificación y caracterización de actores claves (2.C.) Demandas de participación (2.D.) Nivel de conflictividad (2.E.) Factores críticos y ventanas de oportunidad (2.F.) 	<ul style="list-style-type: none"> Focalización de las necesidades de participación a abordar (2.G.) Definición de ejes estratégicos de trabajo para abordar los factores críticos y ventanas de oportunidad, ya definidos en 2.F. (2.H.) Definición de alcances estratégicos (2.I.) 	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos y resultados esperados (3.A.) Actividades, plazos, cronograma, responsables y costos estimados (3.B.) Indicadores para el seguimiento (3.C.) Recomendaciones para la implementación y seguimiento del plan y nivel de conflictividad (3.D.) 	<ul style="list-style-type: none"> Actividades implementadas (4.A.) Verificación de indicadores de cumplimiento y de impacto del plan de participación (4.B.) Sistematización de lecciones aprendidas y retroalimentación (4.C.) Medidas para el mejoramiento continuo del proceso de participación (4.D.)

(*) Entre paréntesis se indica la referencia al capítulo específico del Manual, donde se describen en detalle los productos.

2. Análisis Estratégico y de Focalización

El objetivo de este componente, es tener un diagnóstico o Evaluación Preliminar de la situación previa a la iniciativa, el territorio involucrado (donde se desarrollaría la iniciativa), los actores clave, las demandas o necesidades de participación, el grado de conflictividad, los factores o aspectos críticos y las ventanas de oportunidad o posibilidades que se presentan frente a un conflicto; así como una Estrategia de Participación específica para abordar las demandas de participación ciudadana identificadas.

Las preguntas clave que se responden en esta fase se vinculan con las siguientes temáticas:

- ¿Cuál es la situación anterior a la iniciativa del MOP y/o a la etapa en que se encuentra actualmente?
- ¿Qué implicancias tiene y cuál es el escenario que se aborda?
- ¿Qué se requiere para abordar el proceso de participación ciudadana de manera que sea apropiado al escenario previsto y a las necesidades del tipo de iniciativa, de la etapa en que se encuentra y de las etapas siguientes?

Guía para el Desarrollo de los Contenidos de la Evaluación Preliminar

La Evaluación Preliminar considera analizar seis aspectos previos en el proceso de participación ciudadana. Estos análisis son secuenciales, es decir siguen un orden y alimentan progresivamente la evaluación (ver Figura 3), lo que finalmente se expresa en contenidos fundamentales que permiten la definición de una estrategia de participación que sea funcional a la iniciativa del MOP (tanto a nivel de planificación como a nivel de proyectos).

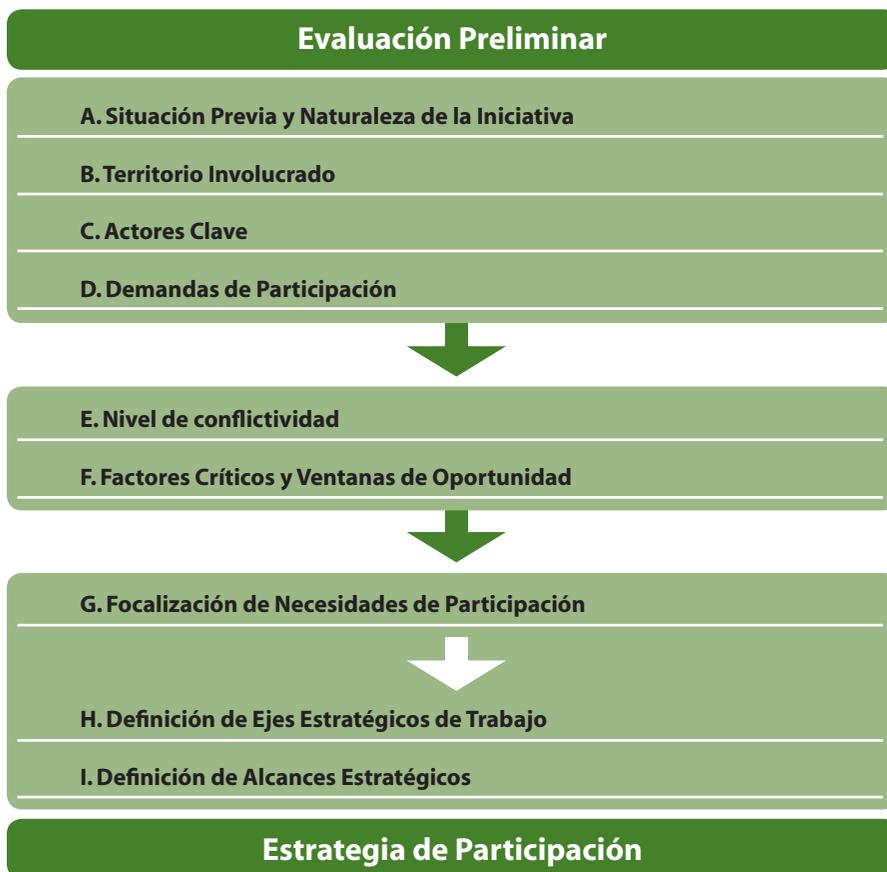


Figura 3: Contenidos del Análisis Estratégico y de Focalización.

Los contenidos por desarrollar en la Evaluación Preliminar, forman parte de la primera sección del Informe con el Plan de Participación Ciudadana y deben ser descritos en forma breve, estratégica, sustantiva y orientadora. Dado que se trata de análisis

político-estratégicos, la participación del **Jefe de Plan o Proyecto o Inspector Fiscal**, según sea el caso, es relevante para la articulación y coordinación de los equipos técnicos de apoyo que manejan la información requerida.

Es importante tener en cuenta que:

- La Evaluación Preliminar **no debe duplicar información existente** en los sistemas internos del MOP o de otras reparticiones públicas, sino analizar los antecedentes disponibles y obtener la información adicional que se necesite, para tener un diagnóstico estratégico de la iniciativa y las implicancias que pueda tener para la participación ciudadana.
- Si se detectan bajos niveles de conflictividad, **ello no implica que en los componentes siguientes del proceso se descuide este aspecto**, pues pueden existir conflictos que se aparezcan en las etapas posteriores, ya sea cuando se generen condiciones a medida que se avanza en las fases del proceso de participación ciudadana o bien, durante las etapas del ciclo de vida de la iniciativa.
- Siempre habrá algún **grado de incertidumbre** respecto al involucramiento ciudadano, por lo que el propósito de la Evaluación Preliminar es disminuir dicha incertidumbre cuanto sea posible, e identificar lo que se desconoce, para preparar una estrategia funcional para su posterior implementación.

A. Situación Previa y Naturaleza de la Iniciativa

Este es un análisis que tiene como objetivo precisar las características de la iniciativa del MOP, para establecer el punto de partida del proceso de participación ciudadana, de acuerdo a la escala de trabajo, el nivel de detalle de la información, las incertidumbres asociadas y a la etapa del ciclo de vida que se trate dentro del MOP.

No será lo mismo (en términos de alcances o efectos, tipo de actores y herramientas) el proceso de participación ciudadana para una política (escala nacional, infor-

mación agregada o general, mayores incertidumbres), que el proceso de participación ciudadana para un proyecto de infraestructura en un determinado territorio (escala local o regional, información de detalle, menores incertidumbres).

Caja de Herramientas

Herramienta 1:

Formulario de contexto general e identificación de factores clave de la iniciativa del MOP.

Por lo tanto, en este análisis se debe:

- Describir las características fundamentales de la iniciativa (política, plan, programa o proyecto) y la etapa en que se encuentra (idea, perfil, pre-factibilidad, factibilidad, construcción u operación).
- Identificar los procesos de participación que fueron aplicados en las etapas anteriores de la iniciativa (si las hubo).
- Revisar la experiencia previa en participación ciudadana, en relación con el tipo de iniciativa, etapa asociada o territorio involucrado, si corresponde.

B. Territorio Involucrado

Se requiere identificar y describir el territorio o área de influencia de la iniciativa.

Para ello, se debe:

- ☛ Precisar si el alcance o efecto de la iniciativa es comunal, provincial, regional o nacional.
- ☛ Identificar de manera preliminar las características del territorio o área de influencia de la iniciativa (por ejemplo, si involucra áreas urbanas o rurales, características socio-económicas de la zona, vocación productiva, existencia de población, características generales del medio físico, tipo de propiedad, presencia de áreas protegidas, etc.)

Caja de Herramientas

Herramienta 1:
Formulario de contexto general e identificación de factores clave de la iniciativa del MOP.

C. Identificación y Caracterización de Actores Clave

Los pasos específicos para la identificación y caracterización de actores se presentan a continuación:

Caja de Herramientas

Herramienta 2:
Matriz de identificación y catastro de actores

- ☛ Paso 1: Identificación de Actores. La identificación de actores se debe centrar en la determinación de quiénes son los ciudadanos directa e indirectamente afectados, beneficiados o involucrados en la iniciativa del MOP. Se requiere distinguir los tipos de actores, considerando por ejemplo a los actores del sector público (tanto del MOP como de otros ministerios o servicios públicos), los actores políticos, los actores privados y los actores de la comunidad. La identificación se construye sobre la base de la información recogida y almacenada en el análisis de la situación previa y el territorio involucrado. Esta información se puede complementar con la existente en diversas fuentes o referencias, tales como las bases de datos disponibles en el INE, Instituto Nacional de Estadística (antecedentes socio demográficos de la región), la SUBDERE, Subsecretaría de Desarrollo Regional (antecedentes municipales) y otros datos más específicos que puedan proveer las municipalidades a través de sus DIDECO, Direcciones de Desarrollo Comunitario.

- ☛ Paso 2: Caracterización de Actores Clave. Se requiere definir cuáles de los actores identificados son claves para el proceso de participación ciudadana. Para ello, es necesario conocer sus roles y lugar que ocupan en relación, tanto con la iniciativa del MOP, como con el territorio involucrado.

Caja de Herramientas

Herramienta 3:
Matriz de caracterización de actores

Herramienta 4:
El perfil social

Herramienta 5:
Matriz de identificación de actores clave

Es recomendable revisar estudios, proyectos, procesos participativos u otro tipo de registro que haya sido realizado en el área de interés, pues esta información también constituye una fuente de antecedentes que puede ser relevante.

- 👉 Paso 3: Mapeo de Actores. Este paso consiste en conocer las acciones y objetivos de los actores que están en el territorio y sus perspectivas o posibilidades en un futuro inmediato. El Mapeo de Actores o explicitación de sus roles, permite obtener los fundamentos y estrategias para fomentar la participación y busca caracterizar a los actores dentro de los procesos económicos, políticos, socio-culturales y ambientales.

Es recomendable que el mapeo de actores sea efectuado en colaboración con los propios actores clave identificados, usando métodos participativos adecuados e información disponible y real de otras fuentes. La participación activa en el mapeo de actores mejora una serie de procesos colectivos, como por ejemplo el sentido de pertenencia, el compromiso y la confianza, los cuales contribuyen a fortalecer el proceso de toma de decisión.

Caja de Herramientas

Herramienta 6:
Matriz de poder / dinamismo

Herramienta 7:
Matriz de poder / interés

Herramienta 8:
Modelo poder, legitimidad y urgencia

Herramienta 9:
Mapeo de disposiciones y relaciones

D. Identificación de las Demandas de Participación

Este análisis busca precisar lo que se requiere en términos legales específicos para el proceso de participación ciudadana, así como lo que se demande suplementariamente por algunos actores. Ello debe hacerse, considerando el marco legal vigente aplicable y las buenas prácticas

recomendadas, para así dar una mayor sustentabilidad y permanencia a las decisiones adoptadas.

La identificación de las demandas de participación vinculadas con la iniciativa y etapa en que se encuentra, debe:

- 👉 Considerar y evaluar adecuadamente los requerimientos legales, la experiencia acumulada (registro de lecciones aprendidas) y las recomendaciones derivadas de buenas prácticas de gestión, que puedan ser aplicadas.
- 👉 Identificar, si dado el escenario o contexto político-estratégico de la iniciativa, surgen demandas locales, municipales o políticas que deban ser cubiertas.
- 👉 Identificar las posibles demandas de participación que surjan en el proceso, a partir de las tendencias observadas en decisiones o en territorios similares.

E. Determinación Estratégica del Nivel de Conflictividad

Teniendo en consideración los análisis previos, la determinación del nivel de conflictividad, pone énfasis en las características de las iniciativas y en los territorios, así como en los elementos socioculturales y organizacionales que presentan los actores, que de manera directa o indirecta, podrían verse afectados, beneficiados e/o involucrados por la iniciativa.

Para hacer una estimación del nivel de conflictividad, se han identificado dimensiones y factores prioritarios, que requieren ser analizados integralmente (Tabla 2):

Caja de Herramientas

Capítulo III, 2.1.

“Indicadores para la gestión de conflictos”

TABLA 2

Dimensiones y factores prioritarios para estimar el nivel de conflictividad

Dimensiones	Factores
Tipo de Iniciativa, Gestión y Actores	<ul style="list-style-type: none"> • Efectos negativos de la ejecución de las iniciativas • Percepción de utilidad • Características y hoja de vida de los actores • Tamaño y duración de la iniciativa • Atribución, intereses y beneficios de la iniciativa
Territorio, Bienes o Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Extensión y diversidad del territorio • Tipos de comunidad y/o poblaciones (características) • Tipos de propiedad: expropiaciones • Efectos percibidos en la calidad de vida • Usos de los bienes (doméstico, privado, empresarial)
Antecedentes Comunitarios	<ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes histórico-culturales • Vinculaciones étnicas • Número de habitantes afectados • Niveles de organización y participación • Experiencias en conflictos sociales previos • Amplitud de redes, vinculaciones políticas e intereses político-ideológicos • Condiciones socio-económicas de la comunidad • Intereses políticos
Agentes Claves	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgos al interior de la comunidad • Conocimiento, experiencia y capacitación de líderes • Actuación dentro de los conflictos y comunidad: convocatoria • Redes de diverso tipo
Dinámica de Toma de Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia / ausencia información previa • Presencia / ausencia planes de comunicación • Presencia / ausencia de procesos participativos: diálogo • Presencia / ausencia toma de decisiones

Es importante destacar que muchos de los aspectos y factores señalados, están estrechamente relacionados con los análisis de la situación previa de la iniciativa, el territorio involucrado y la identificación y caracterización de actores. Por ello, el análisis de conflictividad se alimenta de la información ya disponible en el proceso de participación. Sin embargo, es recomendable verificar si es necesario obtener información adicional para contar con una mayor certidumbre en el análisis de conflictividad.

El nivel de conflictividad puede calcularse, analizando las posibles y múltiples si-

- Las acciones ciudadanas adquieran un carácter organizado, se expresen en movilizaciones sociales consistentes y persistentes y utilicen los recursos judiciales.
- El conflicto tenga una duración prolongada con alta capacidad de acción ciudadana y exposición pública sostenida.
- El proceso adquiera exposición pública de carácter mediático y constituya un factor de presión adicional.
- El conflicto se exprese en efectos concretos sobre la gestión: retrasos o aplazamiento indefinidos o definitivos.

En función de lo anterior, es posible plantear los siguientes niveles de conflictividad:

- **Bajo:** existe una desconfianza parcial de la comunidad hacia elementos que se perciben de rápida solución y en consecuencia, no requieren de la organización ciudadana y su expresión a través de acciones sociales.
- **Medio:** los niveles de desconfianza de la comunidad involucran a las autoridades locales y los comprometen a hacerse parte en las objeciones. Se manifiesta una oposición informal, posible de derivar en instancias de diálogo o aumentar la conflictividad de la situación.
- **Alto:** la desconfianza de la comunidad deriva en una acción social organizada, que se constituye en elemento de presión para iniciar procesos de negociación entre las partes. El proceso adquiere relevancia mediática y se ubica en un ámbito público de reconocimiento.

Es importante tener en consideración, que el nivel de conflictividad sólo se puede establecer, en función del conjunto de acciones y comunicaciones que se estructuran en la gestión del desarrollo de las iniciativas

tuaciones que pueden producirse, por la acción conjunta de los factores señalados en la tabla anterior. Se trata de un ejercicio que requiere acuerdos o convenciones sobre los efectos y significados de cada factor, según sea el caso, ya que el nivel de conflictividad estará relacionado directamente con el tipo de iniciativa, territorio y actores involucrados. Sin embargo, se puede señalar en términos generales, que el nivel de conflictividad tenderá a ser mayor, en la medida que:

del MOP. Desde esta perspectiva, es posible considerar escenarios con niveles de conflictividad distintos, de acuerdo al tipo de combinación que se dé en cada caso entre los factores descritos en la Tabla 2.

Esta relación entre factores es dinámica y consistente con el ciclo de vida de las iniciativas MOP (elaboración de políticas, pla-

nes y programas) así como de los proyectos de inversión gestionados por el MOP.

La posibilidad de ocurrencia de los conflictos se puede analizar utilizando indicadores, esto es identificando aquellos factores que dan más probabilidad de ocurrencia de dichos conflictos o bien tienen mayor incidencia en su existencia y desarrollo.

F. Identificación de los Factores Críticos y Ventanas de Oportunidad

Los resultados de los análisis anteriores (situación previa y naturaleza de la iniciativa, territorio involucrado, actores clave, demandas de participación y nivel de con-

flictividad) requieren ser sistematizados y organizados para identificar los factores críticos y las ventanas de oportunidad de la iniciativa.

Los **factores críticos** se definen como aquellas variables que tienen mayor capacidad de influir en el escenario o contexto identificado y que, por lo tanto, son prioritarios de abordar en la estrategia de participación. Para la determinación de los factores críticos se requiere un trabajo de análisis participativo por parte del equipo a cargo de la toma de decisión (Jefe de Plan o Proyecto, Inspector Fiscal, equipos técnicos de apoyo, especialistas de ATP, entre otros), utilizando herramientas de análisis estratégico.

Las **ventanas de oportunidad** corresponden a aquellos factores críticos que pueden ser aprovechados, para generar condiciones favorables al proceso de participación ciudadana.

La Tabla 3 sugiere una forma de sistematizar la información generada en la evaluación preliminar, de tal manera que el

equipo de trabajo puede acordar cuáles de los factores generales o específicos son críticos y/o ventanas de oportunidad.

TABLA 3

Matriz para identificar factores críticos y ventanas de oportunidad				
Categoría de Factores	¿Factor Crítico?	¿Ventana de Oportunidad?	Descripción Detallada	Justificación
• Situación Previa	Si / No	Si / No		
• Naturaleza de la Iniciativa	Si / No	Si / No		
• Territorio Involucrado	Si / No	Si / No		
• Actores Clave	Si / No	Si / No		
• Demandas de Participación	Si / No	Si / No		
• Nivel de Conflictividad	Si / No	Si / No		

Es importante que en este análisis se identifiquen tendencias asociadas a la iniciativa y al territorio involucrado, ya sea por la existencia de otras decisiones (planificación concurrente o sobreposición de decisiones sobre un territorio) o por futuras acciones que podrían tener algún grado de incidencia (acumulación, sinergia o contraposición), con la iniciativa que está siendo impulsada.

Estas tendencias generales pueden ser identificadas a partir de: (i) información

agregada y/o disponible y utilizando criterios generales que ayuden a una focalización preliminar, o bien (ii) consultando a actores clave, que posean conocimientos o experiencias relacionadas.

Caja de Herramientas

Herramienta 10:
Técnicas de Análisis Estratégico

Guía para el Desarrollo de los Contenidos de la Estrategia de Participación

La Estrategia de Participación Ciudadana, actúa como “bisagra” entre los niveles político-estratégicos y operativos, por lo que su aplicación debe considerar los lineamientos generales, factores clave e información identificados en la evaluación preliminar, de modo que se disponga de los elementos centrales, para la elaboración del plan de participación ciudadana.

Dado su carácter articulador y su función de conector entre el análisis previo de

las decisiones (evaluación preliminar) y la implementación del programa operativo, este documento requiere ser elaborado conjuntamente por los equipos técnicos encargados de la iniciativa en la etapa en que se encuentre. **El Jefe de Plan o Proyecto o Inspector Fiscal** cumple un rol clave en la articulación del equipo de trabajo, asegurando así la vinculación con el nivel político-estratégico de la toma de decisiones.

Es importante tener en cuenta que la estrategia de participación:

- Se elabora para abordar los factores críticos y las ventanas de oportunidad identificadas en la evaluación preliminar, definiendo una estrategia específica que apunta a la **eficiencia en la implementación del proceso**.
- Requiere considerar la selección de ideas fundamentales o **ejes de trabajo y alcances estratégicos**, centralizando o focalizando las necesidades de participación, en una estrategia única por implementar.

G. Focalización de las Necesidades de Participación a ser Abordadas

Sobre la base de los resultados de la Evaluación Preliminar (factores críticos y ventanas de oportunidad), se construyen alternativas para enfrentar las necesidades y características de la participación (se recomienda no más de 3).

La focalización se entiende como el análisis que se realiza para organizar las diversas alternativas y aplicar criterios de

selección tales como: plazos disponibles, prioridades político-técnicas, capacidades instaladas y/o capacidades necesarias de movilizar o generar, entre otros.

Caja de Herramientas

Herramienta 10:
Técnicas de Análisis Estratégico

La focalización debe asegurar la **selección de la estrategia más adecuada y costo-efectiva posible**; es decir, aquella que reconozca y recoja los factores críticos y ventanas de oportunidad, en las condiciones políticas y las capacidades técnicas, humanas y financieras asociadas al proceso de toma de decisión.

H. Definición de los Ejes Estratégicos de Trabajo

Considerando el contexto de la iniciativa, los factores críticos y las ventanas de oportunidad identificadas, los objetivos de las estrategias que se seleccionen deben ser mirados como **ejes estratégicos** o componentes centrales del trabajo. Éstos orien-

tan el proceso de participación específico para la iniciativa que se está desarrollando, permitiendo identificar los “anclajes” y/o las relaciones conexas con el proceso de gestión institucional asociado.

Es preciso tener en cuenta el **nivel de conflictividad** de la iniciativa, pues de ello depende la selección y priorización de los ejes estratégicos de trabajo que se definan para el proceso.

El esquema de la Figura 4 muestra la relación entre la evaluación preliminar y la

definición de los ejes de trabajo de la estrategia de participación ciudadana.

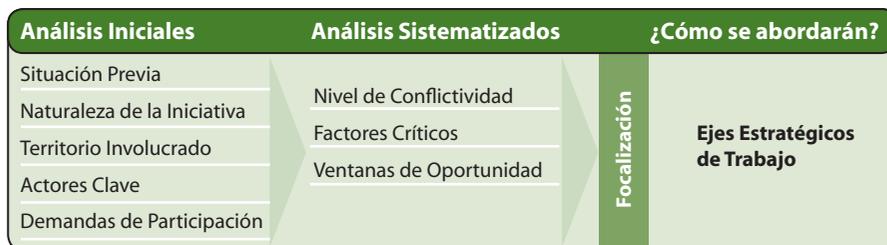


Figura 4: Secuencia de la definición de ejes de trabajo de la estrategia.

La acción clave en esta fase es la definición de los ejes estratégicos, los que constituyen los lineamientos de acción mediante los cuales se concretará el proceso de participación y que constituirán la base para el programa operativo del Plan de Participación Ciudadana.

I. Definición de Alcances Estratégicos

Aquí es muy importante definir con claridad, cómo se abordarán los factores críticos, las ventanas de oportunidad y los niveles de conflictividad que hubiesen

sido detectados o bien establecer las definiciones generales de cómo se concretará la evolución de los indicadores analizados anteriormente.

Es posible que en el marco de las iniciativas del MOP, los tiempos o plazos que existen, entre la generación de una idea y su materialización, puedan ser largos. Por lo tanto, **es fundamental revisar de manera permanente, los cambios en los escenarios o tendencias, identificados en la evaluación preliminar**, aspecto que puede ser aplicado en esta fase, con el propósito de actualizar y ajustar la definición de factores críticos, ventanas de oportunidad y niveles de conflictividad.

Por otro lado, en el caso en que los plazos sean cortos, es probable que el contexto o escenario no tenga variaciones importantes, aunque ello también implica tener menos tiempo para desarrollar procesos de participación más profundos. **Se requiere entonces una estrategia específica para la iniciativa abordada.**

Aunque la evaluación preliminar aplicada a la iniciativa, entregue las orientaciones específicas necesarias, también se deben identificar efectos colectivos y generales para la programación de las acciones relacionadas con los ejes estratégicos de trabajo, los que deberían ser revisados, de acuerdo a su relevancia y/o adecuación:

- **Alcances Temporales**

El alcance temporal del proceso de participación es una combinación entre los plazos disponibles para la realización del trabajo y el cumplimiento de ciertas necesidades de información, los que debiesen estar disponibles para asegurar el desarro-

Caja de Herramientas

Herramienta 10:
Técnicas de Análisis Estratégicos

llo efectivo del proceso de participación (por ejemplo, requisitos de plazos legales, ruta crítica de la iniciativa de inversión, agendas políticas asociadas a la iniciativa, etapas secuenciales previstas para las etapas de la iniciativa, etc.).

- **Alcances Espaciales**

El alcance espacial corresponde a la definición de las zonas, localidades y/o asentamientos humanos del territorio involu-

Caja de Herramientas

Herramienta 10:

Técnicas de Análisis Estratégicos

crado en la iniciativa, que serán cubiertos por el proceso de participación ciudadana. Para ello, es clave contar con la localización espacial, es decir dónde se encuentran en el territorio los actores clave previamente identificados.

Para identificar y dimensionar el alcance espacial, se sugiere utilizar elementos visuales como mapas, planos o fotografías donde se distinga las áreas antes mencionadas con un área de influencia y como elementos puntuales, se localice a los grupos o actores que serán parte del proceso de participación.

Esto ayudará a determinar, tanto la ubicación del lugar físico donde se realizarán algunas actividades del proceso participativo así como dimensionar tiempos de viaje de los asistentes (es posible orientar, por ejemplo, cómo, cuándo y dónde se realizarán las reuniones). Por otro lado, también se puede trazar una ruta en caso que fuese considerado necesario realizar inspecciones o visitas a terreno.

- **Alcance Comunicacional**

El alcance comunicacional, dependerá de los tomadores de decisión en los niveles político-estratégicos o técnico-operativos, según sea el caso. Si es de interés que la iniciativa tenga impacto comunicacional,

Caja de Herramientas

Herramienta 10:

Técnicas de Análisis Estratégicos

se deberá entonces definir el alcance o efecto estratégico correspondiente.

Por ejemplo, si la iniciativa presenta niveles de conflictividad altos, probablemente sea conveniente gestionar el impacto comunicacional de manera tal que la información sea cuidadosa, clara y aprovechando las ventanas de oportunidad de manera sistemática y estratégica. Por otra parte, si se busca fomentar el impacto comunicacional, las actividades de participación deberán involucrar, tanto a los medios de comunicación locales, como regionales y/o nacionales, cuando corresponda.

- **Alcance Metodológico**

El alcance metodológico del proceso participativo, corresponde a las formas o modalidades de participación y al efecto que éstas tendrán finalmente en las decisiones. Para determinar el alcance del proceso, se debe considerar el mapa de actores clave, el nivel de conflictividad, los plazos y recursos disponibles y los ejes estratégicos de trabajo.

Caja de Herramientas

Herramienta 10:

Técnicas de Análisis Estratégicos

3. Diseño del Programa Operativo del Plan de Participación Ciudadana

El Programa Operativo depende funcional y estratégicamente de las definiciones previas. Este componente permite que el Plan de Participación Ciudadana, sea efectivo, operativo y provechoso, asegurando una adecuada relación con los componentes previos y su inserción en una estrategia coherente con los objetivos y alcances del proceso (ver Figura 5).

Este componente permite, además, identificar la forma en que se deben incorporar las acciones y medidas del Plan de Participación en instrumentos de gestión del MOP (términos de referencia, bases de licitación, concesiones, minutas de trabajo, acuerdos público-privados), según sea pertinente o necesario.

La pregunta clave que se debe responder en esta fase es:

- ¿Cómo se diseñan en la práctica las medidas y acciones concretas del proceso de participación ciudadana para la iniciativa y etapa en que se encuentra y en las etapas siguientes?



Figura 5: Contenidos del Programa Operativo del Plan de Participación.

Guía para el Desarrollo de los Contenidos del Programa Operativo

La elaboración del Programa Operativo, debe ser responsabilidad del encargado de participación ciudadana de la Dirección o Servicio correspondiente del MOP, ya sea a nivel regional o a nivel nacional. En el caso de ser iniciativas correspondientes a políticas, planes y programas, tendrán un rol importante en la elaboración del instrumento, los equipos encargados de desplegar los planes diseñados.

La elaboración del Programa Operativo puede también estar a cargo de consultores externos, lo cual requiere que la estrategia de participación, debidamente contextualizada con la evaluación preliminar, se refleje adecuadamente en los términos de referencia o bases de licitación.

En todos los casos, juega un rol significativo la Inspección Fiscal, que debe asegurar la calidad del servicio prestado, así como también cumplen un rol fundamental, las unidades especializadas del MOP y los niveles directivos correspondientes, sobre todo en el caso de la gestión de conflictos.

El diseño del Programa Operativo, entrega los elementos necesarios para estructurar el Plan de Participación Ciudadana en la forma de una matriz. Los contenidos por desarrollar corresponden a los siguientes:

Caja de Herramientas

Herramienta 21:
Matriz del plan de participación ciudadana.

A. Definición de Objetivos y Resultados Esperados

A continuación se sugieren algunos pasos lógicos para la elaboración de los objetivos y resultados esperados:

- Paso 1: Definir claramente el objetivo general del proceso de participación y lograr desde el inicio, una comprensión y entendimiento del contexto del sistema socio-político próximo a la iniciativa. Este paso consiste en tener un claro entendimiento de los objetivos que se espera alcanzar, junto con la intervención y límites del análisis, el alcance de los temas relacionados y la identificación de los posibles logros, para luego plantear los objetivos específicos.
- Paso 2: Plantear objetivos específicos que permitan lograr el cumplimiento del o los objetivos generales ya señalados. Se sugiere elaborar el listado de objetivos, utilizando una lista de chequeo que detalle las actividades asociadas a cada uno, para luego or-

Caja de Herramientas

Herramienta 11:
Análisis de redes sociales

Herramienta 12:
Análisis de discurso

ganizar en el tiempo o cronológicamente, dichas actividades. Las características de un objetivo bien planteado son:

- Está relacionado a una meta.
- Es medible y observable.
- Especifica el grupo al que se aplica el objetivo.
- Aclara las condiciones bajo las cuales puede ser logrado el objetivo.
- Especifica el período de tiempo requerido para alcanzarlo.

Caja de Herramientas
Herramienta 13:
Listado de acciones para
el planteamiento de objetivos

Para definir los objetivos del programa operativo, es necesario tener en consideración aspectos tales como:

☛ **La tipología de actores clave y modalidades de comunicación más apropiadas.** El tipo de actor (población rural, población urbana, veraneantes, nivel de educación alto o bajo, nivel de ideologización, carácter étnico) es un aspecto a tomar en cuenta en la definición de los objetivos y resultados esperados del plan¹⁰.

☛ **Área de influencia o territorio involucrado por la iniciativa.** La localización geográfica de la iniciativa es un factor importante, que se debe tener presente, al definir los objetivos del programa operativo. Por ejemplo: en el caso de un área rural extendida, se sugiere el apoyo de medios masivos como la radio; en localidades pequeñas o medianas acotadas territorialmente, se sugiere el uso de herramientas más inclusivas, como la asamblea o las reuniones ampliadas, con el apoyo de medios de difusión localizados (afiches, dípticos de información, lienzos, etc.). En cambio, en áreas urbanas, con alta densidad poblacional, se utilizan preferentemente herramientas menos inclusivas, más representativas, como son el taller (con participación de representantes), el grupo focal, o el comité.

☛ **Limitaciones de Tiempo.** Un aspecto práctico que se debe considerar, es la limitación de tiempo para realizar el proceso de participación. Si no se cuenta con más que unos días o semanas para realizar un proceso, se deberán definir objetivos y resultados esperados que consideren espacios muy precisos y acotados de participación (por ejemplo, incluyendo sólo a representantes de la comunidad).

10 Para públicos con relativa baja escolaridad, serán inadecuadas las formas de comunicación escritas, con contenidos técnicos o uso de términos académicos. En esos casos, será mejor utilizar herramientas directas o presenciales, ya que permite el intercambio fluido y admite la relación pregunta y respuesta en forma inmediata. Si bien, en rigor, esta forma de comunicación es siempre adecuada, al relacionarse con públicos instruidos, existe la posibilidad de establecer otro tipo de comunicación basada en la escritura o incluso medios electrónicos (E-mail, Internet, videos).

B. Programación de Actividades, Plazos, Cronograma, Responsables y Costos Estimados

En esta etapa corresponderá la definición de actividades, la elaboración de un cronograma de actividades o carta Gantt, la asignación de responsabilidades, identi-

ficación de momentos clave o hitos relevantes del proceso y la elaboración de una tabla de costos.

Definición de Actividades

De acuerdo a los objetivos y resultados esperados del plan, se definirán actividades para la realización del proceso de participación. Para ello, se sugiere proceder de acuerdo a los siguientes pasos:

- ☛ Paso 1: Determinación del nivel de información. Para el grupo de actores que serán partícipes del proceso, se debe determinar el nivel de conocimiento e información que poseen respecto a la iniciativa y los medios por los cuales fueron informados. Para desarrollar lo anterior, se sugiere el empleo de encuestas o entrevistas antes de iniciar la elaboración del programa de participación ciudadana, para saber cuáles son los puntos más importantes que deben ser considerados.
- ☛ Paso 2: Determinación de la modalidad de participación. De acuerdo a las modalidades de participación definidas anteriormente, se deberá establecer aquellas por desarrollar en el programa operativo (informativa, consultiva, gestionaaria y de empoderamiento). La Tabla 4 muestra algunas características de las modalidades de participación y el tipo de actividades que se asocian a ellas¹¹.
- ☛ Paso 3: Establecer las actividades para la participación de los actores. Se debe definir quiénes deben participar, de qué manera y en qué momento. Se recomienda el uso de una matriz que aclare los roles que jugarán en cada etapa del proceso, todos los actores clave. La matriz puede ser elaborada para cada actor de manera individual, pero también puede ser construida como matriz resumen para una iniciativa en particular, dependiendo del número de actores y los plazos disponibles¹².

11 Adaptado de Linares, C. (1996), La Participación. ¿Solución o Problema?, La Habana, Editorial José Martí.

12 Fuente: Gavin, T. & Pinder, C. 2001. Impact Assessment and Stakeholder Analysis. Social Development Department-DFID, página 9.

TABLA 4

Características y actividades tipo para cada modalidad de participación

Modalidad	Características	Actividades
Informativa	Para acciones ya elaboradas y acordadas en sus aspectos esenciales, las cuales sólo resta informarlas o transmitir las a los actores.	<ul style="list-style-type: none"> - Información - Difusión - Educación
Consultiva	<p>Para acciones elaboradas en sus aspectos esenciales sobre las cuales se pide el parecer, opinión y contribución de los actores.</p> <p>Eventualmente, se concilia y se llega a acuerdos o incluso se deciden alternativas de elementos no vitales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Información - Difusión - Educación - Consulta - Retroalimentación - Negociación
Gestionaria	<p>Para conseguir que los actores se involucren en la aplicación de acciones ya elaboradas en sus líneas esenciales.</p> <p>Pueden hacerse variaciones de acuerdo con las condiciones y particularidades del escenario de ejecución, siempre que no se alteren sus principios fundamentales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Información - Difusión - Educación - Consulta - Negociación - Retroalimentación - Rediseño
De Empoderamiento	Supone la apropiación de la acción por parte de los actores y el ejercicio del control social, por lo que se relaciona con el desarrollo de destrezas y capacidades en los actores, fortaleciendo sus espacios de participación y sus organizaciones, actuando con un característico sentido de identidad y comunidad propio, e incrementando sus capacidades de negociación e interlocución con el sector público.	<ul style="list-style-type: none"> - Información - Difusión - Educación - Consulta - Concertación - Colaboración - Co-diseño - Negociación - Decisión - Retroalimentación - Rediseño

Considerando el mapa de actores, y los niveles de poder, interés, dinamismo o involucramiento, se procederá a clasificar a cada actor o grupo de actores según sea necesario informar, consultar, asociar y/o controlar. Cabe destacar que un actor puede ser clasificado para más de un tipo de actividad.

Caja de Herramientas

Herramienta 14:
Matriz de roles para
participantes y actividades

Plazos y Cronograma

De acuerdo a los plazos involucrados en el proceso de participación, se elaborará un cronograma de actividades o carta Gantt, en el cual deben registrarse las actividades y fechas estimadas en que deben realizarse.

Cabe señalar que es recomendable incluir las fechas de los productos esperados, responsables e hitos relevantes del proceso. El cronograma se puede ordenar por clase o tipo de actividades, asignando diferentes colores a las actividades, como talleres, entrevistas, votaciones, etc.

Caja de Herramientas

Herramienta 15:
Cronograma de actividades

Herramienta 16:
Tabla de identificación
de hitos relevantes

Responsables

Para cada actividad, se deberá definir el o los responsables. Una idea es dividir el proceso participativo en etapas y asignar actividades, participantes e identificar al responsable para cada etapa.

La identificación de los momentos clave o hitos relevantes del proceso de participación es una herramienta de apoyo para este aspecto, ya que junto con mostrar cuáles son los momentos y actividades de mayor trascendencia dentro de la etapa en que se encuentra la iniciativa, también indica el o los responsables de cada una de ellas.

Caja de Herramientas

Herramienta 17:
Tabla de asignación
de responsabilidades

Tabla de Costos y Tabla de Gastos

Determinar el nivel de esfuerzo necesario para realizar las actividades diseñadas, requiere la identificación de los costos y gastos del proceso participativo. Ello permitirá ajustar las actividades y plazos con la variable presupuestaria y realizar las rendiciones de gastos, si fuese necesario.

Caja de Herramientas

Herramienta 18:
Tabla de costos

Herramienta 19:
Ficha de identificación
de recursos disponibles

C. Definición de Indicadores de Seguimiento

Los indicadores son instrumentos que se han definido previamente y sirven para acompañar y verificar el cumplimiento e impacto del programa operativo. Para ello, se elabora una lista de chequeo que permite llevar el registro de los objetivos y actividades que dan origen al cumplimiento de las metas propuestas, para el proceso de participación ciudadana. Esta es una herramienta que permite evaluar el éxito parcial y/o total del plan mismo y hace un seguimiento del proceso. Con ello, se pretende identificar posibles debilidades en el diseño del plan o en los plazos y/o presupuesto disponibles.

Caja de Herramientas

Herramienta 20:
Tablas para definición
y chequeo de resultados
esperados

Se debe considerar que el resultado final que se desea alcanzar, debe resolver o atender los asuntos identificados en el Análisis Estratégico y de Focalización.

Los resultados parciales pueden ser expresados como logro observable o medible, contestando el qué, cuánto, cómo y quién.

- ☛ Qué : Describe el producto o resultado del plan (Listas de chequeo)
- ☛ Cuánto: Describe los montos disponibles y los plazos identificados (Unidades monetarias y de tiempo)
- ☛ Quién : Describe la audiencia considerada (Tipología de actores y registros de participantes)
- ☛ Cómo : Describe las condiciones en las que debe lograrse el resultado (Instrumentos y técnicas que facilitan el proceso)

D. Recomendaciones para la Implementación y Seguimiento del Plan

Al realizar el diseño del Programa Operativo, se debe considerar que su implementación podrá estar a cargo de las unidades especializadas de las Direcciones del MOP (Participación) o serán ejecutadas por terceros (contratistas, consultores o concesionarios, según sea el caso).

Asimismo, es necesario incluir en los instrumentos del MOP (términos de referencia, bases de licitación, concesiones, minutas de trabajo, acuerdos público-privados) las medidas y acciones del Plan, incluyendo aquellas orientadas a abordar los escenarios de conflictividad identificados en la fase de análisis estratégico. El diseño del Programa Operativo, deberá desarrollar recomendaciones para asegurar la consistencia de los contenidos del Plan, con los de los otros instrumentos aplicables.

En este marco, es importante incluir en el diseño operativo un conjunto de recomendaciones que aseguren, en todo momento, la vinculación del Plan de Participación con el Análisis Estratégico y Focalización. Asimismo, se requiere orientar la elaboración de los términos de referencia para la contratación de terceros.

Caja de Herramientas

Herramienta 21:
Matriz del Plan de Participación
Ciudadana
Capítulo III, 2.2.
“Lineamientos generales para
la elaboración de términos
de referencia”

4. Implementación y Seguimiento del Plan de Participación Ciudadana

Este componente busca orientar la ejecución y seguimiento del Plan de Participación Ciudadana, incluyendo la sistematización de las actividades realizadas, la verificación de indicadores de cumpli-

miento y de impacto, la generación de lecciones aprendidas y la identificación de medidas para el mejoramiento continuo del proceso de participación.

La pregunta clave que se debe responder en esta fase es:

- ¿Cuál es el resultado obtenido del proceso de participación ciudadana y qué aspectos se deben mejorar en el futuro?

La Figura 6 contiene los requisitos que deben ser resueltos para acompañar la implementación y el seguimiento del Plan de Participación Ciudadana.



Figura 6: Contenidos de la implementación y seguimiento del Plan de Participación Ciudadana.

A. Implementación de Actividades (Ejecución)

En la elaboración de un Plan de Participación Ciudadana, su ejecución estará condicionada a las etapas anteriores y al análisis estratégico y focalización. En este escenario, la implementación del Plan podrá considerar una gran variedad de herramientas de apoyo, las que presentan características diversas, así como también funciones

o propósitos específicos, según sea el tipo de acción que se desarrolle.

Se han identificado herramientas para cada modalidad de participación ciudadana, las que se resumen a continuación, siendo las principales de ellas detalladas en la Caja de Herramientas:

Herramientas para la Modalidad Informativa

Corresponde a las herramientas a través de las cuales se entregan antecedentes a un público objetivo determinado, comunicando a través de diversos medios y canales, mensajes con flujos de una o dos vías, es decir que se entrega y se recibe información, apuntando, en algunos casos, a comunicar de manera amplia y masiva, con un mayor impacto mediático (ver Tabla 5).

Caja de Herramientas

Herramienta 22:

Afiches

Herramienta 23:

Páginas web

Herramientas para la Modalidad Consultiva

Estas herramientas tienen por objeto conocer la opinión de la comunidad sobre la iniciativa del MOP (política, plan, programa o proyecto) en sus distintas fases.

Estas herramientas pueden tener o no carácter vinculante, es decir, que sean consideradas para la toma de decisión.

En este caso, se recomienda trabajar con ciudadanos bien informados y de preferencia, que hayan participado de algún proceso participativo como los ya mencionados.

Caja de Herramientas

Herramienta 24:

Las encuestas

Herramienta 25:

Las entrevistas

Herramienta 26:

Observación directa y observación participante

Herramienta 27:

Grupo focal o focus group

Herramienta 28:

Grupos de discusión

Herramienta 29:

Historia de vida

Herramienta 30:

Buzón de consultas

TABLA 5

Resumen de Herramientas Informativas

Criterios de Caracterización

	Objetivos Principales de Herramienta	Tipo de Contacto con Involucrados	Flujo de la Información	Cobertura de los Involucrados	Plazos Requeridos para su implementación
Cartas Informativas	Entregar Antecedentes	Indirecto	Una vía	Limitada	Corto Plazo
Reuniones Informativas	Entregar antecedentes y clarificar preguntas	Directo	Dos vías	Limitada	Corto Plazo
Líneas 800	Entregar Antecedentes y clarificar preguntas	Indirecto	Una o dos vías	Amplia	Mediano Plazo
Kioscos Informativos	Entregar Antecedentes	Directo	Una o dos vías	Amplia	Mediano Plazo
Videos Informativos	Entregar Antecedentes	Indirecto	Una vía	Amplia	Largo Plazo
Maquetas Demostrativas	Entregar Antecedentes	Indirecto	Una vía	Amplia	Largo Plazo
Visitas a Terreno	Entregar Antecedentes y clarificar preguntas	Directo	Dos vías	Limitada	Corto Plazo
Afiches	Entregar Antecedentes	Indirecto	Una vía	Amplia	Mediano Plazo
Avisos en Medios de Comunicación (Escritos y Radiales)	Entregar Antecedentes	Indirecto	Una vía	Amplia	Mediano Plazo
Volantes, Dípticos, Trípticos y Folletos	Entregar Antecedentes	Indirecto	Una vía	Amplia	Corto Plazo
Páginas Web	Entregar Antecedentes y clarificar preguntas	Indirecto	Una o dos vías	Amplia	Largo Plazo
Boletín Electrónico	Entregar Antecedentes	Indirecto	Una vía	Amplia	Largo Plazo
Blogs	Entregar Antecedentes y clarificar preguntas	Indirecto	Una o dos vías	Amplia	Largo Plazo
Foros	Entregar Antecedentes y clarificar preguntas	Indirecto	Una o dos vías	Amplia	Largo Plazo

TABLA 6

Resumen de Herramientas Consultivas

Criterios de Caracterización

	Objetivos Principales de Herramienta	Tipo de Contacto con Involucrados	Flujo de la Información	Cobertura de los Involucrados	Plazos Requeridos para su implementación
Entrevistas con Informantes Calificados	Conocer puntos de vista	Directo	Dos vías	Limitada	Corto Plazo
Grupos Focales	Presentar puntos de vista y debatir	Directo	Dos vías	Limitada	Mediano Plazo Corto Plazo
Talleres Participativos	Presentar puntos de vista y debatir	Directo	Dos vías	Limitada	Corto Plazo
Seminarios	Presentar puntos de vista y debatir	Directo	Dos vías	Limitada	Mediano Plazo
Asambleas	Presentar puntos de vista y debatir	Directo	Dos vías	Limitada o Amplia	Corto Plazo
Espacio Abierto	Debatir	Directo	Dos vías	Amplia	Mediano Plazo
Buzón de Consultas	Conocer puntos de vista	Indirecto	Dos vías	Amplia	Corto Plazo
Plebiscitos	Conocer nivel de aprobación y rechazo	Indirecto	Dos vías	Amplia	Mediano Plazo
Encuestas (virtuales)	Conocer puntos de vista	Directo	Dos vías	Limitada	Mediano Plazo
Casa Abierta	Entregar Antecedentes y debatir	Directo	Dos vías	Amplia	Mediano o Largo Plazo
Buzón de sugerencias	Conocer puntos de vista	Indirecto	Una vía	Amplia	Corto o Mediano Plazo
Correo electrónico	Conocer puntos de vista	Indirecto	Dos vías	Amplia	Corto o Mediano Plazo
Conferencias de búsqueda de consenso	Conocer puntos de vista	Directo	Dos vías	Limitada	Corto Plazo

Caja de Herramientas

Herramienta 31: Plebiscitos

Herramienta 32: Casa abierta

Herramienta 33: Reuniones con la comunidad o asambleas

Herramienta 34: Campañas casa a casa (puerta a puerta)

Herramienta 35: Seminarios

Herramienta 36: Espacio abierto

Herramienta 37: Conferencias de búsqueda de consenso

Herramienta 38: Talleres participativos

Herramientas para la Modalidad Gestionaria

El relacionarse activamente por parte de los actores, es una característica de esta modalidad que puede expresarse, por ejemplo, al dar un encargo a un colaborador para realizar una tarea, otorgándole el poder y la libertad necesaria, conservando siempre la responsabilidad final. Las etapas para la delegación o transferencia son dos: (i) preparación del colaborador; y (ii) delegación.

Caja de Herramientas

Herramienta 31:
Plebiscitos

Herramienta 37:
Conferencias de búsqueda de consenso

Herramienta 39:
Jurados ciudadanos

Antes de delegar, es fundamental responder las siguientes preguntas:

- ☛ ¿Qué delegar?
- ☛ ¿Cuándo delegar?
- ☛ ¿Cómo delegar?
- ☛ ¿Por qué delegar?

La Figura 7 ilustra las etapas del proceso de delegación:

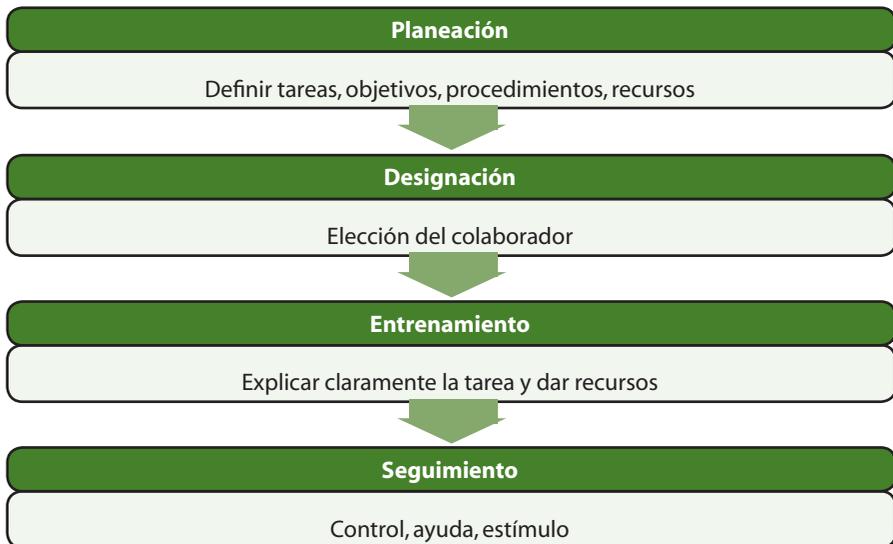


Figura 7: Etapas del proceso de delegación.

Las experiencias y aprendizajes de los procesos participativos, se construyen a través de las relaciones e interacciones, que se generan entre los encargados o gestores de la participación ciudadana y los actores clave, donde estos últimos, tienden a evaluar la coherencia entre lo prometido por los primeros, a través de su imagen pública y los resultados y decisiones tomados.

En un proceso de participación gestonaria, se busca un mejoramiento tanto del proceso mismo, como de la iniciativa del MOP, donde puede ser necesario reorientar algunos procedimientos habituales de la estrategia empleada o de alguna

fase o componente de la iniciativa. Esto sólo puede tener éxito cuando se consigue involucrar a los actores relevantes, aprovechando sus conocimientos en los temas cotidianos del área de influencia, en beneficio de la iniciativa. Lo anterior permite mejorar participativamente partes o componentes de un programa, plan o proyecto, modificando las interacciones con los actores relevantes, para darles un espacio de participación vinculante e inclusivo, a través de una experiencia más valiosa y diferenciadora. La metodología para la modalidad gestonaria se ilustra en la Figura 8.

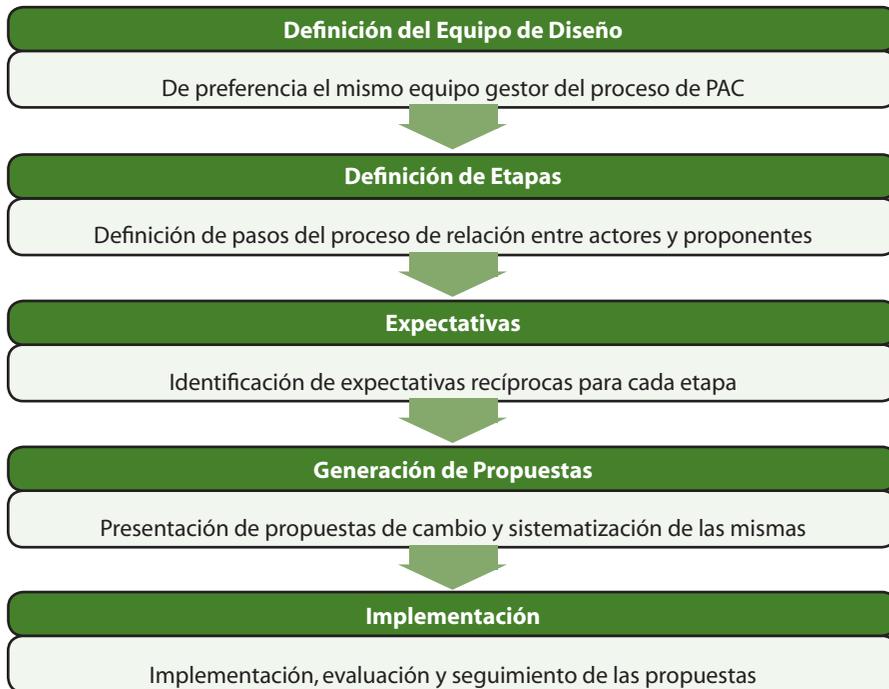


Figura 8: Secuencia Metodológica del Rediseño (Modalidad Gestonaria)

En muchas oportunidades, los ciudadanos pueden aportar más que los expertos en la definición de sus problemas. Para aprovechar adecuadamente este conocimiento, es necesario desarrollar mecanismos de participación cuantitativos e instancias interactivas.

Para esto, los actores clave por su parte, deben entender a la participación ciudadana como un cambio cultural, que exige una ciudadanía consciente de la importancia de estos procesos, con los mecanismos para participar y ejercer control. Por tanto, se requiere de un grupo de actores que entienda la participación como un derecho, pero también como una responsabilidad.

La responsabilidad compartida, se traduce en la concertación o acuerdo de voluntades, formación de alianzas y participación en las decisiones en conjunto con las instituciones, las que dan forma a una estrategia de participación. Este nivel va más allá de un proyecto en diseño o ejecución, puesto que desarrolla e instala capacidades que tienen carácter perdurable, ya que se debe traducir en la generación de confianzas mutuas entre la ciudadanía y el Estado.

Algunas herramientas de este tipo se listan en la Tabla 7.

TABLA 7

Resumen de Herramientas Gestionarias

Criterios de Caracterización

	Objetivos Principales de Herramienta	Tipo de Contacto con Involucrados	Flujo de la Información	Cobertura de los Involucrados	Plazos Requeridos para su implementación
Jurados de ciudadanos	Presentar puntos de vista y decidir	Directo	Dos vías	Limitada	Mediano Plazo
Plebiscitos vinculantes	Tomar decisión en base a una votación	Indirecto	Dos vías	Amplia	Mediano Plazo
Conferencias de búsqueda de consenso	Presentar puntos de vista y decidir	Directo	Dos vías	Limitada	Corto o mediano plazo
Instancias de Negociación (Manejo de Conflictos)	Presenta puntos de vista, debatir y acordar	Directo	Dos vías	Limitada	Mediano o Largo Plazo

Herramientas para la Modalidad de Empoderamiento o Habilitación Social

Las herramientas de empoderamiento tienen como finalidad promover el conocimiento y desarrollar capacidades en un público objetivo, ya sea de manera directa o indirecta, de manera previa o simultánea a un proceso participativo. Estas herramientas permiten divulgar contenidos y trabajar con una comunidad más preparada, disminuir conflictos por desconocimiento y reforzar vínculos y confianzas entre las partes (ver Tabla 8).

Caja de Herramientas

Herramienta 35:
Seminarios

Herramienta 40:
Mesas de trabajo

Herramienta 41:
Talleres de capacitación

Herramienta 42:
Grupos de autogestión

TABLA 8

Resumen de Herramientas de Empoderamiento

Criterios de Caracterización

	Objetivos Principales de Herramienta	Tipo de Contacto con Involucrados	Flujo de la Información	Cobertura de los Involucrados	Plazos Requeridos para su implementación
Taller capacitación	Capacitar, desarrollar capacidades	Directo	Dos vías	Limitada	Corto o Mediano Plazo
Seminario	Familiarizar a los participantes con un tema	Directo	Una vía	Amplia	Corto Plazo
El debate	Presentar posturas e intereses	Directo	Dos vías	Limitada	Corto Plazo
Material didáctico	Entregar material de aprendizaje	Indirecto	Una vía	Amplia	Mediano Plazo
Cursos virtuales	Desarrollar capacidades	Indirecto	Una o dos vías	Amplia	Mediano Plazo
Grupos de Auto-Gestión	Entregar conocimiento y habilidades, debatir y acordar	Directo	Dos vías	Limitada	Corto o Mediano Plazo
Mesas de Trabajo	Entregar Antecedentes y debatir	Directo	Dos vías	Limitada	Corto o Mediano Plazo

El control ciudadano, característica de esta modalidad,¹³ es una forma avanzada de participación, donde a un público determinado se le entrega la posibilidad de fiscalizar la gestión del proyecto, plan o programa. En esta modalidad, la ciudadanía puede participar en instancias de evaluación o auditoría en las distintas etapas del ciclo de vida y al igual que en la consulta vinculante, requiere de un grupo de actores competentes y bien preparados para cumplir con este rol.

Por otra parte, el control social se puede manifestar a través de la aplicación de he-

rramientas como auditorías, rendición de cuentas respecto de las decisiones tomadas, los recursos utilizados, la coherencia y consistencia entre lo planeado, lo acordado y lo realizado, la calidad y los recursos destinados para tales efectos, etc. El control social se materializa a través de actividades grupales o individuales de consulta principalmente, que permitan verificar el cumplimiento de las obligaciones y compromisos contraídos.

B. Verificación de los Indicadores de Cumplimiento y de Impacto

La verificación debe realizarse de acuerdo a los objetivos y resultados esperados, definidos en el Programa Operativo, utilizando los medios de verificación establecidos para los indicadores de meta (o cumplimiento) e impacto.

Tal como se señaló en el acápite 3C (Definición de Indicadores de Seguimiento) del Diseño del Programa Operativo, es neces-

rio distinguir el tipo de indicadores para la confección de las listas de chequeo y realizar así una adecuada verificación y seguimiento posterior. Estos indicadores son:

Caja de Herramientas

Herramienta 20:

Tablas para definición y chequeo de resultados esperados

🔑 **Indicadores de Cumplimiento o de Meta.** Por ejemplo, la cobertura, es decir el porcentaje de actores clave involucrados de manera efectiva en las actividades, número de actividades ejecutadas (talleres, seminarios, entrevistas, etc.), número de documentos distribuidos, entre otros. Para su posterior verificación, se pueden utilizar listas de chequeo, que informen sobre el cumplimiento de las metas asociadas a los objetivos específicos del plan de participación.

🔑 **Indicadores de Impacto.** Permiten verificar o estimar, en forma cualitativa o cuantitativa (calidad o cantidad), los efectos positivos o negativos de las acciones derivadas del Plan de Participación en el mejoramiento de la iniciativa. Por ejemplo, relación entre plazos y costos previstos y reales de la iniciativa, evolución del nivel de conflictividad (comparación antes, durante y después del plan) y relación costo-beneficio, entre otros.

¹³ Al respecto, la DOS define a la modalidad de empoderamiento, como aquella que supone el ejercicio de control social sobre la política pública.

C. Sistematización de Lecciones Aprendidas

La organización del conjunto o banco de experiencias acumuladas, permitirá enriquecer la Caja de Herramientas del Manual y promover buenas prácticas a nivel de la Evaluación Preliminar, la Estrategia de Participación y el Programa Operativo de Participación Ciudadana.

La elaboración del **Banco de Experiencias** se alimenta de los contenidos sistematizados en el proceso y que constituyen el Informe con el Plan de Participación Ciudadana. La forma de sistematizar este banco de información, podrá considerar los siguientes criterios:

- ☛ Posibilidad de clasificar las experiencias de acuerdo a la iniciativa del MOP (política, plan, programa o proyecto), tipo de servicio de infraestructura (obras hidráulicas, obras portuarias, obras viales, aeropuertos, agua potable rural, vialidad urbana, etc.) y/o etapa del ciclo de vida de la iniciativa (idea, perfil, pre-factibilidad, factibilidad, diseño, construcción, operación).
- ☛ Posibilidad de incorporar las lecciones aprendidas (particularmente la determinación del nivel de conflictividad y su seguimiento a través del proceso de participación ciudadana), como parte de la Gestión Integrada de Proyectos (GIP) del MOP, de manera tal, que se pueda utilizar el banco de experiencias como una referencia para la evaluación de desempeño.
- ☛ Posibilidad de diseñar y aplicar una ficha de sistematización de las experiencias que contemple, al menos, los siguientes aspectos:

Caja de Herramientas

Herramienta 43:

Banco de experiencias

- Situación previa de la iniciativa
- Factores críticos
- Actores claves
- Nivel de conflictividad inicial
- Demandas de participación
- Objetivos y alcances estratégicos definidos
- Hitos claves del plan de participación ciudadana
- Análisis de costo-efectividad del plan
- Verificación de indicadores de impacto y de cumplimiento
- Nivel de conflictividad final (o actual)

D. Medidas para el Mejoramiento Continuo del Proceso de Participación

El **mejoramiento continuo** del proceso de participación, se asegura mediante la supervisión o monitoreo permanente de

la evolución del escenario estratégico en que se ha implementado el Plan de Participación.

Por ello, es clave la generación de **Reportes de Evaluación** del proceso. Es recomendable elaborar estos reportes en tres momentos: antes, durante y después de la implementación del Plan de Participación Ciudadana.

Estos reportes pueden considerar, al menos, los siguientes aspectos:

- **Evolución del Nivel de Conflictividad.** Utilizando los indicadores y la metodología de aplicación, se puede verificar los cambios del nivel de conflictividad de la iniciativa del MOP respecto del nivel inicial. De hecho, es esperable que los niveles de conflictividad de una iniciativa varíen en las distintas etapas del ciclo de vida de la iniciativa misma y/o del proceso de participación ciudadana. Con esto se puede prevenir situaciones indeseadas y conflictivas, monitorear el éxito de la estrategia de participación ciudadana y prever cambios en la misma, cuando sea necesario.
- **Análisis de Evolución del Mapa de Actores.** Como se presentó en la Guía de Estrategia de Participación Ciudadana, el mapa de actores es una herramienta dinámica que puede ser empleada en diferentes etapas del proceso participativo. En particular, en planes, programas o proyectos de larga duración, es recomendable realizar mapas de actores permanentemente y con esto perfeccionar la estrategia de participación y el plan mismo, según se pueda concluir con la evolución del mapa.
- **Evaluación por parte de Actores del Proceso Participativo.** Como herramienta de evaluación del proceso, es recomendable incorporar a los actores al evaluar el plan de participación y sus actividades. Para esto existen diversos formatos de registro y evaluación de herramientas, que incluyen evaluaciones cualitativas y/o cuantitativas (ver Herramientas Preferentes para Implementación y Seguimiento). Lo trascendental es elegir un modelo de evaluación apropiado al público objetivo al cual está dirigido, con instrucciones claras y preferentemente, de fácil tabulación de datos. Esto contribuye, además, a tener una idea general respecto del cumplimiento de los objetivos del Plan de Participación y a la materialización costo-efectiva de los servicios de infraestructura. Asimismo, se debe considerar la obligatoriedad de mantener a disposición del público los mecanismos de participación ciudadana¹⁴, potenciando las Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS) como instancias de recepción o canalización de inquietudes de los actores, en relación con procesos de participación, ya efectuados o en proceso de ejecución.

14 Al respecto, ver Artículo 7 de la Ley 20.285 de Transparencia y Acceso a la Información Pública, promulgada el 11 de agosto de 2008.

Capítulo III.

Caja de Herramientas



1. Herramientas Preferentes para las Etapas del Proceso de Participación Ciudadana
2. Herramientas de Apoyo General al Proceso de Participación Ciudadana

CAPÍTULO III. CAJA DE HERRAMIENTAS

Este capítulo incluye los instrumentos, métodos, técnicas y otras herramientas relevantes, sugeridas para cada uno de los componentes del Plan de Participación Ciudadana: Análisis Estratégico y de Focalización, Programa Operativo, e Implementación y Seguimiento. La selección de las herramientas incluidas se ha realizado mediante la revisión de la experiencia nacional e internacional.

Se presenta en detalle un conjunto de herramientas de interés para realizar procesos participativos, en diferentes tipos de iniciativas del MOP. Las herramientas propuestas están orientadas a servir de apoyo en el diseño del proceso participativo, en cada una de sus etapas, considerando además, orientaciones para la incorporación de las perspectivas de género e interculturalidad y herramientas de apoyo general, sobre indicadores para la gestión de conflictos y lineamientos generales para la elaboración de términos de referencia y bases de licitación. El capítulo se estructura de la siguiente manera:

Resumen de Contenidos Capítulo III

1. Herramientas Preferentes para las Etapas del Proceso de Participación Ciudadana
 - 1.1. Herramientas para Análisis Estratégico y de Focalización
 - 1.2. Herramientas para el Programa Operativo
 - 1.3. Herramientas para la Implementación y Seguimiento
 - 1.4. Herramientas para la incorporación de Perspectivas de Género e Interculturalidad
2. Herramientas de Apoyo General al Proceso de Participación Ciudadana
 - 2.1. Indicadores para la Gestión de Conflictos
 - 2.2. Lineamientos Generales para la Elaboración de Términos de Referencia

1. Herramientas Preferentes para las Etapas del Proceso de Participación Ciudadana

Las herramientas se presentan de acuerdo a su carácter estratégico u operativo, según sea el caso. Las primeras están orientadas preferentemente hacia el Análisis Estratégico y de Focalización; las segundas, dan cuenta de metodologías y técnicas para el Programa Operativo de Participación y su posterior Implementación y Seguimiento.

Es importante señalar que **las herramientas disponibles no son exclusivas para un determinado componente del proceso de participación ciudadana**, sino que pueden ser usadas en la medida que sean pertinentes, incluyendo las adaptaciones que puedan aplicarse si es necesario.

Si bien se incluyen orientaciones para el uso de la Caja de Herramientas en cada componente, éstas apuntan a apoyar la identificación de las herramientas preferentes y no restringe el uso de otras.

1.1. Herramientas para Análisis Estratégico y de Focalización

En esta sección se encuentran herramientas sugeridas para que al usuario le sea más fácil evaluar la situación en la que se encuentra, desde el inicio del proceso participativo. En general, se trata de indicaciones para desarrollar los contenidos del Análisis Estratégico y de Focalización, en donde se encontrarán formularios, matrices y otras herramientas que serán de ayuda para describir el espacio geográfico, los antecedentes clave de la iniciativa del MOP y métodos para la identificación y análisis de los actores, incluyendo su caracterización y mapeo.

Los criterios de selección de herramientas participativas que se presentan a continuación, deben ser aplicados siguiendo la Guía para el Desarrollo de los Contenidos de la Evaluación Preliminar y la **Guía para el Desarrollo de los Contenidos de la Estrategia de Participación**. Para cada caso se presentan diferentes herramientas

que permiten identificar y caracterizar a los actores clave, definir los objetivos del proceso de participación y los alcances estratégicos del mismo.

Se parte del supuesto, que el equipo de trabajo conoce el nivel de información que poseen los actores involucrados en la iniciativa del MOP. Si no se poseen estos datos, lo más indicado es realizar un sondeo o exploración previa.

Naturalmente, este sondeo ya es indicativo respecto del tipo de herramientas por utilizar, especialmente de las que se presentan orientadas a la obtención de información primaria (grupo focal, entrevistas o encuesta), así como las de utilización de información secundaria (publicaciones, declaraciones y otras). Las herramientas que se presentan para este componente son las siguientes:

Herramientas para Análisis Estratégico y de Focalización

N°	Nombre de la Herramienta
1	Formulario de Contexto General e Identificación de Factores Clave de la Iniciativa del MOP
2	Matriz de Identificación y Catastro de Actores
3	Matriz de Caracterización de Actores
4	El Perfil Social
5	Matriz de Identificación de Actores Clave
6	Matriz de Poder/Dinamismo
7	Matriz de Poder/Interés
8	Modelo Poder, Legitimidad y Urgencia
9	Mapeo de Disposiciones y Relaciones
10	Técnicas de Análisis Estratégico

Herramienta 1: Formulario de contexto general e identificación de factores clave de la iniciativa del MOP

Objetivo de la Herramienta

Esta herramienta permite desplegar, en forma resumida, los antecedentes más relevantes de cada iniciativa y poner en contexto la situación en que ella se encuentra, respecto a la etapa de su ciclo de vida, presentando información clave y los alcances de cada iniciativa, su contexto geográfico, y las demandas de participación.

El formulario entrega los lineamientos generales e información más relevante para: i) la descripción de las características del espacio físico donde se ejecutará cada iniciativa (proyecto, plan, programa o política); ii) la identificación de las demandas de participación ciudadana para definir posteriormente la estrategia de participación ciudadana y las herramientas pertinentes para aplicar en el plan de participación.

Descripción de la Herramienta

Corresponde a un formulario sencillo, que el usuario del Manual deberá rellenar con información fidedigna, en una profundidad suficiente como para el óptimo entendimiento de la situación preliminar más relevante de la decisión. Esta herramienta es indicativa de la información necesaria para desarrollar el Análisis Estratégico y Focalización. Su llenado debe realizarse a partir de los criterios sugeridos en el formulario, sin embargo, se pueden agregar otros campos que sean pertinentes para cada tipo de decisión.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Recopilación de antecedentes por Intranet e Internet. - Definición de los alcances de la información por detallar. - Definición de los límites del espacio por caracterizar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación y análisis de la información recopilada. - Revisar vigencia de la información disponible. 	<ul style="list-style-type: none"> - Retroalimentar esta herramienta con información más actualizada, si es necesario.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - La obtención de la información es relativamente sencilla, y permite sintetizar datos clave para realizar un Análisis Estratégico y Focalización, previo a la definición de la estrategia de participación. - Permite contextualizar rápidamente y sobre la base de información precisa, las demandas asociadas al proceso participativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posible variabilidad de la información, desde el llenado del formulario, hasta el inicio del proceso participativo. - Rigidez de algunas temáticas (pueden o no ser aplicadas a algunos proyectos). - Algunos componentes pueden ser de gran extensión.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

1. Usar información actualizada y de fuentes confiables, actualizándola regularmente.
2. Completar al menos los campos sugeridos en el formulario, complementando con información adicional pertinente cuando corresponda.
3. Definir los límites del territorio por describir, apoyándose en recursos gráficos.
4. Utilizar información de fuentes confiables; se recomienda que provenga de instituciones de gobierno.
5. Desarrollar los temas con la profundidad necesaria y requerida para las características de la decisión.
6. Identificar cada etapa del ciclo de vida de la decisión y dónde existen las demandas de participación, marcando las necesidades con una X en la tercera columna, cuando corresponda, en la sección final del formulario.
7. Identificar qué tipo de realización se hará efectiva para el proceso participativo y los requerimientos legales asociados.
8. Señalar si existe algún proceso en ejecución o anterior y si hay algún tipo de requerimiento adicional o especial solicitado para cada oportunidad.
9. Detallar la información identificada en esta matriz cuando corresponda y adjuntar documentos que avalen lo indicado.

Formato de registro y evaluación de la Herramienta

1. Identificación de Factores Clave de la Iniciativa

Antecedentes generales	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección • Nombre de la iniciativa • Código BIP • Código de la iniciativa • Monto total de la inversión • Financiamiento • Fechas (inicio – término programadas) • Existencia de participación ciudadana en etapas previas • Etapa • Inspector Fiscal 	
Tipología	<ul style="list-style-type: none"> • Precisar si se trata de una política, plan, programa o proyecto de obras hidráulicas, obras viales, obras portuarias, obras aeroportuarias u obras de edificación pública, espacio público y patrimonio arquitectónico, etc. • Experiencia en participación de iniciativas similares 	
Características técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Breve descripción de la actividad • Objetivos • Acciones y obras físicas • Superficie (envergadura o extensión) • Vida útil • Tipo de intervención (areal, puntual o lineal) 	

2. Identificación de factores claves para la dimensión espacial

Geográficos	<ul style="list-style-type: none"> • La localización (situación geográfica) • Región, provincia, comuna, localidades, en el caso que se haya ingresado el dato, coordenadas SIG 	
Área de Influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Área de influencia de la acción, directa e indirecta • Emplazar en un mapa el trazado de la iniciativa o de sus alternativas, para determinar y analizar las variables que conforman el territorio 	
Uso de suelo	<ul style="list-style-type: none"> • Urbano y/o rural • Residencial, mixto, industrial, agrícola, equipamiento, turístico, etc. • Existencia de áreas protegidas por SNASPE¹⁵, territorio indígena, etc. 	
Características socioeconómicas	<ul style="list-style-type: none"> • Principales actividades económicas • Sectores productivos (áreas silvoagropecuarias, localización de actividades, industria, pesca, turismo, etc.). • Vocación productiva 	
Capital social	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de organizaciones en el territorio • Características Socioculturales • Presencia de pueblos indígenas 	

15 SNASPE: Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado

3. Identificación de las demandas de participación

(X)

Etapa	<ul style="list-style-type: none">• Idea• Perfil• Pre-factibilidad• Factibilidad• Diseño• Construcción• Operación	
Realización	<ul style="list-style-type: none">• Interna (UGAT, Comité PAC del MOP)• Externa (Licitada, subcontratada)• Otras	
Requerimientos Legales	<ul style="list-style-type: none">• MIDEPLAN• SEIA• Otros	
Proceso participativo	<ul style="list-style-type: none">• Anterior• Paralelo	
Adicionales	<ul style="list-style-type: none">• Requerimientos municipio• Otros	

Herramienta 2.

Matriz de Identificación y Catastro de Actores

Objetivo de la Herramienta

Esta herramienta tiene por objetivo ayudar a la identificación general de los actores involucrados, y su posterior clasificación preliminar en un grupo de interés, junto con calificar de acuerdo a una tipología propuesta (beneficiados, afectados), a todos los actores relacionados directa o indirectamente con la iniciativa.

Descripción de la Herramienta

Esta herramienta consiste en una matriz sencilla que busca identificar los actores de la decisión, para lo cual el usuario debe registrar los grupos de actores y los nombres de los participantes, si dispone de esta información, distinguiendo por género cuando sea pertinente.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<p>Identificar en estudios o iniciativas anteriores, notas de prensa y otros, grupos de actores que pudiesen involucrarse en el proceso participativo.</p> <p>Antes de completar el catastro se recomienda completar las matrices de identificación.</p>	<p>Catalogar los grupos de actores, identificar si están activos o vigentes.</p> <p>Identificar nombres de representantes y líderes.</p> <p>Identificar liderazgos informales.</p> <p>Completar la matriz con el mayor detalle posible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar la matriz llena, por omisiones, duplicidades, inconsistencias y vacíos de información si los hubiese. - Guardar registro y respaldar la información. - Actualizar este catastro mientras el proyecto se desarrolla y los actores aumentan o disminuyen.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<p>Es una herramienta de fácil llenado, entrega información relevante en forma ordenada y sistemática.</p> <p>Es de fácil actualización y no requiere investigación detallada, puesto que alimenta matrices de actores más específicas.</p> <p>Permite visualizar en términos amplios, la distribución de géneros preliminar del proceso participativo con antelación.</p> <p>El catastro constituye una base de datos muy completa si es bien llenada, y permite identificar grupos de actores y redes de manera bastante simple.</p>	<p>Necesita información actualizada, lo que no siempre puede estar disponible.</p> <p>Pueden confundirse los actores al verse vinculados a más de un grupo.</p> <p>Puede necesitar ampliar las categorías, separando lo social de lo cultural o agregando la categoría ambiental; esto quedará a criterio del ejecutor de la herramienta.</p> <p>Identificar liderazgos o representatividad por género puede tomar más tiempo y requerir más información.</p> <p>Información referencial de carácter básico, no es posible a través de ella conocer las posturas e intereses de la comunidad.</p> <p>No se le puede considerar como un proceso participativo.</p>

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

1. Para identificar los integrantes del grupo económico, señalar cuáles son los actores relacionados con los medios de producción y comercialización en la región, se deben distinguir aquellos grupos como empresas, asociaciones de productores, comercializadores, clientes, vendedores de insumos, transportistas, etc.
2. Para el grupo político, los actores deben ser descritos en términos generales, dando cuenta de las instituciones gubernamentales, los representantes de servicios públicos, la gobernación, legisladores y partidos políticos, comisiones, el consejo municipal, juntas comunales, entre otros.

3. En el sector socio-cultural, se deben identificar las agrupaciones u organizaciones como juntas de vecinos, centros de madres, grupos religiosos, grupos cívicos, grupos vulnerables, organizaciones indígenas, y organizaciones no gubernamentales. Se deben diferenciar las agrupaciones ambientalistas o ecologistas, grupos académicos y de investigación, agencias de cooperación, entre otros.
4. Para emplear la versión de la matriz con perspectiva de género, se debe primero llenar la versión básica (sin distinción de género) y luego diferenciar grupos de actores que sean representados o integrados en su mayoría por hombres y por mujeres, señalando nombres de líderes y lideresas, con el mayor detalle de información disponible.
5. Para realizar el catastro se propone completar la información de la Ficha de Identificación de Actores, como se muestra en la figura siguiente y en la tabla de formato de registro.

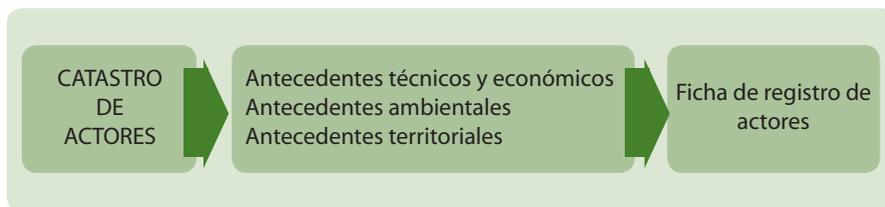


Figura 9: Antecedentes para la identificación de actores.

Identificación y Representatividad de los Líderes Sociales

A mayor representatividad de los líderes de una comunidad, más altas son las probabilidades de mantener una relación fluida a través de ellos. Por el contrario, mientras menos representativos sean los líderes, menos confiables serán los resultados, la transparencia de la información y la seriedad de los acuerdos.

Por ello, si en una comunidad se detecta que sus líderes o representantes no son representativos, lo mejor es utilizar herramientas masivas de participación. Por

ejemplo, se pueden realizar asambleas, consultas, centros de consulta o casa abierta, etc. También, existe la posibilidad de fomentar o fortalecer los liderazgos locales a través de ejercicios de habilitación social o empoderamiento.

En cambio, si los niveles de representatividad son relativamente altos, se pueden utilizar herramientas menos masivas, como por ejemplo: talleres, reuniones, grupos focales, comités consultivos, entre otras.

Tipología de Actores

1. Actores del Sector Público

Actores Públicos internos, funcionarios o Servicios del Ministerio, con y sin responsabilidad directa en la decisión, pero que tienen relación con ella o con el territorio intervenido.

Actores de otros Ministerios o Servicios Públicos, con competencias específicas y complementarias a la decisión. Con este tipo de actores compete potenciar acciones de coordinación, ya que sus mandatos y sus acciones se relacionan con ciertos tipos de intervenciones sobre el territorio y la comunidad local, lo que requiere de una acción conjunta para su éxito.

2. Actores Políticos

Estos actores son los Líderes Políticos electos en las circunscripciones o Distritos donde se desarrolla la decisión (Senadores y Diputados), y las Autoridades Locales elegidas (Alcalde y Concejales). Estos actores han sido elegidos por la ciudadanía y en representación de ella tienen el derecho de acceder a la información de la decisión que afectará y/o beneficiará directamente al territorio.

3. Actores Privados

La intervención ministerial en una localidad o área de influencia, afectará o beneficiará a algunas actividades económicas que poseen asociaciones que representan sus intereses; es esencial incluirlas en el proceso participativo. Los intereses de estos actores son intrínsecos a la participación ciudadana, dado que son representativos de un segmento de la población y pueden gatillar procesos significativos a favor o en contra de una decisión.

4. Actores de la Comunidad

Entre estos actores se encuentran los dirigentes formales e informales de los grupos de ciudadanos afectados o beneficiados, directa o indirectamente, por la iniciativa. Además, en este grupo de actores se encuentran aquellas instituciones que poseen conocimiento específico sobre algún aspecto de la decisión, como por ejemplo: universidades, centros de estudios, colegios profesionales, etc.

Formato de registro y evaluación de la Herramienta con Perspectiva de Género

GRUPO						
ACTORES	Económico		Político		Socio-cultural	
	H	M	H	M	H	M

Formato de registro y evaluación de la Herramienta Catastro de Actores

A. Datos generales						
A.1. Nombre de la iniciativa:						
A.2. Etapa del ciclo de vida:						
A.3. Responsable:						
B. Datos de la pauta de registro						
B.1. Fecha de elaboración:						
B.2. Responsable de la información:						
C. Datos de actores						
C.1. Tipología	C.2. Apellidos	C.3. Organización	C.4. Dirección	C.5. Teléfono	C.6. Fax	C.7. e-mail
Actores sectores públicos						
Actores políticos						
Actores privados						
Actores de la comunidad						

Herramienta 3. Matriz de Caracterización de Actores

Objetivo de la Herramienta

La caracterización de actores permitirá examinarlos e identificarlos en distintos ámbitos, definiendo la información, conocimiento y experiencia que ellos poseen y así diseñar una estrategia adaptada a los diferentes grupos, asegurando la inclusión de aquellos más pertinentes.

Descripción de la Herramienta

Esta matriz de doble entrada permite registrar para cada actor sus características más relevantes, los roles centrales, y las actitudes frente a los temas. Así como también, sus visiones manifiestas y abiertas de orden positivo o negativo, las posiciones positivas o negativas que se deducen del discurso de los actores, el grado de influencia que maneja cada uno en relación a la decisión y las relaciones con otros actores.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Completar la Matriz de identificación y Catastro de Actores (Herramienta 2). 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el listado de actores y características relevantes de cada actor (se entiende por actor a las instituciones u organizaciones, sólo en casos excepcionales a personas en particular). 	<ul style="list-style-type: none"> - Completar vacíos de información a través del levantamiento de datos por teléfono y/o en terreno si la información disponible no es suficiente. - Actualizar la matriz si la decisión sufre modificaciones espaciales y/o temporales.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Matriz muy completa, que brinda información trascendental para la toma de decisiones y la formulación de las estrategias de participación y del plan mismo. - Permite identificar posturas, posiciones, disposiciones e intereses. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesita de más tiempo para completar la información, y probablemente del levantamiento en terreno de antecedentes no disponibles, inexistentes o desactualizados. - Necesita de un profesional involucrado con el proceso participativo y con los actores para completar los datos, ya que habrá un porcentaje importante de las percepciones del encargado de llenar la matriz, en la información volcada en ella.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

1. Identificar los beneficiados y los afectados directos e indirectos de la decisión.
2. Describir los conocimientos, información y pericias que los actores tienen en relación con la decisión.
3. Conocer la influencia o control que poseen los actores sobre los mecanismos de intervención pertinentes a la decisión.
4. Conocer a los actores que tienen las capacidades de liderazgo que les dan influencia sobre los otros miembros de la comunidad. Por ello, es importante incluirlos en el proceso participativo.
5. Realizar un buen diagnóstico y caracterización de los actores involucrados, para asegurar el real aporte del proceso participativo en la viabilidad de los objetivos de desarrollo.
6. Reconocer explícitamente y de manera anticipada las preocupaciones de los actores, para enfocar los flujos de información, los contenidos de los espacios de diálogo, el tipo de antecedentes para difusión y los espacios de acuerdos posibles de ser alcanzados.

Formato de registro y evaluación de la Herramienta

Actor	Descripción	Posición	Argumento Explícito	Argumento Implícito	Influencia	Relación entre actores
Actor 1						
Actor 2						
Actor 3						
Actor 4						
Actor 5						

- ☛ **Descripción:** Listado de actores y características relevantes de cada actor. Se entiende por actor a las instituciones u organizaciones y sólo en casos excepcionales a personas particulares.
- ☛ **Posición:** Roles centrales de cada actor y actitud frente al problema que se estudia y a la decisión.
- ☛ **Argumento Explícito:** Visiones manifiestas y abiertas de orden positivo o negativo, que los distintos actores exponen en relación a la decisión o al problema que se estudia.
- ☛ **Argumento Implícito:** Visión positiva o negativa que se deduce del discurso de los actores. No es un argumento manifiesto y explícito expuesto abiertamente por los mismos.
- ☛ **Influencia:** Grado de influencia que maneja cada actor en relación a la decisión.
- ☛ **Relación entre Actores:** Son los vínculos con otros actores (juntas de vecinos, municipalidad, comités, autoridades técnicas y políticas de nivel comunal, provincial y regional, entre otras). Se deberán reconocer los conflictos, alianzas y todo tipo de atributos de la relación que se establezca.

Herramienta 4. El Perfil Social

Objetivo de la Herramienta

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

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

Descripción de la Herramienta

🔦 **Recopilación de Antecedentes e Información General de las áreas en Estudio:** Se necesita recopilar y sintetizar información existente en diversas fuentes secundarias (INE, MIDEPLAN, Diagnósticos Sociales Comunales, PLADECO). Su finalidad es caracterizar socialmente a la población del área en estudio en, al menos, las siguientes variables:

- Número de población, desagregado por sexo.
- Número de Población Económicamente Activa, desagregada por sexo y grupo etáreo.
- Principales actividades económicas de la población.
- Existencia de infraestructura sanitaria, vial, de riego, educacional, recreativa y de equipamiento comunitario.
- Número de hogares, según sexo del jefe de hogar.
- Indicadores de salud, educación, calidad y equipamiento de vivienda de los hogares.
- Disponibilidad de servicios básicos por hogar (electricidad, agua, alcantarillado).
- Nivel de ocupación y desocupación.
- Nivel de ingreso promedio de hogares, línea de pobreza e indigencia.
- Número y descriptores afines de las organizaciones territoriales, funcionales y temáticas relevantes en las áreas territoriales pertinentes y sus actividades.

🔦 **Recopilación de Información Cualitativa mediante el contacto con Informantes Claves:** se requiere conocer los niveles de organización y las aspiraciones e intereses de las organizaciones y líderes identificados en la etapa anterior.

🔦 **Procesamiento y Sistematización de la Información recopilada y Elaboración de Documento de Perfil Social:** elaboración de informe con las características socio-económicas y culturales del área en estudio, incluyendo rasgos sobresalientes de su evolución histórica. Sus contenidos principales dicen relación con:

- Caracterización socio-demográfica de los territorios y habitantes situados en las áreas de la decisión en cuestión.
- Breve reseña histórico-cultural de dichos territorios y sus habitantes.
- Identificación de organizaciones funcionales, territoriales y temáticas; líderes de opinión; principales áreas de preocupación y de iniciativa; expectativas de desarrollo, así como de aquellas decisiones de beneficio comunitario no concretadas a la fecha.
- Identificación de eventuales conflictos de intereses actuales y potenciales a los que se ha visto enfrentada cada una de las comunidades.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Revisión bibliográfica para la recopilación de antecedentes e información general de las áreas de estudio. - Contacto con informantes claves para la recopilación de información primaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de Información secundaria. - Contacto con actores claves. (Ver herramientas de implementación y seguimiento). - Sistematización de la información y elaboración de documento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión del documento con informantes calificados y equipo de trabajo.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Es una herramienta complementaria a las matrices anteriores, que provee de información más específica. - Es una base sintética, necesaria antes de iniciar un proceso de recolección de información de la comunidad o de la inserción en ella. 	<ul style="list-style-type: none"> - Información referencial básica, no es posible a través de ella conocer las posturas e intereses de la comunidad. - No se le puede considerar como un proceso participativo.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

1. Es importante que cualquier herramienta de identificación y/o caracterización de actores asegure la inclusión, con especial atención de los grupos sociales marginados y vulnerables.
2. Este tipo de caracterización de actores sólo identifica y define sus especificidades potencialmente; no asegura que vayan a ser participantes activos y con peso en el proceso.
3. Se debe completar con el mayor detalle posible, pero siempre tratando de sintetizar conceptos, y enfocándose de preferencia en el reconocimiento explícito y de manera anticipada de las preocupaciones de los actores.

Formato de registro y evaluación de la Herramienta Catastro de Actores

A. Datos generales							
A.1. Nombre de la iniciativa:							
A.2. Etapa del ciclo de vida:							
A.3. Responsable:							
B. Datos de la pauta de registro							
B.1. Fecha de elaboración:							
B.2. Responsable de la información:							
Identificación y tipología	Caracterización de actores			Percepción de preocupaciones			
	Relación con el proyecto	Conocimiento del proyecto	Influencia que ejerce en relación al proyecto	Ambientales	Territoriales	Sociales	Observaciones

Herramienta 5. Matriz de Identificación de Actores Clave

Objetivo de la Herramienta

Esta herramienta¹⁶ permite identificar, como su nombre lo dice, a actores clave que, dentro del grupo identificado y caracterizado, serán priorizados para involucrarlos en la iniciativa, la toma de decisiones y, en algunos casos, en las negociaciones, dado su carácter especial y sus influencias con el resto de las agrupaciones y participantes.

Descripción de la Herramienta

Con esta matriz es posible identificar los actores clave de manera sencilla y rápida, registrando para cada actor una breve justificación sobre por qué es o no clave. Esta justificación es subjetiva y depende de la información y/o percepciones del usuario que complete la matriz.

16 Fuente: Groot, Anne Marie. 2008. Stakeholder Matrices - Guidelines. ICRA Learning Materials (www.icra-edu.org). página 4.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Tener completada las matrices anteriores (Herramientas 2, 3 y/o 4). - Se recomienda interiorizarse en los alcances de esta herramienta, si se trata de un proceso participativo complejo o de gran impacto mediático. 	<ul style="list-style-type: none"> - Para identificar si un actor es o no clave, se pueden utilizar las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los problemas que se busca aliviar, y a qué actores afecta? ¿A qué actores se da prioridad a sus necesidades, intereses y expectativas? ¿Cuáles son los intereses de los actores que convergen de manera más cercana con las políticas y objetivos de la decisión? 	<ul style="list-style-type: none"> - Para analizar la combinación de los factores influencia o poder y de la importancia o interés se pueden utilizar matrices como las descritas en las herramientas 9 y 10, a modo de complemento.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Herramienta simple, de resultados rápidos y visibles. - De bajo costo, se puede realizar en gabinete y no requiere demasiada información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Está sujeta a las percepciones del encargado de llenar la matriz, si no se cuenta con registros anteriores que avalen lo informado. - Puede necesitar complementarse con otras herramientas en casos de procesos con alto número de actores o de gran complejidad.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

La influencia o poder, el peso o fuerza de los actores del sistema puede ser diferente. Algunos de los actores poseerán una importante influencia sobre el resto de actores y sobre el sistema en sí, mientras que en otros ella será más limitada.

La importancia o interés indica la prioridad dada para la satisfacción de los intereses y necesidades de los actores. Se espera que un actor sea importante cuando sus intereses convergen de manera muy cercana con los objetivos de la iniciativa.

Formato de registro y evaluación de la Herramienta

En esta matriz se identifican todos los actores, y se puede ir completando en función de la información que el encargado de desarrollar la PAC vaya adquiriendo durante el proceso. Se recomienda: i) llenarla en forma paulatina, en concordancia con cada paso anterior, y ii) usarla en procesos que involucren pocos actores, o para encargados con baja experiencia en participación ciudadana.

Actor Grupo - Nombre	Actor clave Sí / No	¿Por qué sí o no?

Herramienta 6. Matriz de Poder/Dinamismo

Objetivo de la Herramienta

Esta matriz se utiliza para identificar dónde enfocar los esfuerzos durante el desarrollo del proceso participativo y de las negociaciones, entre otros temas. Indica el tipo de relación que debe establecer el proponente con cada grupo de actores (Gardner et al. 1986).

Descripción de la Herramienta

Esta herramienta es un mapa de actores que los clasifica de acuerdo al poder que cada uno tiene y al dinamismo de su postura.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Completar matrices de identificación y/o caracterización de actores (Herramientas 2 y 3). - Tener la mayor claridad de los problemas y niveles de influencia de los grupos de actores a clasificar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar registro ordenado de la categorización de los actores y justificar, en la medida de lo posible, dichas categorizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poner especial atención a los del grupo D, y evaluar la necesidad de replantear estrategias para “movilizarlos” a un nivel menos conflictivo. - Actualizar los resultados de la herramienta aplicándola sistemáticamente durante el proceso en caso que sea de gran complejidad o conflictividad.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Permite valorar hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos políticos durante el desarrollo de nuevas estrategias. - Indica el tipo de relación que debe establecer la organización con cada grupo de actores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere de un conocimiento bastante acabado de los objetivos estratégicos del proyecto y del alcance que se quiera dar al proceso participativo. - La categorización de actores en cada grupo, quedará supeditada al conocimiento del ejecutor de la herramienta y a sus percepciones, pudiendo ser muy subjetivo en algunas oportunidades.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

1. Tras examinar la necesidad de tener en cuenta los intereses de cada grupo, no se puede olvidar que esta acción se encuentra fuertemente influenciada por el poder que posea cada uno de los grupos de interés sobre la organización¹⁷ (Frooman, 1999).
2. El poder se define como el grado en que los individuos o grupos son capaces de persuadir, inducir o coaccionar a otros para seguir ciertas líneas de conducta y de acuerdo con sus expectativas influir en las estrategias de la organización¹⁸ (Johnson y Scholes, 2001). Es el mecanismo mediante el cual un conjunto de expectativas dominará el desarrollo estratégico o intentará lograr el compromiso de otros.

Formato de registro y evaluación de la Herramienta

		Dinamismo	
		Bajo	Alto
Poder	Bajo	A Pocos problemas	B Impredecible pero manejable
	Alto	C Poderoso pero predecible	D Alto riesgo u oportunidades

- ☛ Los actores en los grupos A y B son los más fáciles de tratar.
- ☛ Los actores del grupo C son importantes, porque son poderosos o influyentes. No obstante su dinamismo es bajo, así que su postura es fiable y sus expectativas se pueden resolver a menudo de una manera relativamente simple.
- ☛ Los actores del grupo D son los que deben tener la mayor atención, porque son poderosos y tienen posturas bastante impredecibles. Algunas veces será necesario contrastar con ellos las nuevas estrategias antes de tomar decisiones.

17. Frooman, J. 1999. "Stakeholder Influence Strategies", Academy of Management Review, 24 (2), páginas 191-205.

18. Johnson, G., & Scholes, K. 2001. Exploring Public Sector Strategy Harlow: FT Prentice Hall.

Herramienta 7. Matriz de Poder / Interés

Objetivo de la Herramienta:

Clasificar a los actores de acuerdo al poder que ellos poseen y al grado en que demuestran interés por la iniciativa y su impacto (Gardner et al., 1986). Esta matriz también se utiliza para identificar dónde se deben enfocar los esfuerzos durante el desarrollo del proceso participativo e indica el tipo de relación que debe establecer el proponente con cada grupo de actores.

Descripción de la Herramienta:

Para responder a las expectativas de los grupos de actores, es necesario identificar cuáles de ellos tienen intereses ambientales, sociales, económicos, políticos, etc. y si detentan grados de poder de decisión.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Completar matrices de identificación y/o caracterización de actores (Herramientas 2 y 3). - Tener la mayor claridad de los problemas y niveles de influencia de los grupos de actores a clasificar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Considerar siempre que los actores o grupos tienden a buscar la maximización de sus intereses; sean estos materiales o inmateriales. - Las formas con las que ciertos actores formulan sus demandas, no siempre explicitan claramente cuál es el interés real que persiguen con su acción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estos grupos de actores pueden tener intereses contradictorios entre sí, pero también pueden formar alianzas, de acuerdo al tema tratado. - Debe hacerse un seguimiento a estos grupos y alianzas para asegurar el éxito de la estrategia y del plan de participación.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Esta herramienta permite identificar grupos de interés y sus expectativas así como su predictibilidad e intereses, lo que facilita realizar una correcta ubicación de ellos dentro de las matrices. - Permite analizar la situación actual más detalladamente, identificar opciones potenciales de desarrollo de conflictos y conducir un análisis "ex ante" del impacto probable sobre diferentes actores interesados y, posiblemente, preparar una propuesta más amplia para buscar evitar problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concepción "estática" de este diagnóstico de actores frente a una realidad que se puede mostrar mucho más dinámica que la herramienta propuesta. - Para salvar esta restricción se pueden formular sucesivas matrices de actores, de acuerdo a la variación sustancial del proyecto que los agrupa.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

El interés de esta herramienta y de la anterior, va a depender de la valoración correcta de los siguientes puntos:

1. Si el nivel de interés-poder de los grupos, refleja de un modo adecuado el marco del gobierno corporativo en el que trabaja la organización.
2. Si es necesario continuar determinadas estrategias para reubicar algunos grupos de interés. Esto puede ser debido a la necesidad de reducir la influencia de un jugador clave o en algunos casos, a garantizar que hay más jugadores clave que dirijan la estrategia (clave en el contexto de los servicios públicos).
3. Quiénes son los principales obstructores y promotores de cambios y cómo se responderá ante ellos, por ejemplo, en términos de educación o persuasión.
4. El grado en que los grupos de interés deben ser apoyados o hasta qué punto se les debe motivar para mantener su nivel de interés o poder, con el fin de garantizar la aplicación exitosa de la estrategia.

Formato de registro y evaluación de la Herramienta

		Nivel de Interés	
		Bajo	Alto
Poder	Bajo	A Mínimo esfuerzo	B Mantener informados
	Alto	C Mantener satisfechos	D Actores clave

- ☛ Los actores del grupo A requieren de esfuerzos y supervisión mínimos.
- ☛ Los actores del grupo B deben mantenerse informados. Ellos pueden ser importantes para influenciar a los actores más poderosos.
- ☛ Los actores del grupo C son poderosos, pero su nivel de interés en la iniciativa es bajo. Son generalmente pasivos, pero pueden emerger repentinamente como resultado de ciertos acontecimientos, moviéndose a la posición del grupo D. Debe mantenerseles satisfechos.
- ☛ Los actores del grupo D son poderosos y altamente interesados en la iniciativa. La aceptación de estrategias por parte de estos influyentes actores, debe ser tomada en consideración en la evaluación de nuevas alternativas y estrategias.

Herramienta 8. Modelo Poder, Legitimidad y Urgencia

Objetivo de la Herramienta:

Esta herramienta es otro modelo de mapeo de actores, llamado **Modelo Poder, Legitimidad y Urgencia**, descrito por Mitchell, Agle y Wood (1997, 1999)¹⁹. Permite la caracterización de actores en función de los atributos de poder, legitimidad y urgencia.

Descripción de la Herramienta:

La posesión de los tres atributos (poder, legitimidad, urgencia), permite la caracterización de los actores relevantes como definitivos, en tanto que por la presencia de uno o dos atributos, ellos son catalogados como latentes o expectantes respectivamente.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Tener completada algunas de las matrices anteriores (Herramientas 4, 5 y 6). - Se recomienda interiorizarse en los alcances de esta herramienta, si se trata de un proceso participativo complejo o de gran impacto mediático. 	<ul style="list-style-type: none"> - Este análisis proporciona una verificación de las perspectivas prescriptiva y descriptiva de los actores, en la medida en que sugiere que la finalidad (real o ideal) de las organizaciones es satisfacer las expectativas de estos involucrados. - Se deben listar los actores en la primera columna de la matriz y luego identificar las características de cada uno (Inactivo, Discrecional, Exigente, Dominante, Riesgoso, Dependiente, Definitivo). - Clasificar cada actor de acuerdo a sus características como latente, expectante o definitivo, considerando el número y tipo de características de cada uno). 	<ul style="list-style-type: none"> - Cabe señalar que el grupo a cargo de desarrollar la estrategia de PAC, debe determinar la posición de cada actor. - Esta opinión subjetiva de los encargados, es la que decidirá en última instancia la manera en la cual el proponente se enfrenta a los actores.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Permite desarrollar un análisis de la participación, en cualquier nivel de decisión en forma más detallada, distinguiendo actores, demandas, intereses, impactos, y poder relativo de cada grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analiza a los actores en un momento concreto del tiempo, y por lo tanto no considera la actitud de éstos a lo largo del tiempo con una visión de mediano o largo plazo.

19. Mitchell et al. 1997. "Toward a theory stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts". Academy of Management Review. Vol.22. Nr.4 pp 856 - 886.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

1. Los actores pueden incidir o ser afectados por los objetivos o resultados de una organización determinada, en diferente grado, en la medida en que posean simultáneamente entre uno y tres atributos básicos, a saber: poder, legitimidad y urgencia.
2. Los actores que no poseen al menos uno de estos atributos, no afectan ni son afectados por los resultados de la organización y no son considerados como relevantes o clave.

Formato de registro y evaluación de la Herramienta



Este modelo identifica 7 tipos de comportamientos de actores, dependiendo de la combinación de las tres características:

- ☛ **Poder** del actor para influenciar al proponente y grupo de actores. El poder ha sido definido de distintas formas en la literatura. Se puede afirmar, que por lo general, se entiende por poder, la habilidad que poseen determinados individuos para alcanzar los objetivos deseados.
- ☛ **Legitimidad** de la relación y de las acciones del actor con el proponente, en términos de si es deseable o conveniente. La legitimidad es una validación externa, una propiedad definida como un conjunto de normas sociales consideradas apropiadas (Pfeffer y Salancik, 1978). La legitimidad puede considerarse como la percepción o suposición de que las acciones de una entidad son deseables, propias o apropiadas en sistemas sociales de normas, valores, creencias o definiciones.
- ☛ **Urgencia** de los requisitos que un actor plantea al proponente, en términos de urgencia y oportunidad para él mismo. La urgencia ha sido un concepto propuesto por primera vez por Mitchell et al. (1997), a la hora de categorizar la importancia de los grupos de interés de una organización. Considera que la urgencia está basada en dos atributos: sensibilidad de tiempo y criticabilidad, definida como el grado con el que el grupo de interés reclama una acción inmediata.

Los actores que tienen solamente una de las tres características (número 1, 2 y 3 en el cuadro) se definen como **actores latentes**. Se pueden sub-clasificar dividiéndolos en actores inactivos, discrecionales o exigentes.

Los actores que tienen dos de las tres características (número 4, 5 y 6 en el cuadro) se definen como **actores expectantes**. Se sub-clasifican en dominantes, riesgosos o dependientes.

Los actores que muestran las tres características son llamados **actores definitivos**.

Característica del Actor								
Actor	Inactivo	Discrecional	Exigente	Dominante	Riesgoso	Dependiente	Definitivo	Clasificación (latente, expectante, definitivo)
Actor 1								
Actor 2								
Actor 3								
Actor 4								
Actor 5								
Actor 6								

Herramienta 9. Mapeo de Disposiciones y Relaciones

Objetivo de la Herramienta:

La herramienta presentada aquí constituye un enfoque simple con respecto al mapeo (identificación gráfica) de la influencia de las partes interesadas sobre la iniciativa del MOP. Es una técnica visual y es especialmente útil como ayuda para la discusión entre varias personas, ya que requiere sólo un análisis visual para identificar el comportamiento y posicionamiento de los actores.

Descripción de la Herramienta:

Otro modelo de mapeo de actores se conoce como **Mapeo de Disposiciones y Relaciones**. Consiste en una ilustración gráfica de la disposición de los cambios o decisiones. Permite identificar a quién o quiénes se necesita influenciar y qué acciones se deben tomar al respecto.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Ajustar la lista de actores clave, aplicando las Herramientas 6, 7 u 8. - En este modelo se sitúa cada actor en algún plano del mapa en círculos, de manera subjetiva o asignando pares ordenados a cada grupo, por lo que previamente se debe preparar el esquema. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estimar el tamaño del grupo de actores interesados, asignando círculos a cada grupo con relación al número de personas del grupo (más pequeño = menor cantidad, más grande = mayor cantidad). - Se identifica además en el tamaño del mismo, el grado de influencia que podría tener en el proyecto, y con el grosor de las líneas de relación, la fuerza o compromiso de la relación entre cada actor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener un registro del mapa para referencia futura. - La realización de mapeos sucesivos puede ser un buen recurso para ver la configuración y reconfiguración de las relaciones en su devenir histórico, y consecuencia de lo anterior, permitirá afinar las estrategias de relacionamiento, promoviendo la integración de agentes o intervención por parte del proyecto, detectar conflictos en gestación, recurrentes, inamovibles, etc.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

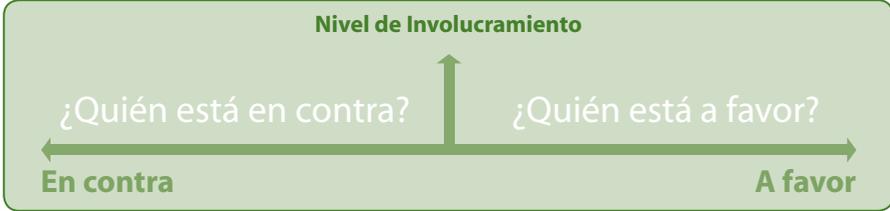
Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - La utilización de mapas sociales de este tipo, ayuda a representar la realidad social en la que se intervendrá, comprenderla en su complejidad y diseñar estrategias de intervención con más elementos que el mero sentido común o la sola opinión de un informante calificado. - Estos mapas permiten conocer las alianzas, los conflictos, los portavoces autorizados, y por ende, permite seleccionar mejor los actores a los que se deba dirigir en tal o cual momento. - Otra utilidad relacionada al punto anterior, es que además de brindar una aproximación satisfactoria a la trama de relaciones afines o no, permite realizarlo a muy bajo costo tanto de tiempo como de esfuerzos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Si bien este tipo de metodología presenta gran utilidad, también se le puede reconocer la limitación que sus resultados pueden estar fuertemente supeditados a la subjetividad de los informantes seleccionados. Esto debe ser tomado en cuenta en el análisis de la información.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

1. Se recomienda para decisiones con niveles altos de conflictividad.
2. Se sugiere aplicar este modelo en participaciones tempranas, en conjunto con actividades de información y comunicación. Este modelo se debe ir actualizando mientras el proceso participativo se desarrolla, para visualizar la evolución de las disposiciones y relaciones, además de los esfuerzos para mejorar actitudes positivas y el compromiso de los actores.
3. Como regla básica, tanto para este modelo como para los antes descritos y cualquier tipo de documento elaborado en el proceso participativo, se instruye el nunca dejar estos mapas de actores al alcance o vista de los actores – puede resultar muy delicado y contraproducente.

Formato de aplicación de la Herramienta

PASO 1

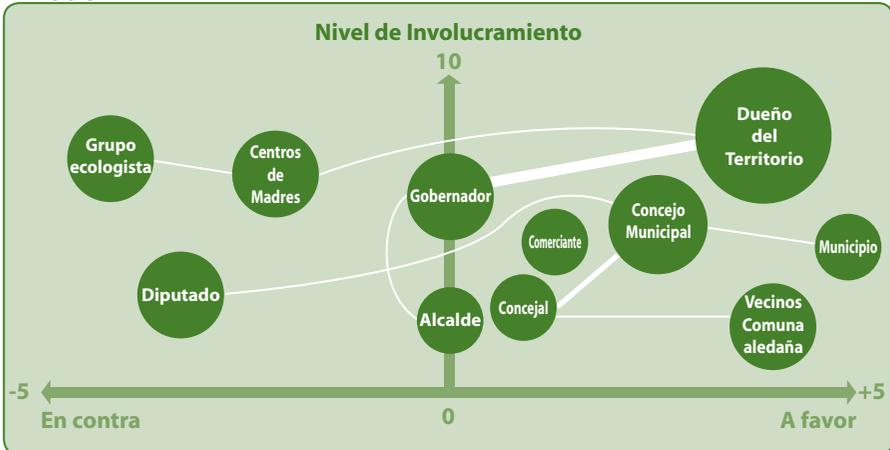


PASO 2



Nota: El involucramiento se expresa en el eje "y" de 0 a 10. El mayor tamaño de la circunferencia indica más influencia.

PASO 3



Nota: Este paso revela la fuerza o compromiso existente entre actores (grosor de las líneas).

Herramienta 10. Técnicas de Análisis Estratégico

Objetivo de la Herramienta:

Esta herramienta promueve la participación con el empleo de diversas metodologías. Es decir, con el apoyo de técnicas que, de manera articulada o por separado, pueden propiciar que las personas sean incluidas y consideradas, desde ángulos diversos, en diferentes decisiones.

Descripción de la Herramienta:

La participación se da, en la medida en que se considera importante que diversos grupos humanos opinen y sean actores directos o indirectos, de las diversas situaciones y tengan algún grado de injerencia en las decisiones. Esta inclusión tiene que ver, en muchos casos, con la construcción colectiva de futuros, con los métodos que llevan a crear escenarios, y con estrategias para alcanzarlos.

Formato de registro y evaluación de la Herramienta

☛ Planeación Prospectiva

En tanto se acepte que el futuro no está predeterminado, al menos no del todo, se pueden crear, develar, descubrir, diseñar y hasta construir futuros más convenientes, más factibles y más deseables. Para ello, el instrumento estratégico más pertinente es la planeación prospectiva²⁰.

Su misión es la construcción consensuada de futuros, su evaluación y su jerarquización y selección, siendo para ello una de sus instancias más importantes la anticipación de futuros diversos: posibles, probables, lógicos, deseables, temidos, etc.

La prospectiva se sostiene en tres estrategias esenciales: la visión de largo plazo, su cobertura holística (integralidad) y el consenso. Estas se conjugan armónicamente para ofrecer escenarios alternativos ("¿hacia dónde ir?"), su evaluación estratégica ("¿por dónde conviene ir?") y su planeación táctica ("¿cómo?"; "¿cuándo?"; "¿con qué? y "¿con quién?").

☛ Método Compass

Se relaciona con elementos creativos, dirigidos a evaluar y planear políticas. Se realiza como un taller a través de un proceso dialéctico. Busca resumir los aspectos favorables o desfavorables de determinadas situaciones, políticas, programas o proyectos, organizando de manera heurística balances sobre los resultados obtenidos. Puede manejarse a dos niveles, un primer taller que conduce a un informe y un segundo taller que reflexiona sobre los resultados del primero.

Su uso se recomienda cuando se cuenta con especialistas de diversos sectores, que manejan temas de modo divergente. Tiene la ventaja de ser breve y de llevar a conclusiones específicas en un tiempo corto.

☛ TGN o Técnica de Grupo Nominal

Se trata de una técnica orientada a conocer opiniones individuales, sin que exista un debate previo. Los participantes expresan sus decisiones y sus enfoques de manera personal, individual, de manera escrita, para llevarlos al grupo general y allí articular o "sumar" las propuestas, a través de mecanismos democráticos, de debate o votación²¹.

La idea que subyace es lograr que se intercambien informaciones, y se tomen decisiones

20. Extraído de Tomás Mirlos, 2002. "Seminario-Taller de Planeación Prospectiva y Estratégica". Síntesis

21. Extraído de Eloísa Trélez Solís: "Evaluación ambiental y social con enfoque estratégico, EASE-IIRSA Parte III: Proceso Participativos. Banco Interamericano de Desarrollo BID. Corporación Andina de Fomento CAF. Iniciativa IIRSA

comunes, logrando consensos, y con una participación uno a uno, de todos los presentes. Se favorece la expresión participativa de todos, al orientarse a escribir los temas en tarjetas o papeles previamente diseñados para el caso y se abre la posibilidad de que todas las ideas, por muy diversas y contrapuestas que éstas sean, sean consideradas por el grupo. Es recomendable su uso cuando existe poca experiencia en debates y cierta limitación a la hora de aportar ideas.

☛ **Mapas conceptuales**

A través de representaciones gráficas, elaboradas colectivamente, por medio de socializaciones, de momentos de conversación en los cuales se comparten experiencias, principios u opiniones sobre un tema específico, se va construyendo en una primera aproximación, un conocimiento consensuado o contextualizado. Ese conocimiento se externaliza y se combina, asignando categorías, clasificando, añadiendo, sintetizando, etc., de modo que se construye un conjunto de relaciones sistémicas, en las cuales se conectan conceptos, de manera consensuada. Se logra con ello conocer la relevancia e interconexión de determinados factores en debate, y la forma como los participantes consideran que se están llevando a cabo las interacciones.

Aunque en ocasiones se señala esta técnica, como apropiada para ser empleada con personas altamente conocedoras desde el punto de vista académico o institucional de las situaciones en estudio, puede también ser aplicada con ciudadanos y ciudadanas que tengan claridad sobre sus ámbitos de vida y sobre las realidades que se afrontan cotidianamente. Requiere un buen manejo de la lógica y un coordinador o tutor que sepa incentivar y ordenar los aportes de los participantes. Tiene como ventaja que se logra un producto consensuado y claro, que puede servir de referencia y consulta posteriores, para análisis o acuerdos de diverso nivel.

☛ **Técnicas de Simulación**

Existen numerosas expresiones de este tipo de técnicas participativas, pero su énfasis principal es el mismo. Se parte de la elaboración de una síntesis, modelo o resumen referido a la situación en estudio, para diseñar sobre esta base un juego de simulaciones, en el cual se asignan roles a los participantes, para que desarrollen – a través de diálogos y actuaciones lógicas – las características propias del caso analizado, lo lleven a su expresión crítica e intenten alcanzar resultados, a través de intercambios, sugerencias y del mismo devenir de los diálogos. Se llega a conclusiones finales, que forman parte del juego de intercambio de ideas, y que se van plasmando con los diversos aportes de quiénes se ven involucrados.

Se puede aplicar este tipo de técnicas de manera muy flexible, es ampliamente participativa y se llega a convergencias y propuestas de diversos participantes, aunque éstos no tengan una preparación especializada. Surgen de allí muchas sensaciones, percepciones y orientaciones, que de otra manera no son recogidas tan espontáneamente.

☛ **Phillips 6-6**

Esta técnica se usa como apoyo a otras técnicas participativas, cuando se requiere que haya participación de todas las personas presentes, con resultados rápidos y con la posibilidad de buscar soluciones y propuestas creativas, descubriendo con cierta precisión las diferencias o complementariedades entre los participantes.

El grupo se subdivide en pequeños grupos que no tengan más de seis personas y durante seis minutos se les pide responder a preguntas o bien presentar alternativas de solución o propuestas muy específicas. Posteriormente, se presentan los resultados en plenario. Esta técnica es adecuada cuando hay grupos participantes compuestos por alto número de personas y también cuando se desea propiciar la realización de sugerencias y la concreción de opiniones, que sean punto de partida para posteriores sesiones.

☛ **Lluvia de ideas**

Es una técnica que permite el inicio de procesos participativos, donde cada persona puede expresar abiertamente sus ideas, de manera aleatoria y éstas son recogidas y ordenadas en tarjetas, pizarrones o carteles.

Es una manera constructiva de ir abriendo camino a la participación, pero debe realizarse con un coordinador o tutor que sepa posteriormente apoyar el proceso de ordenamiento y sistematización de los aportes, pues de lo contrario se convierte en un cúmulo de planteamientos poco conexos.

Las ideas o propuestas que se van expresando no son valoradas ni cuestionadas, sino solamente recogidas y posteriormente articuladas entre sí y reorganizadas para llegar a conclusiones. Es oportuna la técnica cuando los procesos requieren una fase de apertura y de clarificación de conceptos y cuando es importante conocer en una primera aproximación el pensamiento y tendencias de los participantes.

☛ **Matriz de Análisis de Motricidad / Dependencia (adaptado)**

Es una técnica que permite identificar factores críticos y/o ventanas de oportunidad, así como también la priorización de factores, objetivos o actividades. Se basa en el análisis de un conjunto de factores definidos por consenso entre un grupo de actores, en relación con un territorio, decisión o contexto estratégicos determinado. El análisis se hace respecto de la capacidad de cada factor de influir sobre el resto de los factores (motricidad) y la capacidad de cada factor de ser influido por los otros factores (dependencia).

La matriz de análisis opera de la manera siguiente:

Para un conjunto determinado de factores, si cada factor influye sobre el otro entonces se asigna un valor "1" en la celda correspondiente. Si no influye, entonces se asigna valor "0". La motricidad de un factor "n" será la suma de los valores asignados en la fila correspondiente. Por su parte, la dependencia del factor "n" será la suma de los valores en la columna respectiva.

Ejemplo:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Motricidad
Factor 1		1	1	0	2
Factor 2	0		1	0	1
Factor 3	1	0		1	2
Factor 4	1	1	1		3
Dependencia	2	2	3	1	

Si Factor 1 influye sobre Factor "n", entonces se asigna valor "1"

Si Factor 1 no influye en Factor "n", entonces se asigna valor "0"

Se tiene que el Factor 4 presenta, para este ejemplo, una alta motricidad (es decir, una alta capacidad de influir en el resto de los factores) y una baja dependencia (es decir, una baja capacidad de ser influenciado por el resto de los factores):

Factor	Motricidad	Dependencia
F1	2	2
F2	1	2
F3	2	3
F4	3	1

Luego, el Factor 4 podría ser considerado como un Factor Crítico o Prioritario de abordar. Asimismo y considerando la naturaleza del factor y el consenso del grupo de actores, puede analizarse si es también una ventana de oportunidad dependiendo del tipo de influencia que ejerce sobre los demás factores.

Esta técnica requiere de un fuerte trabajo grupal, con el propósito de llegar a consenso respecto de las convenciones en torno al conjunto de factores a considerar y al tipo de influencia bajo análisis.

1.2. Herramientas para el Programa Operativo

El propósito de estas herramientas es brindar al usuario de una batería de insumos de apoyo para el diseño de planes de participación, poniendo atención a los diferentes escenarios posibles.

En esta sección se encuentra una serie de instrumentos y recomendaciones que buscan asistir al usuario en la: i) formulación de objetivos y actividades a ser desarrolladas, y ii) asignación de responsabilidades e instrumentos para apoyar el control de los recursos de cada proceso participativo dentro de la programación del plan de participación.

Las herramientas que se presentan para este componente son las siguientes:

Herramientas para el Diseño del Programa Operativo	
N°	Nombre de la Herramienta
11	Análisis de Redes Sociales
12	Análisis de Discurso
13	Listado de Acciones para el Planteamiento de Objetivos
14	Matriz de Roles para Participantes y Actividades
15	Cronograma de Actividades
16	Tabla de Identificación de Hitos Relevantes
17	Tabla de Asignación de Responsabilidades
18	Tablas de costos
19	Ficha de Identificación de Recursos Disponibles
20	Tablas para Definición y Chequeo de Resultados Esperados
21	Matriz del Plan de Participación Ciudadana

Herramienta 11. Análisis de Redes Sociales

Objetivo de la Herramienta:

Esta herramienta permite desarrollar análisis de los patrones de relaciones de un individuo en particular o de un grupo humano, como por ejemplo, una organización. Es así como se pueden determinar la densidad, el dinamismo, dependencia, reciprocidad, accesibilidad, estructura en subgrupos, conectividad social y solidez de las relaciones establecidas por los miembros del grupo. A partir de ello, se puede dilucidar el grado de articulación y vinculación, así como la correspondencia en las relaciones respecto a otro(s) grupo(s) o subgrupos.

Descripción de la Herramienta:

Es una técnica de análisis asociada a determinar y comprender las redes sociales existentes al interior y exterior de un grupo humano, entendiéndose como red social a las relaciones más o menos estables que mantiene un número de actores individuales o colectivos que conforman el grupo. Estas relaciones pueden ser de tipo económico (intercambio de recursos) o sociales (relaciones de dependencia).

Ésta técnica permite graficar las redes sociales existentes, permitiendo realizar un análisis de estas y ordenarlas en un mapa que defina sus relaciones e intensidad.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Definir el grupo a describir, a través del mapa de redes y los actores o unidades a describir dentro del grupo. - Contextualizar el mapa de redes a elaborar, implica definir en qué contexto se ubica el grupo en torno al cual se construirán las redes. - Identificar el tipo de relaciones que se desea analizar (sociales, económicas, políticas, todas, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Construir un mapa de redes a partir de la información disponible (idealmente se sugiere la aplicación de un taller participativo). - Diferenciar distintas relaciones a través de simbología ad hoc para cada tipo de relación e intensidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentar los resultados a los involucrados en las redes, para validar la información del mapa. - Discutir las características de la red.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Permite un análisis global de las relaciones económicas, sociales, etc. presente en un grupo humano. - Permite tener una expresión gráfica de estas situaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dado el carácter instrumental de esta herramienta, el valor del análisis está dado por la experticia del analista.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

1. La recolección de datos para el análisis de redes sociales, se puede realizar a través de cuestionarios, encuestas, análisis documental (información de tipo secundaria) o la aplicación de un taller participativo.
2. Es importante el proceso de revisión de las relaciones con los mismos involucrados, pues las redes sociales, en estricto rigor, sólo funcionan en la medida en que las personas que la conforman se reconocen entre sí.
3. Independiente del tipo de red de relaciones, éstas deben considerar en el análisis al menos las siguientes dimensiones:
 - i) Una dimensión espacial: que se refiere a la dispersión o densidad de las relaciones.
 - ii) Una dimensión temporal o de continuidad y estabilidad de las relaciones.
 - iii) Una dimensión estructural: referida al grado de intensidad de las relaciones entre sus integrantes.
 - iv) Centralidad: Se refiere a los actores más centrales, más importantes y prestigiosos.
4. Por otra parte según las funciones que cumplen estas redes es posible clasificarlas en:
 - i) Redes de apoyo: conformadas por la familia y amigos más cercanos.
 - ii) Redes de guías cognitivas: Redes que proveen de información sobre temas de interés.
 - iii) Redes de servicio a la comunidad: Fundada sobre los principios de solidaridad, respeto y búsqueda de una mejor calidad de vida.

Formato de registro y evaluación de la Herramienta

Indicadores de medición de las redes sociales según tipo de red

Indicadores / Tipo de red	Red de Apoyo	Red de Guía Cognitiva	Red de Servicio a la Comunidad
Tamaño: N° de actores que participan en la red			
Cohesión: Número de relaciones existentes sobre relaciones posibles.			
Intensidad: Frecuencia y carácter de las relaciones			
Estabilidad: Persistencia en el tiempo de las relaciones.			

La importancia del tipo de red estará determinada por las características de la comunidad. En este sentido, en áreas con presencia de redes sociales que convoquen a sujetos pertenecientes a pueblos indígenas, es probable que dado el tipo de redes predominantes en esta población, sean las redes de apoyo entre familiares y amigos las que tengan mayor relevancia y presencia.

Identificación de Roles dentro de las redes sociales

Permite identificar a partir de la definición de tres tipos de roles, quiénes son las personas que los desempeñan, con especial atención en los papeles dentro de la red a partir de la variable género.

Rol	Descripción	Identificación
Conector	Conocen a muchas personas, son sujetos a los que se puede acceder en pocos pasos.	Hombres:
		Mujeres:
El conocedor	Son quienes acumulan grandes cantidades de conocimientos, los que siempre comparten con sus redes.	Hombres:
		Mujeres:
Vendedor Nato	Presentan una habilidad de persuasión muy poderosa, a través de argumentos racionales y convincentes.	Hombres:
		Mujeres:

Herramienta 12: Análisis de Discurso

Objetivo de la Herramienta:

Esta herramienta permite desarrollar, a través de categorías de análisis, la definición de los tipos de discursos (o patrones discursivos) de los integrantes de cada grupo de actores, con el fin de definir sus características y estructuras sociales y culturales. El análisis implica la comprensión de los principios organizadores que dan sentido al discurso expresado por un actor.

La aplicación del análisis de discurso puede ser complementado mediante herramientas como los grupos de discusión, las entrevistas y los grupos focales, entre otras.

Algunos ejemplos de los factores considerados en un análisis de discurso, son:

- Los roles de los integrantes de un grupo de actores.
- La estructura cognitiva (comunicación de patrones conductuales y creencias).
- La interacción social (las relaciones establecidas en el grupo y las redes sociales subyacentes).
- Ámbitos de poder (individual y grupal) asociado a posiciones y posicionamientos en el proceso de toma de decisiones dentro del grupo de actores.
- Relaciones explícitas e implícitas entre actores y con otros actores.

Descripción de la Herramienta:

Es una técnica que busca determinar y comprender las percepciones, características y relaciones del sujeto que habla (oral, escrito), en el cual se analizan el sentido y significado del

discurso. El análisis se puede realizar con relación a un texto o a una conversación. En el sentido más amplio, el análisis de discurso permite construir realidades a partir de lo que relatan los actores.

Se desarrolla sobre la base de la construcción de las categorías contenidas en el discurso. Su aplicación es complementaria a herramientas participativas que impliquen la construcción de relatos o discursos (entrevistas, grupos focales, grupos de discusión, etc.)

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
- Clasificación del material discursivo a partir de la construcción de categorías de análisis de los discursos, identificando las unidades básicas de sentido.	- Organizar la expresión de las relaciones de sentido, a través de las categorías definidas anteriormente, en la expresión en prácticas concretas (a nivel de acción).	- Evaluar los resultados del análisis y las posibilidades de aplicación en otros discursos, que puedan responder a los mismos principios ordenadores de la realidad.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

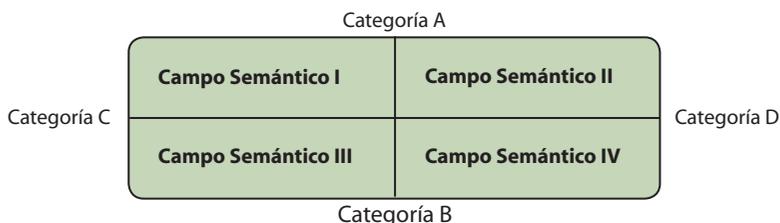
Fortalezas	Limitaciones
- Permite realizar un análisis dialéctico del grupo o comunidad, a través de la forma en que representan el mundo, en sus discursos. - Lo anterior permite identificar los grados de vulnerabilidad y la significancia de cualquier impacto dentro del grupo.	- Es una técnica de alta complejidad, en donde es clave una construcción exhaustiva de las categorías de análisis, por tanto su aplicación debe ser desarrollada por profesionales expertos.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

1. Debe ser desarrollada por profesionales de las ciencias sociales, con experiencia en la aplicación de metodologías de investigación cualitativa.
2. Se deben contextualizar los discursos en relación a su historia, características sociales y entorno cultural.

Formato de registro y evaluación de la herramienta

Cruce de Categorías



Herramienta 13.

Listado de Acciones para Planteamiento de Objetivos

Objetivo de la Herramienta:

Esta herramienta presenta una serie de orientaciones para el correcto planteamiento de objetivos claros, para la estrategia de participación ciudadana y/o para el plan de participación mismo.

Descripción de la Herramienta:

Este listado entrega una serie de verbos que permiten construir objetivos y organizar las ideas para facilitar el planteamiento de las actividades a ser realizadas, en cualquier etapa del plan de participación.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none">- Tener absoluta claridad respecto de los plazos y recursos disponibles para el plan de participación.- Apoyarse en estrategias similares, formular los objetivos en conjunto con otros profesionales, si es posible.	<ul style="list-style-type: none">- Se deben establecer objetivos globales y generales para el programa en su conjunto, y objetivos específicos para cada una de las etapas del mismo.	<ul style="list-style-type: none">- Más allá de la simpleza de la metodología, es importante advertir que los objetivos enunciados cumplan con las cinco condiciones descritas en esta herramienta.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none">- Entrega claras y precisas instrucciones para el planteamiento de objetivos.- Es de bajo costo, los objetivos se han de plantear en gabinete, y de preferencia hacerlo como actividad grupal.	<ul style="list-style-type: none">- Requiere de conocimiento del plan, programa o proyecto que motiva el desarrollo de la instancia participativa, así como de información respecto a los plazos y recursos disponibles.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

Para que un objetivo sea valioso y simplifique tareas, debe cumplir con ciertos requisitos:

1. Concreto y específico: Debe consistir en un enunciado claro y determinado.
2. Con plazos determinados: Será más eficaz si determina un plazo para ejecutarlo.
3. Con control sobre el resultado: Discriminando entre objetivo y expectativas.
4. Medible: Debe ser susceptible de establecer un criterio de éxito para el mismo.
5. Acotado: Preferentemente con resultados obtenibles en un plazo razonable o con base en un esfuerzo determinado.

Formato de registro y evaluación de la Herramienta

Informar		Comunicar		Consultar	
Encuestar		Investigar		Trabajar	
Formar		Establecer		Crear	
Determinar		Estipular		Acordar	
Negociar		Educar		Capacitar	
Habilitar		Prevenir		Anticipar	

Pasos lógicos sugeridos:

- i. Seleccionar las actividades que serán parte de los objetivos del proceso de participación.
- ii. Responder para cada actividad antes seleccionada ¿Qué se desea? (Incluir verbo de la lista).
- iii. Responder para la pregunta anterior ¿Para qué? y ¿En qué plazo?
- iv. Organizar la lista resultante cronológicamente.
- v. Revisar lista de objetivos y repetir proceso si fuese necesario.

1. VERBOS QUE COMUNICAN CONOCIMIENTO:

- **Información:** Citar, contar, definir, describir, dibujar, identificar, listar, nombrar, enunciar puntos, leer, reconocer, relatar, repetir, seleccionar.
- **Comprensión:** Asociar, clasificar, comparar, contar, contrastar, demostrar, describir, diferenciar, discutir, distinguir, estimar, explicar, expresar, interpretar, localizar, predecir, traducir.
- **Aplicación:** Aplicar, calcular, escoger, completar, demostrar, desarrollar, examinar, ilustrar, interpretar, localizar, sumar, operar, practicar, predecir, relatar, seleccionar, resolver, traducir, usar, utilizar.
- **Análisis:** Combinar, componer, construir, crear, diseñar, detectar, documentar, formular, generalizar, integrar, administrar, organizar, planificar, preparar, producir, especificar, validar.
- **Evaluación:** valorar, comparar, criticar, decidir, determinar, estimar, evaluar, clasificar, juzgar, medir, tasar, recomendar, revisar, puntuar, seleccionar, examinar.

2. EXPRESAN DESTREZA, HABILIDAD:

- Demostrar, diagnosticar, esquematizar, medir, operar, proyectar, grabar, visualizar, escribir.

3. EXPRESAN ACTITUDES:

- Adquirir, considerar, realizar, planificar, revisar.

Herramienta 14. Matriz de Roles para Participantes y Actividades

Objetivo de la Herramienta:

Esta herramienta permite identificar las etapas y actividades específicas en que se involucrará a los distintos tipos de actores relacionados con la decisión y definir los roles que ellos desempeñarán en las etapas y actividades participativas.

Descripción de la Herramienta:

Una matriz de roles de participantes es una herramienta que identifica, en las distintas etapas y actividades de una decisión, a los actores que participarán en base a criterios de pertinencia, disposición e interés. Constituye una herramienta de planificación a priori, que permitiría posteriormente evaluar la participación efectiva de los actores descritos en la matriz.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de los distintos tipos de actores a través de las herramientas descritas anteriormente para estos fines. - Indagación en la disposición de cada uno de estos tipos de actores, para participar en las diferentes etapas y actividades de la decisión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Completar la matriz, en base a la información disponible de los actores obtenida a partir de herramientas descritas para estos fines. 	<ul style="list-style-type: none"> - Validar la información con representantes de los diferentes tipos de actores, en instancias de presentación de avances del proyecto.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Permite tener una visión holística de las etapas y actividades del plan y su público objetivo. - Facilita la evaluación del plan en cuanto a representatividad de actores y coberturas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere un acabado conocimiento del tipo de actores de la comunidad, por tanto es una herramienta que debe aplicarse complementariamente con otras que se orienten a la clasificación de los actores relevantes para la implementación del Plan.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

1. Esta herramienta se orienta a hacer más eficiente los procesos de selección de participantes para las distintas actividades. Por tanto sus resultados deben ser validados por los diferentes representantes de la comunidad, para que exista legitimidad en las decisiones futuras que se tomen a partir de esta matriz.

- El llenado de la matriz debe ser coherente con una lógica de participación amplia y efectiva, por tanto se puede considerar la participación de un mismo tipo de actor en todo el proceso, en el caso que ello sea necesario (por ejemplo representantes de los gobiernos locales como Municipios). Además, se puede considerar la participación de una amplia gama de actores en actividades claves como, por ejemplo, las que se orientan a la difusión de información, resultados y alcances de la decisión.

Formato de registro y evaluación de la Herramienta (ejemplo)

Fases del ciclo del proceso participativo				
Ejemplo de Actividades	Evaluación Preliminar	Estrategia de Participación	Programa Operativo	Implementación y Seguimiento
Información				
Difusión			(Medios de Prensa Locales)	
Educación				
Consulta		(Juntas de Vecinos)		
Concertación				
Colaboración	(Municipio)			
Negociación			(Expropiados)	
Co-diseño				
Decisión			(Autoridades Regionales)	
Retroalimentación				
Rediseño				

Nota: En los casilleros se deben incorporar los actores correspondientes, tal como se indica en la Tabla.

Herramienta 15. Cronograma de Actividades

Objetivo de la Herramienta:

Permite organizar y visualizar todas las actividades generales programadas para el plan de participación y para ayudar a mantener el control de su ejecución.

Descripción de la Herramienta:

Un plan de trabajo o cronograma, consiste en una lista de todos los elementos terminales de un proyecto con sus fechas previstas de comienzo y final. Un cronograma tipo Carta Gantt puede proporcionar una representación gráfica de un cronograma de trabajo.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

De acuerdo a los plazos involucrados en el proceso de participación, se elabora un cronograma de actividades o Carta Gantt, en el cual debe plasmarse las actividades y fechas en las que ellas deben realizarse. Cabe señalar que es pertinente incluir fechas de productos esperados y responsables del proceso. Se puede agregar una clasificación de actividades al cronograma, asignando diferentes colores a las actividades, como talleres, entrevistas, votaciones, etc.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
- La obtención de la información es relativamente sencilla, y permite sintetizar datos clave para la planificación del plan de participación.	- Un cronograma en sí mismo es una estimación, cada fecha en él se estima, y si en esas fechas no se realizan las entregas de subproductos por parte de la gente que va a hacer el trabajo, el cronograma será inexacto.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

Para crear un cronograma, lo ideal es que el encargado tenga una estructura de descomposición del plan de participación propuesto (fases, etapas, actividades, tareas), una estimación de esfuerzo para cada tarea, y una lista de los recursos con la disponibilidad de cada uno.

Formato de registro y evaluación de la Herramienta

Fases del ciclo del proceso participativo									
Actividad	1	2	3	4	5	6	7	n	Responsable
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
n									

Herramienta 16.

Tabla de Identificación de Hitos Relevantes

Objetivo de la Herramienta:

Esta herramienta corresponde a una tabla que permite registrar los hitos relevantes programados en el proceso participativo, para actualizar y llevar adelante su control de manera específica.

Descripción de la Herramienta:

La identificación de los hitos relevantes del proceso de participación es una herramienta adicional a la programación, y su finalidad es mostrar cuáles son los momentos y actividades de mayor trascendencia dentro del ciclo de vida de la iniciativa, las fechas en las cuales se suceden y también, el o los responsables de cada una. Esta tabla, además, permite ir chequeando y llevar un registro de las actividades e hitos que se han realizado.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none">- Elaborar el plan de trabajo y la tabla de asignación de responsabilidades.- Definir los alcances de la información a detallar.	<ul style="list-style-type: none">- Socialización de la información recopilada con los integrantes del equipo de PAC	<ul style="list-style-type: none">- Actualizar esta herramienta cuando proceda.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none">- La obtención de la información es relativamente sencilla, y permite sintetizar datos clave para la planificación del plan de participación.	<ul style="list-style-type: none">- Requiere de información cierta y oficial para su llenado.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

1. Usar información actualizada y de fuentes confiables, actualizándola regularmente.
2. Identificar los hitos en conjunto con el resto de los integrantes del equipo de PAC, y socializar la información.

Formato de registro y evaluación de la Herramienta

Hito	Día / Semana de ejecución	Responsable	Realizado
Taller de Trabajo 1			
Entrega de Informe N° 1			
Primera propuesta de actualización			
Entrega de Informe N° 2			
Taller de trabajo 2			
Entrega de Informe N° 3			
Segunda propuesta de actualización			
Taller de habilitación nivel central			
Talleres de habilitación local 1			
Talleres de habilitación local 2			
Firma Acuerdo			

Herramienta 17. Tabla de Asignación de Responsabilidades

Objetivo de la Herramienta:

Identificar para cada tarea o actividad el o los participantes, además de identificar quién es el responsable.

Descripción de la Herramienta:

En una tabla se identifican las etapas o fases del programa de trabajo y para cada actividad se registra quiénes son los participantes y el responsable.

Actividades para la aplicación de la herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el plan de trabajo y organizar esa información en un cronograma preferentemente. - Definir los alcances de la información a detallar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Socialización de la información recopilada con los integrantes del equipo de PAC. 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar esta herramienta con información más actualizada cuando proceda.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
La información sencilla de obtener, de bajo costo. Permite informar y mantener control de los participantes y responsables del proceso participativo.	La información puede ser variable, requerirá de control de equipos y personas.

Formato de registro y evaluación de la Herramienta (ejemplo)

Etapa	Actividades	Participantes	Responsable
Etapa I	Actividad 1.1.		
	Actividad 1.2.		
	Actividad 1.3.		
Etapa II	Actividad 2.1.		
	Actividad 2.2.		
	Actividad 2.3.		
Etapa III	Actividad 3.1.		
	Actividad 3.2.		
	Actividad 3.3.		
Etapa IV	Actividad 4.1.		
	Actividad 4.2.		

Herramienta 18. Tablas de Costos

Objetivo de la Herramienta:

Proporcionar al usuario formatos estándares para programar los costos asociados al proceso de participación, además de llevar el control de los gastos.

Descripción de la Herramienta:

Tablas modelo para llevar el control y registro de los costos y gastos del proceso participativo, que permitirá ajustar las actividades y plazos con la variable presupuestaria y realizar las rendiciones de gastos si ello fuese necesario.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar previamente, el plan de trabajo, la tabla de asignación de responsabilidades y la tabla de hitos. - Definir los alcances de la información a detallar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Socialización de la información recopilada con los integrantes del equipo de PAC. 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar esta herramienta cuando proceda.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
- Mantener un registro del presupuesto y la contabilidad general del plan de participación, permite acotar actividades y dimensionar gastos.	- Requiere de información cierta y oficial para su llenado.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

1. Usar información actualizada y de fuentes confiables, guardar registro y actualizar los datos regularmente.
2. Completar al menos los campos sugeridos en la tabla, complementando con información adicional pertinente cuando corresponda.

Formato de registro y evaluación de la Herramienta

Tabla de costos (ejemplo)

Actividad (para cada Etapa)	Ítem	Unidad (A)	Costo (B)	Cantidad	Total
Actividad 1.1.	Personal (profesionales, técnicos, administrativos, asesores)	Horas-Persona	\$ / hora		(A) x (B)
	Insumos y materiales	Evento	\$ / evento		(A) x (B)
	Traslados y viáticos	Día - Persona	\$ / día - persona		(A) x (B)
	Arriendos (vehículos, salones, equipos audiovisuales, otros)	Día	\$ / día		(A) x (B)
	Servicios de apoyo (despacho correspondencia, animación telefónica, etc.)	Cartas, Días u otros	\$ / carta \$ / día		(A) x (B)
	Reproducciones, impresos o publicaciones	Ejemplar	\$ / ejemplar		(A) x (B)
	Servicios de café y alimentación	Persona	\$ / persona		(A) x (B)
Subtotal					
Actividad 1.2.					
Subtotal					
Actividad 1.3.					
Subtotal					
TOTAL					

Herramienta 19.

Ficha de Identificación de Recursos Disponibles

Objetivo de la Herramienta:

Esta herramienta tiene por objetivo sintetizar información clave, para visualizar las condiciones y recursos disponibles para posteriormente programar y definir los alcances de las actividades del plan.

Descripción de la Herramienta:

La Ficha de Identificación de Recursos Disponibles es una síntesis de la información más relevante que consiste básicamente en una revisión de los plazos, recursos humanos y el monto para el plan de participación, los objetivos y alcances y el mapa de actores.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none">- Recopilación de antecedentes por Intranet e Internet.- Definición de los alcances de la información a detallar.	<ul style="list-style-type: none">- Evaluación y análisis de la información recopilada.- Revisar vigencia de la información disponible.	<ul style="list-style-type: none">- Retroalimentar esta herramienta con información más actualizada, si es necesario.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none">- La obtención de la información es relativamente sencilla, y permite sintetizar datos clave para la programación del plan de participación.	<ul style="list-style-type: none">- Requiere de información cierta y oficial para su llenado.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

1. Usar información actualizada y de fuentes confiables, actualizándola regularmente.
2. Completar al menos, los campos sugeridos en el formulario, complementando con información adicional pertinente cuando corresponda.
3. Desarrollar los temas en la profundidad necesaria, requerida para las características de la decisión.

Formato de registro y evaluación de la Herramienta

Ficha de Identificación de Recursos Disponibles

1. Recursos disponibles

1.1. Montos para ejecución del Plan

1.2. Plazos para ejecución del Plan

1.3. Recursos humanos

2. Ejes Estratégicos de Trabajo

3. Objetivos del Plan de Participación

4. Población Objetivo

5. Nivel de Conflictividad

6. Alcances del Plan de Participación

6.1. Espacial

6.2 Temporal

6.3. Metodológico

6.4. Mediático

Herramienta 20.

Tablas para Definición y Chequeo de Resultados Esperados

Objetivo de la Herramienta:

Para mejorar el proceso de participación ciudadana, es necesario definir anticipadamente los resultados esperados, cuando son predecibles y pueden ser registrados. El objetivo de esta tabla es identificar y registrar los resultados esperados del proceso participativo y anticipar las potenciales debilidades en el diseño del plan o en los plazos y/o presupuesto disponibles.

Descripción de la Herramienta:

Se diseña una tabla para el registro de las actividades, sus objetivos relacionados a las metas generales propuestas para el proceso de participación ciudadana y los resultados que se espera obtener para cada actividad. Esta es una herramienta que permite evaluar el éxito parcial y/o total del proceso, y hacerle un seguimiento.

Se deben incorporar dos columnas que permitan chequear el logro de cada resultado. Esta lista de chequeo permite recolectar datos, verificando de una manera estructurada el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Como se muestra en la tabla, se deben identificar las actividades propuestas para cada etapa, los objetivos y resultados y marcar si se han cumplido o no. En una versión más simple se pueden identificar sólo las etapas y resultados esperados.

Recomendaciones para la identificación de resultados esperados

Los resultados parciales en el logro de las metas deben ser expresados como logro observable o medible. Para identificarlos y redactarlos de mejor forma, se recomienda contestar las siguientes preguntas:

- ☛ Qué : Describe el producto o resultado
- ☛ Cuánto : Describe los montos disponibles y los plazos
- ☛ Quién : Describe la audiencia
- ☛ Cómo : Describe las condiciones en las que debe darse el resultado

Formato de registro y chequeo de resultados esperados para cada actividad programada durante el proceso participativo (Ejemplo)

Etapa	Actividad	Objetivo	Resultado Esperado	Indicadores de Meta e Impacto	Chequeo	
					SI	NO
Etapa I	Revisión de antecedentes Visitas a terreno y contactos con informantes claves	Recoger antecedentes necesarios para el trabajo de PAC. Identificar actores relevantes para el proyecto. Complementar la descripción del área de influencia con la información de dichos actores.	Etapas anteriores de Participación Ciudadana conocidas y antecedentes de interés incorporados. Plano que represente el área de influencia delimitada e incorpore a los actores relevantes en el territorio (ej.: Industriales, Comercio, Juntas de Vecinos, Canalistas, Instituciones, otros). Registro de actores relevantes identificados. Registro de antecedentes y entrevistas realizadas.			
	Reunión Informativa con autoridades, si así lo estima la Inspección Fiscal	Informar a las autoridades y servicios públicos el inicio del proyecto.	Acta de la reunión.			
	Talleres iniciales con la comunidad	Informar a la comunidad aledaña, sobre las alternativas que considere el proyecto.	Registro de las actividades (según Apéndice 1 Ficha Sistematización de Actividades Grupales de Participación Ciudadana). 1° Informe de avance de PAC.			
Etapa II	Aplicación de entrevistas	En base a la información ciudadana definir vías con escurrimientos importantes	Aporte comunitario en la definición de vías de escurrimiento importante.			
Etapa III	Talleres de avance con la comunidad	Informar a la comunidad aledaña sobre las alternativas del proyecto	Registro de las actividades (según Ficha Sistematización de Actividades Grupales de Participación Ciudadana). 2° Informe de avance de PAC.			
Etapa IV	Elaboración y entrega de Folletos	Difundir las obras que se diseñan	300 folletos elaborados. Plan de distribución del folleto.			
	Reunión Final	Informar el proyecto definitivo y alcances para la etapa de construcción	Registro de las actividades (según Ficha Sistematización de Actividades Grupales de Participación Ciudadana).			
	Elaboración Informe Final de Participación Ciudadana	Dar cuenta del proceso de Participación Ciudadana desarrollado a lo largo del Estudio.	Informe Final de PAC, conteniendo observaciones recibidas y contestadas así como el plan de trabajo de participación ciudadana futuro.			

Herramienta 21.

Matriz del Plan de Participación Ciudadana

Objetivo de la Herramienta:

Esta herramienta permite sistematizar en un sólo formulario matriz, los contenidos clave del plan de participación ciudadana y llevar registro visual de las etapas y actividades, responsables y cumplimiento de tareas, entre otros aspectos.

Descripción de la Herramienta:

Esta matriz se compone de diferentes secciones que recaban la información de carácter más estratégico dentro del plan de participación ciudadana, como los actores, datos generales de la programación de actividades, responsables y requerimientos, indicadores de riesgo y conflictividad y algunos campos para verificar cumplimiento en la ejecución de las actividades programadas. Es una herramienta de planificación y control, diseñada para imprimirse en un tamaño mayor y con esto llevar el registro visual del cumplimiento efectivo de los compromisos y los plazos descritos en la matriz.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none">- Completar las herramientas de caracterización de actores, programación de actividades y apoyarse en las herramientas para planteamiento de objetivos, definición de hitos y plazos.- Utilizar las herramientas para determinar niveles de conflicto y asesorarse en materias de riesgos para completar dichos campos de la matriz.	<ul style="list-style-type: none">- Imprimir el formulario matriz en tamaño grande (doble carta o papel continuo), para completarla en conjunto con los integrantes del equipo de participación ciudadana idealmente.- Quien llena la matriz debe identificarse en el campo correspondiente.- Completar la matriz en base a la información disponible en las herramientas aplicadas anteriormente, y guardar registro de las mismas.	<ul style="list-style-type: none">- Disponer versión impresa y llena de la matriz, en un lugar a la vista de los integrantes del equipo de PAC, con fecha de llenado.- Actualizar esta herramienta con información más actualizada cuando proceda.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none">- Permite organizar, compartir y actualizar una fuente directa y muy rica de información.- Facilita la evaluación del plan en cuanto a representatividad de actores y coberturas.	<ul style="list-style-type: none">- Dado el dinamismo y usual nivel de contingencia asociado a los procesos participativos, esta matriz constituye una herramienta que debe complementarse con el uso de otras herramientas y actualizarse periódicamente.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

1. Esta herramienta se orienta al trabajo en grupo y socialización de la información, por lo que disponer de una versión impresa en tamaño adecuado facilita su uso y visualización.
2. El llenado de la matriz debe ser coherente con las herramientas de identificación de actores, programación de actividades, identificación de plazos e hitos, responsables, requerimientos y del nivel de conflictividad detectado.

NOMBRE DE LA INICIATIVA								
REGION DE				COMUNA (S)				
Actores			Programación					
Tipología	Definición de Actores	Actores más relevantes	Objetivos	Modalidad	Actividad	Hitos	Plazos	Resultados Esperados

CODIGO BIP						
EJECUTOR				FECHA		
Responsable	Participantes	Requerimientos y/o insumos	Indicadores		Verificación de cumplimiento	Observaciones
			Definición de Riesgos	Nivel de conflictividad		

1.3. Herramientas para la Implementación y Seguimiento del Plan de Participación Ciudadana

Las herramientas para Implementación y Seguimiento, constituyen una serie de técnicas ampliamente usadas para desarrollar en la práctica los procesos participativos. Con esto se quiere lograr que el usuario conozca y pueda aplicar estas herramientas, sabiendo de sus ventajas y desventajas y dónde es posible obtener mejores resultados.

Dentro de estas herramientas destacan: las encuestas, entrevistas o las técnicas grupales, así como talleres de consenso o capacitaciones. El siguiente listado presenta una selección de herramientas de carácter operativo, las cuales se aplican en el Plan de Participación en la etapa de implementación, evaluación y seguimiento y en conformidad a las modalidades de participación requeridas.

Herramientas para la Implementación y Seguimiento	
N°	Nombre de la Herramienta
22	Afiches
23	Páginas WEB
24	Las Encuestas
25	Las Entrevistas
26	Observación Directa y Observación Participante
27	Grupo Focal o Focus Group
28	Grupo de Discusión
29	Historia de Vida
30	Buzón de Consultas
31	Plebiscitos
32	Casa Abierta
33	Reuniones con la Comunidad o Asambleas
34	Campañas Casa a Casa (puerta a puerta)
35	Seminarios
36	Espacio Abierto
37	Conferencia de Búsqueda de Consenso
38	Talleres Participativos
39	Jurados de Ciudadanos
40	Mesas de Trabajo
41	Talleres de Capacitación
42	Grupos de Autogestión

Herramienta 22. Afiches

Objetivo de la Herramienta:

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

Descripción de la Herramientas

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

Actividades para la aplicación de la Herramienta

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

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

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

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

Cómo hacer un buen afiche²²

Nadie escapa al llamado de una combinación sugerente de imágenes, palabras y colores. Una de estas formas es el afiche que tiene algo de arte y mucho de potencia comunicativa. El afiche no es un libro, no trata de explicar o desarrollar un tema, pretende más bien crear un impacto emotivo que reviva o instale ideas o que ayude a crear ambiente o inquietud por el tema que será posteriormente discutido.

1. Cualidades que debe tener un buen afiche:
 - Ser llamativo
 - Entenderse a primera vista
 - Comunicar un mensaje de interés
 - Grabarse en la memoria
2. Utilización. Un afiche sirve para:
 - Anunciar algo
 - Crear ambiente en una sala o aula
 - Como mentalización al tema que se va a desarrollar
 - La realización de una campaña
 - Al final de un tema como trabajo de síntesis
3. La elaboración de un afiche requiere:
 - Precisar lo que se pretende lograr
 - Informativo: Predominará el texto sobre la imagen.
 - Formativo: Predominará la imagen que será reforzada con un texto corto.
 - Decidirse por una sola idea:
 - A veces lo mucho dice poco y lo poco dice mucho. Comunicar con fuerza, claridad y simplicidad.
 - Tener en cuenta a quién va dirigido. Un afiche que no es comprendido en un par de segundos no es un buen afiche.
 - Crear la forma adecuada de expresar el mensaje:
 - Imagen: Con fotos o recortes de revistas, dibujos, o fotos y dibujo juntos. Una sola imagen o composición o contraposición de varias. No recargar. Que sea significativa. No es un fin en sí misma sino un medio.
 - Palabra: Realizar una formulación clara, precisa, concisa, bien expresiva y original. Que sea fácil de entender y retener. La palabra debe reforzar la imagen visual y no repetirla exactamente.

22. Fuente: <http://www.cam.educaciondigital.net/>

- Diagramación:
 - Formato: Debe verse a distancia. El formato estándar es de 70x100 cm. ó 50x70 cm. Siempre rectangular y preferentemente en vertical.
 - Color: Elemento primordial para llamar la atención. Colores “fríos” o “calientes” y sus predominios, hablan ya del propósito de transmisión del afiche y sensibilidad del espectador.
 - El contraste es otro factor importante para captar la atención. Contrastes máximos: Negro sobre blanco, negro s/ amarillo, rojo s/ blanco, blanco s/ negro, azul s/ blanco, negro s/ rojo.
 - Letras: Tipo, tamaño, formas de hacerlas legible a distancia. Muchas veces su colocación y originalidad hacen al afiche.
 - Proporción: Debe de haber un equilibrio y conjunción entre la imagen, letra y espacios en blanco.
 - Disposición: Tener en cuenta la lógica de la comprensión del afiche ya que la lectura generalmente se realiza de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo. Generar un punto o centro donde la vista se fije con mayor facilidad. Elementos del afiche dispersos, dispersan la atención.

4. Ubicación del afiche

- Va de acuerdo con su tamaño en un lugar suficientemente iluminado. Lo de alrededor no debe distraer la atención. Si hay más de uno deberán espaciarse. Es importante a qué altura están ubicados, por la visibilidad (aún desde lejos) y entendimiento.

Formato de registro y evaluación de la Herramienta

Pauta de Evaluación Cualitativa para Afiches (A ser aplicada a peatones y visitantes de los lugares de exposición, por un encuestador)	
A. ¿En su visita al lugar, pudo observar el afiche? Si/ No	
B. ¿Le parece atractivo o llamativo el afiche? Si / No	
C. ¿Qué tipo de información entrega el afiche?	
D. ¿Qué provocó el afiche en usted?	
E. ¿Qué tipo de aspectos le preocupan sobre lo tratado en el afiche?	
F. Datos para el Encuestador	
Sexo:	Lugar de Aplicación:
Edad Aproximada:	Fecha de Aplicación:

Herramienta 23. Páginas Web

Objetivo de la Herramienta:

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

Descripción de la Herramienta:

Gracias a las bondades de las tecnologías de la información y comunicación (TIC's), las páginas web permiten realizar un conjunto de acciones de participación ciudadana. La utilidad de las páginas web es que entregan todo tipo de información (documentación resumida, folletos, documentos extensos, etc.), abren espacios de intercambio de opiniones (e-mail, chat room, foros de discusión, etc.) e informan sobre actividades de participación ciudadana y sus resultados.

Además, las páginas web permiten incorporar o actualizar la información, por lo que, pueden ser un espacio de encuentro de los interesados entre sí y con el responsable de la participación ciudadana, durante todo el proceso.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

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

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

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

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

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

Formato de registro y evaluación de la Herramienta

Pauta de Evaluación para Página Web (A ser completada por visitantes)	
A. ¿Los contenidos de la página le fueron útiles?	<input type="checkbox"/> Muy útil <input type="checkbox"/> Útil <input type="checkbox"/> Más o Menos <input type="checkbox"/> Poco Relevante <input type="checkbox"/> Irrelevantes
B. ¿Le fue fácil recorrer la página?	<input type="checkbox"/> Extremadamente Fácil <input type="checkbox"/> Muy Fácil <input type="checkbox"/> Más o Menos <input type="checkbox"/> Difícil <input type="checkbox"/> Muy Difícil
C. ¿Qué más le gustaría ver en la página?	

Herramienta 24. Las Encuestas

Objetivo de la Herramienta:

Esta herramienta permite conocer las tendencias u opiniones, en un determinado momento, de un gran número de personas según sus características sociodemográficas con énfasis en condiciones de género y tramo etáreo, en relación a sus disposiciones y percepciones sobre una decisión o acción y la relación que establecen con el entorno social, económico y ambiental en que se desenvuelven.

Descripción de la Herramienta:

Es una técnica de recopilación de información, estructurada en un conjunto de preguntas estandarizadas, en donde es posible estimar, a partir de una muestra representativa de la población, sus tendencias, características, opiniones y prejuicios, representada a través de la muestra asociada a un nivel de confianza y error de estimación.

Son útiles para la generación de información estandarizada, rápida y eficaz sobre el área en que se proyecta la acción que se evalúa, especialmente para conocer las variables socioeconómicas que pueden ser afectadas y las características ambientales más reconocidas por la población. Las encuestas pueden utilizarse cuando se busca información específica de una comunidad. A diferencia de las entrevistas, las encuestas no permiten profundizar en las opiniones y percepciones de la comunidad, sino que sólo entregan una panorámica general.

Su aplicación implica la elaboración de un cuestionario de preguntas asociado a un plan de análisis, el diseño de la muestra, la capacitación de los encuestadores y la aplicación de la encuesta.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Definir las dimensiones o temas que se esperan medir a partir del instrumento. - Diseñar un plan de aplicación del instrumento considerando los objetivos de la medición, las distintas etapas de diseño, aplicación, control, codificación y análisis así como los responsables de cada etapa. - Elaborar los distintos ítems e indicadores a medir para cada dimensión. - Definir preguntas que permitan medir los distintos ítems e indicadores que dará origen al instrumento. - Definir el tamaño de la muestra. - Realizar un pre-test a un grupo pequeño de personas, para verificar la idoneidad de la encuesta y rediseñar en función de las observaciones emanadas en este ejercicio. - Capacitación a encuestadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación en terreno de la encuesta. - Supervisión de la etapa de aplicación. - Codificación y depuración de la base de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis estadístico de los datos recogidos. - Presentación de resultados.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none">- Proporciona información que puede ser estimada para un gran número de población, a partir de una muestra representativa.- Permite controlar el nivel de error asociado en la etapa de diseño de la muestra.- El carácter estandarizado de esta herramienta le otorga una gran capacidad para estructurar los datos y eficiencia en la obtención de información. Se puede obtener gran cantidad de datos en un periodo acotado.- Permite un análisis de los resultados desagregado por género y nivel socioeconómico.	<ul style="list-style-type: none">- No permite la profundización de las percepciones ni aspectos de carácter cualitativos.- Para que el instrumento sea eficaz en su estimación, debe asegurar un control en todas sus etapas, especialmente en la aplicación y decodificación de datos.- Implica un alto costo, asociado principalmente a la etapa de aplicación y decodificación de datos.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

1. Se requiere de profesionales de las Ciencias Sociales con experiencia en el diseño y aplicación de metodologías cuantitativas, o una consultora con perfil de estudios de opinión desarrollados a través del análisis de datos cuantitativos, que incorpore profesionales con experiencias en el área mencionada.
2. Para la aplicación de la encuesta es recomendable establecer un equipo de encuestadores de carácter mixto, compuesto por hombres y mujeres. La encuesta debe aplicarse con una breve presentación de quien la realiza, sus objetivos y la forma en que se utilizarán los resultados, es importante recalcar a los encuestados el carácter confidencial de la información y el hecho de que no existen respuestas correctas ni incorrectas.
3. La aplicación de la encuesta puede desarrollarse de diferentes maneras, a través de cuestionarios auto-aplicables, de aplicación dirigida, vía Internet o a través de encuestas telefónicas, lo que dependerá de las características del instrumento y de los temas y contenidos que aborde. Por ejemplo, para temas demasiado personales o que pueden generar resistencia al momento de contestar, se suele realizar encuestas de carácter telefónico, sin embargo la deficiencia de esta forma de aplicación radica en la veracidad de los datos entregados por los encuestados.

Formato de registro y evaluación de la Herramienta

Consiste en una verificación de los procedimientos en cada etapa, a partir de una lista de preguntas que deben ser respondidas y justificadas para asegurar un buen diseño y rigurosidad en los procedimientos de diseño, aplicación y codificación.

Ficha de Verificación Plan de trabajo – Encuesta

Etapa	Chequeo
Etapa de Diseño	¿Cuáles son las dimensiones, ítems e indicadores que medirá la encuesta? ¿Cuál es el tamaño muestral, asociado a qué nivel de confianza y error de estimación?
Etapa de Aplicación	¿Quiénes aplicarán la encuesta? ¿Cuánto durará el proceso de aplicación?
Etapa de Control	¿Quiénes realizarán la supervisión del trabajo de aplicación? ¿Cómo se realizará el trabajo de supervisión?
Etapa de Registro	¿Quiénes realizarán el trabajo de codificación de los datos?
Etapa de Análisis	¿Cuáles serán las principales hipótesis a trabajar?
Etapa de Difusión.	¿Cómo se darán a conocer los resultados?

Herramienta 25. Las Entrevistas

Objetivo de la Herramienta:

El objetivo de esta herramienta, es la identificación de las visiones y perspectivas que el entrevistado tiene respecto a las iniciativas del MOP o su entorno. Para esto se requiere un diálogo abierto que permita al entrevistado manifestar libremente su punto de vista, opiniones y juicios. Una entrevista resulta una herramienta adecuada para captar las percepciones subjetivas de los actores, difíciles de identificar en un proceso de diálogo cerrado como una encuesta.

Descripción de la Herramienta:

Esta es una técnica cualitativa de recolección de información a partir de conversaciones individuales o grupales, abiertas o semi-estructuradas (basadas en una pauta de preguntas). La relación interpersonal entre el entrevistador y el entrevistado es fundamental para identificar las preocupaciones y posiciones de los ciudadanos respecto a una decisión.

Las entrevistas permiten conocer las características fundamentales de una comunidad o grupo de actores, facilitando así la selección de las técnicas de participación apropiadas para cada caso y permitiendo el mejoramiento de la planificación del proceso participativo.

A diferencia de las encuestas, las entrevistas permiten profundizar en los temas de interés, logrando comprender las opiniones y percepciones de los entrevistados y su diversidad.

Es importante, en función de los objetivos que se persiga, delimitar claramente quiénes serán las personas que se entrevistarán. En general las entrevistas se aplican a un grupo de informantes clave, definidos como relevantes en la tipificación de actores.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Definir los objetivos y áreas de interés que motiva la recolección de información. - Elaboración de una pauta de entrevista, de acuerdo a dichos temas, adaptada según tipo de actor (públicos, privados, de la comunidad, etc.) - Elaborar un listado con los actores relevantes con los que se debe establecer contacto y elaborar un registro de la información de contacto. - Establecer los puntos de conversación que se abordarán con cada uno, según el tipo de actor y el momento en que se aplica. - Capacitar a entrevistadores. Probar y adaptar la pauta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concertar citas con los actores a entrevistar y registrar el desarrollo de éstas. - Aplicar pauta de entrevista. - Explicación al actor del contexto y objetivos de la conversación. - Registrar las entrevistas en formato audio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Transcribir las entrevistas desde registro de audio a registro escrito. - Sistematización de los resultados de acuerdo a las áreas temáticas y análisis de la información. - Elaboración de informe y difusión de los resultados. - La información obtenida debe ser comparada con otras fuentes y otro tipo de herramientas.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Es una herramienta de amplia aplicación, en diversas etapas de una iniciativa. - Permite profundizar diversos temas desde la subjetividad de los actores. - Permite incorporar aspectos no previstos inicialmente, dado su carácter abierto o semi-estructurado. - Permite indagar en aquellos mensajes de carácter no verbal, a través de las disposiciones corporales que se observan en el desarrollo de la entrevista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Por su profundidad, no permite su aplicación masiva ni el análisis de una amplia gama de temáticas. - Por su flexibilidad constituye una herramienta de baja formalización, que debe complementarse con el uso de otras herramientas. - Requiere un equipo especializado para su diseño y aplicación. - Se necesita cierto grado de confianza entre el entrevistador y el entrevistado, para asegurar validez en la obtención de información. - Puede existir una posible incongruencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

1. El uso de grabadora en esta herramienta no es necesario pero sí recomendable. Lo importante es generar un clima de confianza para que los actores se sientan a gusto y puedan expresarse libremente. Es importante poner atención y mantener el contacto visual. No cambiar abruptamente de tema ni interrumpir. Usar siempre preguntas abiertas y provocar la profundización en temas de interés con preguntas como: "¿Qué quiere decir eso?"

2. La pauta de entrevista no es un cuestionario de preguntas rígidas, es una guía para recoger información de la manera más espontánea posible, los tipos de preguntas que debe incorporar son de carácter abierto, de fácil comprensión, que se ajusten a los códigos de lenguaje que manejen los entrevistados, y que no incluyan respuestas en su formulación. Para el caso de población indígena se recomienda la participación en el equipo de entrevistadores, de al menos una persona que hable el lenguaje local, para garantizar el acceso a grupos de los pueblos indígenas que generalmente tienden a ser excluidos.
3. Se debe abordar cualquier tema nuevo que surja sin perder los objetivos que guían la recolección de información de diagnóstico. Por tanto idealmente se requiere de una persona o un equipo de personas con capacidades comunicativas, empatía y capacidad de síntesis para el óptimo desarrollo de la herramienta, que permita crear un clima de confianza y evitar cualquier expresión que revele juicios de valor al momento de escuchar las respuestas. El equipo debería estar compuesto por hombres y mujeres.
4. La buena selección de los informantes es fundamental para la validez de la información. Para la selección de los informantes, se aconseja evitar ciertos sesgos que pueden limitar la validez de la información, garantizando la participación de toda la amplia gama de actores, especialmente aquellos sectores que tradicionalmente son excluidos de las instancias de diálogo y consulta. Algunos de los sesgos más comunes en este proceso se asocian a:
 - i) Sesgo de acceso (remitirse solamente a aquellas personas que son más fáciles de contactar)
 - ii) Sesgo jerárquico (dirigirse solamente a las personas que ejercen o detentan puestos de poder en la comunidad)
 - iii) Sesgo de género (conformarse con la participación sólo de hombres o sólo de mujeres)
 - iv) Sesgo de heterogeneidad (remitirse sólo a un grupo representativo de la comunidad, sin tomar en cuenta los diferentes tipos de actores presentes)
 - v) Sesgo estacional (pasar por alto la no consideración de población que puede ausentarse en ciertos periodos. En los pueblos indígenas son importantes los ciclos asociados a actividades de ceremonia o producción)
 - vi) Sesgo de horario (implica considerar horarios que imposibilitan el acceso a ciertos grupos de personas, esto es importante de considerar para hombres y mujeres en relación a la división de tareas entre ambos)

Es por esto que es necesario tener un conocimiento preliminar de las características y actividades de los actores de la comunidad, para garantizar la disponibilidad y acceso a todos los sectores.

Recomendaciones para el contacto con actores relevantes

1. Especial atención merecen estas recomendaciones antes de realizar una entrevista, una encuesta o cualquier actividad que requiera contacto directo con actores, ya que permiten identificar tanto los intereses de los grupos locales con relación a la decisión como las principales preocupaciones y problemas que se les atribuyen, a través del contacto y diálogo con distintos actores. Es también una oportunidad para validar la información obtenida.
2. Más que un método participativo, el contacto con actores es un sondeo rápido, a partir de conversaciones con actores relevantes que conozcan bien a la comunidad y estén al tanto de la decisión, para orientar el trabajo a ser desarrollado.
3. El contacto con actores relevantes es una estrategia para comprender las principales perspectivas y opiniones de los actores en materia ambiental, respecto a la decisión o actividad.
4. Se entienden por actores relevantes a:
 - Representaciones técnicas del Estado: órganos con competencia ambiental que participan en la evaluación ambiental.
 - Representaciones políticas del Estado: COREMA, Intendente, SEREMIS, Consejeros Regionales, Gobernadores, Alcaldes y Concejales, Parlamentarios.
 - Titulares o proponentes: públicos o privados.
 - Personas naturales directamente afectadas.
 - Personas jurídicas directamente afectadas (Organizaciones sociales, funcionales y territoriales: Juntas de Vecinos, Corporaciones Comunales de Desarrollo, Agrupaciones Ecológicas, dirigentes sociales, Líderes de opinión, etc.).
 - Universidades y Centros Académicos.
 - Asociaciones Gremiales y Organizaciones Productivas.
 - ONG's, estudiantes, Colegios Profesionales, etc.
 - Aquellos actores identificados como relevantes o clave por medio de la aplicación de las Herramientas 2 a la 9.

Formato de registro y evaluación de la Herramienta

Cuando se busca la dispersión de puntos de vista personales más que el consenso, específicamente en el plano ambiental, puede realizarse para adquirir información sobre las preocupaciones y posiciones de los ciudadanos respecto a una decisión.

A la vez, son útiles para la planificación de la participación ciudadana, ya que permite conocer las características de la comunidad y sus preocupaciones, permitiendo seleccionar las técnicas de participación apropiadas para cada caso.

En este sentido, y sobre la base de los objetivos de la investigación y de las características de la población, debe seleccionarse el tipo de entrevista que se va a realizar, considerando el nivel de analfabetismo existente en un grupo humano o comunidad.

Tipos de entrevistas

De acuerdo al número de involucrados	<ul style="list-style-type: none"> - Individuales. - Grupales (suministran información valiosa para preparar cuestionarios y estudiar la formación de opiniones, imágenes, etc.).
De acuerdo a la forma de administración	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas orales. - Entrevistas escritas. - Entrevistas auto administradas.
De acuerdo al carácter de la entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas no estructuradas (fines exploratorios) y de definición de temas, donde el entrevistador ordena y puede guiar la discusión). - Entrevistas semiestructuradas (se prepara una guía de preguntas para la entrevista, pero es flexible).

Evaluación del proceso

Etapa	Chequeo
Selección de entrevistados	Idoneidad: ¿La persona a entrevistar tiene experiencia directa y/o conocimiento del tema? ¿Se encuentra esta persona en condiciones de proporcionar información confiable? ¿El tema de la conversación es pertinente al tipo de actor?
Aplicación	Confiabilidad: ¿El entrevistado parece responder lo que queremos oír, en vez de aquello que realmente piensa o hace? Interferencia: ¿Existen personas presentes o situaciones durante la aplicación, que pueden haber influido en la veracidad de las respuestas?
Análisis	Clasificación de respuestas en: i) hechos y/o acciones; ii) opiniones y/o percepciones; y iii) rumores Género: ¿Existen diferencias en las respuestas de hombres y mujeres? ¿Cómo se expresan estas diferencias, a nivel de opiniones, acciones o rumores? ¿En qué se sustentan estas diferencias de respuesta entre hombres y mujeres, qué factores las explican?

El análisis de la información debe dar cuenta de la forma en que el proceso se desarrolló y las posibles dificultades que se experimentaron en cada una de estas etapas.

Se puede añadir, además de esta pauta de evaluación, una guía de conversación según tipo de actor, como la que se presenta a continuación:

Guía de conversación según tipo de actor

Tipo de Actor o Informante	Temas
Representantes técnicos del Estado	
Representantes políticos del Estado	
Titulares o proponentes	
Personas naturales directamente afectadas	
Personas jurídicas directamente afectadas	
Universidades y Centros Académicos	
Asociaciones Gremiales y organizaciones productivas	
ONG's, estudiantes, Colegios Profesionales, etc.	

Herramienta 26. Observación Directa y Observación Participante

Objetivo de la Herramienta:

Ambos tipos de observación permiten obtener una idea general de las dinámicas propias de una comunidad, o de los sucesos acontecidos durante ciertos eventos considerados clave, como una asamblea o reunión. El objetivo de esta herramienta es obtener datos e información de primera fuente sin la necesidad de entablar diálogos con los actores, sino más bien utiliza la percepción y juicios del observador respecto a la situación que se está observando. Esto facilita la libre interacción entre los actores clave, sin la influencia directa del observador.

Descripción de la Herramienta:

En la observación participante, el observador se inserta en un grupo o comunidad y participa por un tiempo determinado en su vida cotidiana, realizando tareas e insertándose en su rutina diaria. Durante ese período, sistematiza sus observaciones respecto a las dinámicas del grupo, sus costumbres y las interacciones entre actores y con su ambiente. Un ejemplo es la inserción del observador en las faenas productivas de una comunidad, durante las cuales se realizan conversaciones, actividades e intercambio de bienes que son útiles para la evaluación de los actores.

En la observación directa, en cambio, el observador no se involucra y no requiere de insertarse en la vida cotidiana del grupo de su interés; basta con participar de uno o más eventos que le permitan observar las dinámicas grupales y las relaciones entre actores. Un

ejemplo de observación directa es la participación del observador en una asamblea social o un rito religioso del grupo de su interés.

Debido a que los fenómenos sociales son amplios y sumamente complejos, es necesario focalizar la observación, ya sea esta directa o participante, hacia áreas de interés, delimitando el foco de atención a variables claves tales como la forma, duración, frecuencia, antecedentes y consecuencias de los comportamientos individuales o colectivos observados, y las relaciones que se establecen entre los individuos y los distintos grupos de individuos en relación a dichas variables. También es necesario incorporar observaciones respecto de la relación de los actores con su territorio, los desplazamientos y la distribución y uso de los espacios comunes.

En la observación directa es necesario incorporar actos verbales y no verbales en la observación; vale decir, incorporar por un lado los discursos y por otro el lenguaje corporal, el tono y volumen de voz, las pausas y otros aspectos que resulten importantes para describir las dinámicas del grupo o individuos observados.

Esta es una herramienta que concentra múltiples posibilidades de aplicación, en diferentes etapas y tipos de actividades, por lo que se puede utilizar tanto para diagnóstico, como para seguimiento de la ejecución. El observador debe registrar los fenómenos a través de un diario de campo, para finalmente redactar un informe descriptivo con el mayor nivel de objetividad y realismo posible.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Definir los objetivos de la observación directa, ¿qué es lo que se quiere conocer? - Delimitar las áreas de interés a partir de una pauta de observación y registro de los fenómenos que se enmarcan dentro de las áreas de interés. - Seleccionar las situaciones o lugares a observar. Elaborar una pauta de observación. - Definir en qué actividades se desarrollará la herramienta. Establecer un plan de observación participante entre miembros del equipo que trabajarán en terreno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Observar los fenómenos de interés y registrarlos según las variaciones de frecuencia, duración, antecedentes y consecuencia, según corresponda. - Registrar nuevas situaciones que puedan ser interesantes de analizar. - Participación en las actividades con la comunidad o grupo a observar. - Puede combinarse con otras herramientas, como entrevistas o grupos focales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematización de las observaciones desarrolladas, a partir de las áreas de interés y medidas de observación. - Complementar los resultados de lo observado, con otro tipo de herramientas. - Sistematizar los resultados y comparar las notas de observación entre los diferentes observadores. - Reunión de evaluación de la actividad y fijación de pasos a seguir para el seguimiento de lo observado.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none">- Si se realiza sobre situaciones reales y no provocadas, no requiere de elevados costos.- Constituye una herramienta con una amplia gama de escenarios de aplicación, posible de incorporar en cualquier etapa del ciclo de vida de un proyecto.- Es de muy fácil aplicación, y aporta profundidad de datos, de acuerdo al nivel de involucramiento del observador.- Permite conocer aspectos no explorados de la población, sobre todo aquellos que han surgido en relación a la implementación de las actividades, por tanto constituye una herramienta que proporciona información relevante de seguimiento del plan de participación.- Se aprehende y comprende sin intermediarios la realidad del grupo observado, a través de la observación no sólo de la conducta, sino también de su marco contextual.	<ul style="list-style-type: none">- Se deja la interpretación de los fenómenos exclusivamente a los observadores y expertos, lo que limita el espectro de la participación sustantiva, por tanto su aplicación debe complementarse con otras herramientas de carácter más formal.- En términos comparativos es una herramienta de menor formalización.- No permite profundizar en aquellos principios o valores que sustentan las prácticas y conductas de los sujetos.- La presencia de un observador externo puede condicionar los compartimientos del grupo.- El observador puede tener dificultad para comprender e interpretar ciertas prácticas o conductas de la comunidad, por lo intrínsecamente subjetivas que puedan ser sus motivaciones y conductas.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

1. Esta herramienta se enriquece más en la medida en que se logra sistematizar y comparar lo observado, a partir de distintos observadores. A su vez en distintos ciclos de vida de iniciativas puede proporcionar información de las variaciones de fenómenos similares en diferentes tiempos, como por ejemplo antes y después de una actividad.
2. Conviene usarla para obtener información directa, realista, actualizada y comprensiva sobre la comunidad y el sentido que éstos otorgan a su actuación.
3. Es importante considerar las distintas pautas de medidas en función de las diferencias de género, grupos de edad y pertenencia a un pueblo indígena.
4. Si bien la observación participante supone una proximidad cercana a aquello que será observado, a través de la participación del observador en el contexto mismo de los actores, a la vez, exige un distanciamiento crítico, lo que significa observar los fenómenos desde un ojo externo, con mirada de extranjero, para así rescatar cada particularidad presente en las relaciones sociales del grupo observado. Por esta razón es que esta herramienta es pertinente a comunidades con fronteras bien delimitadas, como son aquellas con un alto componente identitario como, por ejemplo, las comunidades indígenas.

Formato de registro y evaluación de la Herramienta

En función de aquello que se pretenda conocer a partir de la observación directa o participante, es que puede resultar útil observar y registrar las diferentes medidas señaladas

anteriormente (lingüísticas, extralingüísticas, corporales y espaciales). La que se aplica con mayor regularidad es la lingüística que tiene que ver con los actos verbales de los sujetos.

Las medidas espaciales pueden ser de gran utilidad al momento de pensar una decisión y medir los impactos de ésta en los desplazamientos y ocupación de los espacios de los habitantes de un área a intervenir.

La diferencia entre la observación directa de la observación participante, es el rol que adquiere el observador en las actividades, donde en la observación participante éste se involucra en el desarrollo y ejercicio de las tareas cotidianas de la comunidad.

Pauta de Observación y Registro					
Fecha:					
Lugar:					
Unidad de Observación: (grupos de personas o público objetivo)					
Variables		Medidas Lingüísticas	Medidas Extralingüísticas	Medidas Corporales	Medidas Espaciales
Variable 1	Mujeres				
	Hombres				
Variable 2	Mujeres				
	Hombres				
Variable 3	Mujeres				
	Hombres				
Variable 4	Mujeres				
	Hombres				
Variable 5	Mujeres				
	Hombres				

Herramienta 27. Grupo Focal o Focus Group

Objetivo de la Herramienta:

Esta herramienta permite observar los discursos sociales, percepciones, tópicos y lugares comunes de un colectivo, focalizados en torno a temas específicos. Sirve para comprender aspectos de carácter más general en un grupo, en la medida que los sujetos seleccionados son representativos de un grupo mayor. La conversación registrada representa en un nivel micro, diálogos generados en grupos con atributos similares en el nivel macrosocial.

Descripción de la Herramienta:

Es una conversación semiestructurada, en base a una pauta de preguntas que aborda diversos temas de los que se quiere obtener información de primera fuente. El grupo logra consensos o divergencias a estos temas, los que son propuestos por un moderador. Se realiza entre un grupo de 8 a 10 personas con ciertas características o atributos comunes (sexo, edad, ocupación, etc.), que se relacionan con los temas que interesan ser abordados. Por lo tanto, requiere de una selección dirigida del grupo.

Esta técnica conlleva un proceso inductivo que desarrolla conceptos y análisis partiendo de los datos y no de hipótesis o teorías preconcebidas. Se puede utilizar antes, durante y después de una iniciativa, cuando se quieren conocer características o atributos de grupos determinados o las opiniones y percepciones de éstos frente a la decisión y a los posibles impactos derivados de su implementación. Su aplicación la debe desarrollar un grupo de profesionales de las ciencias sociales, con experiencia en metodologías y análisis de datos cualitativos.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Definir qué es lo que se quiere indagar. - Definir el universo de personas cuyas percepciones y opiniones se quiere conocer. - Seleccionar a los participantes a partir de características comunes. Se debe emplear variables como la edad, el género, el nivel socioeconómico y la pertenencia a un pueblo originario. - Elaborar la pauta de preguntas. - Selección del lugar donde se desarrollará la actividad. - Preparar los insumos necesarios, grabadora, bebestibles y comestibles. - Invitar a las personas seleccionadas y confirmar asistencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recibir a los participantes y esperar que lleguen los que confirmaron asistencia o la cantidad mínima necesaria para desarrollar la actividad. - Desarrollo del Focus Group, contemplando una duración entre 60 y 120 minutos. - Abordar todos los temas presentes en la pauta a través de las preguntas. - Si es necesario profundizar en algunos aspectos, volver a formular las preguntas de diferentes maneras, sin ser reiterativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Transcripción del Focus Group. - Análisis de la información y redacción de informe final - Difusión de los resultados.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none">- Se obtiene información directa de los grupos representados.- Es una herramienta que promueve el diálogo y la reflexión grupal.- Otorga información de interés para desarrollar estrategias y planes con la comunidad, en función de las expectativas de participación que ellos demanden.	<ul style="list-style-type: none">- Requiere un trabajo de preparación previa que implica un alto costo en tiempo en la selección y convocatoria de los participantes.- Se requiere un mínimo de condiciones para desarrollarse, en cuanto a la cantidad y características de sus participantes.- La transcripción es más compleja, pues coexiste más de un discurso lo que demora el proceso de análisis final.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

1. El proceso de selección y convocatoria es clave en esta herramienta, pues implica seleccionar los tipos de personas que representarán al colectivo en general, a partir de sus diversas características sociales, económicas, geográficas y culturales, según la composición del universo de personas que componen la comunidad. La selección de los participantes no es al azar. La idea de representatividad no necesariamente implica que ejerzan liderazgos; al contrario, la muestra debe inclinarse a la representación de una persona tipo.
2. Idealmente se espera que la convocatoria a esta actividad la desarrolle una persona distinta a quien la moderará. Dicha convocatoria debe desarrollarse con anticipación de dos semanas aproximadamente y realizar un contacto telefónico para confirmar asistencia a la actividad al menos un día antes.
3. Puede ocurrir que al lugar concurren menos personas de las que se esperaban, por tanto se recomienda previamente localizar y convocar a un número relativamente mayor al necesario, intentando ajustar los horarios a los tiempos disponibles de la población.
4. Es importante disminuir todos los posibles factores que pueden producir sesgos o contaminar la información. Por tanto, se recomienda elegir un lugar cómodo y neutral al momento de desarrollar la actividad. Éste debe ser un sitio sin ruido, para facilitar el registro de audio. Se debe distribuir a los participantes, en sillas situadas de tal manera que garantice la equidistancia y no genere predisposiciones a monopolizar o evitar el diálogo.
5. Es importante explicar en un comienzo los objetivos de la actividad, enfatizando que no existen respuestas correctas ni incorrectas. Junto con esto se debe explicar que la conversación será registrada en formato de audio y las razones de ello. Se recomienda llevar dos registros de audio paralelos, situados en diferentes puntos de la mesa, para asegurar un registro adecuado.

6. El moderador no debe introducir juicios de valor ni opiniones personales en torno a los temas, debe además adaptar su lenguaje a las características del grupo, en caso de ser población indígena se recomienda que sea alguien que maneje el lenguaje local. Se debe garantizar que todos participen y que no se monopolice la conversación. Por esto el moderador debe ser idealmente alguien con experiencia en el desarrollo de este tipo de técnicas, para manejar situaciones como los silencios o su opuesto, la exaltación del grupo.
7. No se recomienda abarcar demasiados temas en una reunión, se sugiere un mínimo de cuatro y un máximo de ocho temas. La cantidad de preguntas y dimensiones a abordar determinará la extensión de la actividad y la profundidad de las respuestas.
8. El Número de Focus Group a realizar variará en función del universo definido. Aunque un indicador útil para estimar un número límite es la cantidad de información disponible, en la medida en que los datos comienzan a repetir elementos comunes, se ha saturado la información en torno a esos temas.
9. Pueden desarrollarse Focus Group entre hombres y mujeres por separado, y algunos mixtos, lo que facilitará un análisis con perspectiva de género en la información.
10. Idealmente se recomienda que hayan dos personas a cargo de esta actividad, un moderador y un observador que vaya tomando notas del desarrollo.

Ejemplo de variables de selección

Variables		Grupo Focal 1	Grupo Focal 2	Grupo Focal 3	Grupo Focal 4
Ubicación Geográfica	Norte				
	Centro				
	Sur				
Sexo	Mujer				
	Hombre				
Actividad Económica	Actividades primarias				
	Servicios				
Pertenencia a pueblos originarios	Sí				
	No				

Pauta de conversación de Grupo Focal

A. Introducción y presentación.

(Explicar el por qué de la convocatoria, los objetivos de la reunión y la estructura de la reunión en función de los temas a abordar).

No existen preguntas correctas ni incorrectas, simplemente la opinión de ustedes en torno a los temas que se conversará.

Para facilitar el registro de la conversación y su integralidad, la reunión será grabada.

B. Desarrollo

1. (Primera Pregunta)
2. (Segunda Pregunta)
3. (Tercera pregunta)
4. (Cuarta pregunta)
5. (Quinta Pregunta)

C. Despedida

Agradecemos la participación en esta actividad, así como el tiempo y la confianza destinada. La información será transcrita y analizada, respetando cada una de las opiniones aquí expresadas. Esto será de gran utilidad para orientar el trabajo a desarrollar con las personas de (área geográfica que abarque la iniciativa).

Herramienta 28. Grupos de Discusión

Objetivo de la Herramienta:

Esta herramienta permite desarrollar un marco de referencia para captar las representaciones ideológicas, valóricas, formaciones imaginarias y afectivas dominantes en un determinado grupo, clase, estrato, agrupación social, referente u otros.

También sirven para observar cómo los participantes adquieren roles y posiciones, por lo tanto, es extrapolable a la realidad social. Dado que las decisiones se producen socialmente, estos grupos sirven como simuladores del proceso decisional a nivel más macro. Son una herramienta útil para evaluar la decisión y acción pública, así como las comunicaciones.

Descripción de la Herramienta:

El Grupo de Discusión es una herramienta muy similar al Grupo Focal, consiste en una conversación entre un grupo de personas con ideologías y opiniones contrapuestas, a los cuales se les propone hablar en torno a un tema que se supone los llevará a una discusión. Se distingue del Grupo Focal en que el Grupo de Discusión no requiere una selección dirigida de los integrantes del grupo, pudiendo ésta ser aleatoria o en ciertas condiciones, inexistente (por ejemplo, para involucrar grupos preexistentes).

El número de participantes para un grupo de discusión oscila entre 5 a 10 personas. Su duración puede ser de 60 a 120 minutos, aunque no se recomienda que exceda los 90 minutos.

La idea es que los participantes se explayen, por tanto el moderador sólo interviene al principio, explicando los objetivos de la convocatoria, realizando la labor de registro de la reunión e indicando el tema por tratar. En adelante éste no debe guiar de manera explícita la conversación, sólo de ser necesario puede intervenir para provocar de manera continua la discusión a través de la posición de "pantalla", consistente en devolver al grupo las expresiones manifestadas, a través de sus mismas palabras, para retomar una discusión que haya quedado inconclusa.

Los participantes deben concentrarse en los puntos de vista de los otros, conversando en torno al tema propuesto a través de una dinámica propia. El grupo de discusión es diferente al Focus Group, tanto en los objetivos que persigue (simular un proceso de toma de decisiones observando posiciones y roles), la selección de los asistentes (personas con ideologías diferentes), así como en la dinámica de acción (se conversa en torno a un tema y no a preguntas y la intervención del moderador es menor).

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Definir el tema a discutir de acuerdo a los objetivos y la etapa del proyecto en que se aplica. - Definir el universo de personas cuyas percepciones y opiniones se quiere conocer. - Seleccionar a los participantes a partir de sus características divergentes frente al tema. - Selección del lugar donde se desarrollará la actividad. - Preparar los insumos necesarios, grabadora, bebestibles y comestibles. - Invitar a las personas seleccionadas - Confirmar invitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recibir a los participantes y esperar que lleguen los que confirmaron asistencia o la cantidad mínima necesaria para desarrollar la actividad. - Presentación de los objetivos y procedimientos de la actividad. - Desarrollo del Grupo de Discusión, contemplando una duración entre 60 y 120 minutos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Transcripción del Grupo de Discusión. - Análisis de la información y redacción de informe final. - Difusión de los resultados.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none">- Constituye una herramienta de carácter flexible, aplicable a una variedad de temas y personas.- La información es sobre temas a los que no se accedería de manera individual, ya que el grupo genera una dinámica sui generis.	<ul style="list-style-type: none">- Es provocado, por lo que las respuestas pueden estar condicionadas.- Al tener menos intervención del moderador, se puede desviar el tema principal o centrarse en aspectos secundarios de éste. Por tanto sus resultados dependen mucho de la dinámica del grupo.- La transcripción es más compleja, pues coexiste más de un discurso lo que demora el proceso de análisis final.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

1. Para la selección de participantes, es necesario contar con información preliminar del tipo de actores y sus posiciones en el marco de la decisión que será desarrollada.
2. En aspectos logísticos se requieren las mismas condiciones que el Focus Group, a saber: establecer un contacto previo con los seleccionados y convocarlos a través de una invitación escrita a la actividad, convocatoria que debería desarrollar una persona diferente al moderador.
3. Se sugiere localizar y convocar a un número relativamente mayor al necesario, para garantizar un número adecuado de participantes, intentando ajustar los horarios a los tiempos disponibles de la población.
4. Es importante disminuir todos los posibles factores que pueden producir sesgos o contaminar la información. Por tanto, se recomienda elegir un lugar cómodo y neutral al momento de desarrollar la actividad. Éste debe a su vez, ser un sitio sin ruido, para facilitar el registro de audio. Se debe distribuir a los participantes en el lugar, en sillas situadas de tal manera que garantice la equidistancia y no genere predisposiciones a monopolizar o evitar el diálogo.
5. Se debe explicar en un comienzo los objetivos de la actividad, enfatizando que no existen respuestas correctas ni incorrectas. Junto con esto se debe explicar que la conversación será registrada en formato de audio y las razones de ello. Se recomienda llevar dos registros de audio paralelos, situados en diferentes puntos de la mesa, para asegurar un registro adecuado.
6. El moderador no debe intervenir innecesariamente, sólo debe hacerlo si se producen silencios o los temas se escapan radicalmente a los del análisis. De todas maneras su posición debe ser discreta y sólo debe limitarse a reflejar las opiniones ya expresadas.

Formato de registro y evaluación de la Herramienta

Una buena herramienta para facilitar la selección de actores es utilizar la información disponible en el proceso de caracterización de actores, a través de las herramientas que se describen en las etapas anteriores.

Ficha para selección de actores

Grupo/Tipología (Herramientas 2 y 3)	Género Poder/Dinamismo (Herramienta 6)	A	B	C	D
Económico	Mujer				
	Hombre				
Político	Mujer				
	Hombre				
Sociocultural	Mujer				
	Hombre				
Otro	Mujer				
	Hombre				

Puesto que un grupo de discusión será convocado para debatir un tema en particular, de acuerdo a la naturaleza del tópico por tratar, en cuanto a su carácter económico, político o sociocultural, se considerará el tipo de población objetivo a convocar para dicha actividad, procurando asegurar mayor participación a quienes fueron definidos como los grupos prioritarios de trabajo, en la toma de decisiones y evaluación.

Herramienta 29. Historia de Vida

Objetivo de la Herramienta:

Esta herramienta permite elaborar y transmitir una memoria personal o colectiva que hace referencia a las formas de vida e hitos de una comunidad en un período histórico concreto. Los hechos presentados, organizados cronológica y lógicamente, pueden llegar a explicar diversos acontecimientos que son simultáneamente causa y efecto o producto de interacciones recíprocas. Permite, también, realizar una aproximación a las experiencias adaptativas de los sujetos o de una comunidad en relación a su entorno.

Descripción de la Herramienta:

Corresponde a una elaboración de los itinerarios de vida de una persona o un grupo de personas, que conformen un sujeto social; a partir de relatos orales y otras fuentes documentales. Se refiere no sólo al relato en sí, sino a toda la información acumulada sobre la vida del objeto de estudio. Se utiliza cuando se necesita recuperar la memoria o narrarla desde los propios actores sociales involucrados. Ello implica aprehender los sentidos de la vida social no detectables desde el investigador como observador externo. Según el tipo de relato y el nivel de profundidad que se quiera obtener a partir de esta herramienta, se definen los siguientes tipos de historias de vida:

Tipos de historia de vida

Relato único	Datos obtenidos de una persona o un caso individual. Se pueden obtener de los relatos de vida y de entrevistas en profundidad.
Relatos cruzados	Consiste en realizar historias de vida cruzadas de varias personas de un mismo entorno, familiares, vecinos o compañeros de una institución para explicar una misma historia. Sirve para la validación de lo descrito.
Relatos paralelos	Relatos de vida sometidos a tratamientos cualitativos o cuantitativos.

A su vez puede realizarse mediante dos modalidades, de acuerdo a dos criterios de aplicación, el primero es en base a la “historia de vida total” de un sujeto individual o colectivo, abarcando la totalidad de hitos en la historia; el segundo criterio es el “temático”, en donde se sigue un determinado tema a lo largo de toda la historia de vida del sujeto individual o colectivo. Esto puede permitir la comparación de un mismo tema por diferentes personas, a través de sus relatos de historias de vida.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none">- Definir el o los sujetos sobre los cuales se indagará en torno a su historia de vida.- Insertarse en el contexto etnográfico del sujeto, esto implica su realidad inmediata, su localidad, etc.- Establecer contacto con el o los sujetos elegidos, explicándoles el objetivo y consultando su disponibilidad.	<ul style="list-style-type: none">- Propiciar un clima de cercanía a través de la entrevista en profundidad, explorando en aquellos aspectos más generales para tener una visión global de la vida del sujeto.- Ahondar en los aspectos que permitirán una descripción más acabada de su historia de vida, en base a los hitos de mayor relevancia, sus relaciones sociales y el contexto socio histórico en el que se desenvuelve.	<ul style="list-style-type: none">- Sistematizar la información en torno a ejes temáticos de interés siguiendo una secuencia lógica biográfica, que permita una narración coherente de principio a fin.- Comparar los resultados con otros documentos o con otros relatos y hacer un análisis del conjunto de antecedentes.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none">- Son una fuente directa y muy rica de información.- Permite analizar a un sujeto individual o colectivo a partir de su relación con el entorno y los acontecimientos de importancia en sus vidas.	<ul style="list-style-type: none">- Es una técnica de recolección que requiere cierta familiaridad entre el sujeto y el investigador.- Puede ser una herramienta que en su desarrollo implique invertir mucho tiempo en la construcción de confianzas.- Lo anterior implica que su aplicación sea restringida a un pequeño grupo de personas.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

1. Se suele aplicar a través de entrevistas en profundidad, sin embargo se diferencia con la entrevista en las características de la narración por parte del entrevistado. En la historia de vida, el narrador habla de sí mismo hasta que decida poner fin a su relato, sin más intervenciones que las estrictamente necesarias para motivar a que éste continúe con su monólogo.
2. Por tanto, dadas estas características el clima de la conversación debe ser muy cómodo y tranquilo, en un ambiente de confianza, que invite al sujeto a expresarse lo más posible en su narración.
3. Las historias de vida son una herramienta que se ha utilizado preferentemente para ciertos tipos de sujetos, en general se ha aplicado a grupos particulares como emigrantes, campesinos, etc.
4. Un buen perfil de sujeto de historia de vida, lo constituyen los pueblos indígenas, esta herramienta resulta muy útil para comprender cómo se han ido adaptando a las distintas transformaciones del territorio y qué relación establecen con el entorno, relevando información a considerar en la evaluación de potenciales conflictos producidos por la modificación del ambiente en que habitan.

Formato de registro y evaluación de la Herramienta

Elementos de descripción en una historia de vida

1. La etnografía de los espacios se realiza a partir del seguimiento, en los espacios que son cotidianos para el sujeto. Se puede construir a partir del relato de un día del sujeto.
2. El recuento ideográfico de los escenarios que constituyen el pasado del sujeto, implica indagar en los lugares y sitios significativos para él, a través de una lógica secuencia que marque un camino recorrido.
3. La historia relacional y organizacional del sujeto busca ciertos hitos en la historia de relaciones cotidianas del sujeto y multiplicidad de situaciones sociales en las que éste se ha involucrado.

Formato de registro

Etnografía de Espacios públicos y privados	
Recuento ideográfico por donde el sujeto deambuló en su pasado	
Historia relacional y organizacional del sujeto	

Herramienta 30. Buzón de Consultas

Objetivo de la Herramienta:

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

Descripción de la Herramienta:

Consiste en colocar un buzón para que los actores depositen, por escrito, sus observaciones, dudas, comentarios, inquietudes y consultas sobre un determinado tema. Un factor clave para la aplicación de esta herramienta es la localización del buzón, ya que debe ser un lugar público y visible, como una plaza, oficina municipal, consultorio de salud, etc.

La idea es complementarlo con otras herramientas, para efectos de generar una respuesta y retroalimentación posterior a la comunidad, a partir de la información que se genere mediante el Buzón de Consulta. Su función es permitir que la comunidad se informe sobre la decisión o sobre temas referidos a ella. Su utilidad radica en que pueden colocarse por periodos de tiempo relativamente largos, para recoger la mayor cantidad de consultas.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none">- Elaborar Ficha de Observaciones- Seleccionar sitios estratégicos para la ubicación de los buzones.- Confeccionar los buzones y asegurarlos en los sitios preseleccionados.- Establecer mecanismos de mantenimiento y revisión de los buzones.	<ul style="list-style-type: none">- Recoger observaciones y sistematizarlas.- Responder consultas mediante otras herramientas participativas (talleres participativos, asambleas o reuniones, campaña casa a casa, etc.).- Mantener estado de los buzones y responder Fichas de Observaciones.	<ul style="list-style-type: none">- Elaborar informe de sistematización de consultas y respuestas.- Difundir resultados a la comunidad.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none">- Permiten recoger la opinión de una gran cantidad de actores sociales.- Pueden servir de guía para la aplicación de otras herramientas participativas.- Entregan información valiosa para planificar y evaluar acciones de participación.- Permite instalar conversaciones enfocadas a las necesidades de cada actor social.- No requiere de un equipo especializado y tiene bajos costos de aplicación.	<ul style="list-style-type: none">- No existe un contacto cara-a-cara por lo que debe complementarse con otras técnicas de aplicación más directa. Por sí solos no constituyen una herramienta participativa.- Si no son revisados periódicamente se perderá su efectividad.- Pueden ser percibidos como intromisión y ser sujetos de vandalismo.- Se pueden obtener consultas y comentarios que escapan a los alcances de la decisión.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

1. Los buzones deben ser revisados periódicamente sistematizando los contenidos y contestando las consultas a través de otras herramientas participativas, como talleres, campañas casa a casa, reuniones o asambleas, etc. Los Buzones pueden ser una potente herramienta complementaria a un proceso participativo.
2. Se recomienda que contengan una imagen llamativa y un set de formularios prediseñados para que los actores sociales manifiesten sus comentarios.
3. Se debe cuidar de no generalizar los resultados, y temas de consultas como representativos de toda la población, pues las personas pueden opinar muchas veces, por lo que no se debe considerar los resultados como producto de una muestra representativa de la población objetivo.

Formato de registro y evaluación de la Herramienta

Ficha de Observaciones Ciudadanas para Buzones de Consulta.

Nombre del Proyecto:	
Fecha:	
Datos personales:	
Nombre:	
Organización:	Cargo:
Dirección:	Teléfono:
Observaciones y/o consultas al Proyecto:	

Pauta para Informes de Sistematización de Buzones de Consulta

Nombre del Proyecto:		
A. Datos de los Buzones:		
1. Lugar de ubicación:		
2. Permanencia de los buzones:		
3. Cantidad de observaciones recibidas:		
4. Cantidad de observaciones recibidas por mantenciones de buzones y ubicación:		
B. Caracterización de los usuarios:		
1. Cantidad de usuarios:		
2. Distribución por sexo y grupos de edad:		
Edad	Hombres	Mujeres
<10 años		
10 a 15 años		
16 a 25 años		
26 a 35 años		
36 a 45 años		
46 a 55 años		
56 a 65 años		
> 66 años		
3. Representatividad:		
	Hombres	Mujeres
Organizaciones territoriales		
Organizaciones funcionales		
Municipio		
ONG's		
Servicios Públicos		
Autoridades		
Empresas		
Comunidad		
C. Contenidos Observaciones y Respuestas (por temas):		
D. Conclusiones y Recomendaciones:		

Herramienta 31. Plebiscitos

Objetivo de la Herramienta:

Conocer la opinión de una gran cantidad de personas, según se declara a favor o en contra sobre una acción o decisión.

Descripción de la Herramienta:

Consisten en una consulta ciudadana masiva, que busca conocer la opinión de una gran cantidad de personas sobre un tema específico. En general, se utilizan para conocer el nivel de apoyo o rechazo de una población determinada a una decisión o sus componentes.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

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

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Permiten conocer la opinión de un gran número de personas sobre un tema en particular. - Generan un interés sobre los temas por parte de las personas que participan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los temas en cuestión son generalmente de gran complejidad y es difícil reducirlos a un si/no, por lo que las preguntas siempre serán cuestionadas. - Es necesario contar con un público informado sobre los temas sometidos a plebiscito, por lo que se requiere complementarlo con otras herramientas. - Requieren de un gran esfuerzo de implementación. - Si no se aplica con los estándares definidos para las votaciones regulares, no habrá control sobre la cantidad de veces que acuden a votar los participantes, lo que invalidaría los objetivos de la herramienta. - Dado lo anterior, sus resultados pueden ser fácilmente cuestionados.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

1. Se debe definir un día para la realización, que se acomode a la disponibilidad de la mayor cantidad de personas, así como también, identificar puntos de votación que sean accesibles a la comunidad en general.
2. Se debe informar y convocar de manera amplia a toda la comunidad, para que participe y dar a conocer los lugares y el día de votación. La información sobre el tema de la decisión también es otro factor de vital importancia, dado que un plebiscito sólo será efectivo si el público objetivo conoce a cabalidad el tema de votación, en todos sus detalles y no cuando sólo se maneja información general y vaga. Por ello, para decisiones de cualquier índole, un plebiscito necesariamente debe ir acompañado de un esfuerzo significativo de información sobre las características y alcances de la iniciativa.
3. Al dirimir sobre categorías antagónicas de carácter general en un plebiscito, no se observa la percepción en detalle de la comunidad en torno a aspectos específicos de la decisión, como por ejemplo la ubicación, las preocupaciones sobre los efectos sociales, ambientales y territoriales y las medidas de mitigación y monitoreo. Dichas percepciones difícilmente se podrán recabar a partir de una herramienta como el plebiscito.
4. Se debe también determinar claramente cuál será la población objetiva. Un plebiscito incorpora un padrón electoral en el cual se identifican las personas con derecho a voto, lo cual debe estar en línea o conectado con una mesa receptora a nivel central, de lo contrario las personas podrían votar más de una vez.
5. Se debe definir con anterioridad qué se definirá como votos nulos y cuál será el tratamiento que tendrá este tipo de votos.

Formato de registro y evaluación de la Herramienta

Ejemplo de Papeleta de Votación

Usted está de acuerdo con la construcción de un muelle en la zona del área costera de la localidad X, para promover el desarrollo de la localidad y la región.

Sí _____ No _____

Hoja de Conteo de un Plebiscito

Lugar de Votación:	
Hora de Apertura:	Hora de Cierre:
Nº de votos totales:	
Nº de votos SI:	
Votos Sí Hombres :	Votos Sí Mujeres:
Nº de votos NO:	
Votos No Hombres:	Votos No Mujeres:
Nº de votos nulos:	
Votos nulos Hombres:	Votos Nulos Mujeres:
Composición de la Mesa:	
Nombre :	Firma:
Nombre :	Firma:
Nombre :	Firma:

Herramienta 32. Casa Abierta

Objetivo de la Herramienta:

Generar espacios sistemáticos de difusión y consulta sobre la iniciativa propuesta, de acceso a todas las personas interesadas en conocerla y realizar observaciones y preguntas. Este espacio debe tener un horario de funcionamiento de conocimiento público y estar habilitado con la infraestructura necesaria para atender una gran cantidad de personas.

Descripción de la Herramientas

La Casa Abierta permite informar y generar espacios de sensibilización y comunicación a la comunidad interesada y a los posibles afectados por una iniciativa propuesta, mediante la habilitación de un espacio público donde las personas puedan conocer la iniciativa, obtener información escrita de la misma, profundizar sus conocimientos sobre temas específicos del proyecto y conversar personalmente con los responsables. Puede contener en su aplicación un conjunto de otras herramientas, como el diálogo con informantes claves, aplicación de encuestas, reuniones informativas, etc. Su utilidad radica en la posibilidad de recibir y dar respuesta a las preocupaciones e inquietudes de los interesados.

Esta herramienta se desarrolla habilitando un lugar, de fácil acceso a la comunidad involucrada, en donde debe atender una persona o un equipo de trabajo, que cuente con habilidades de relaciones interpersonales y que posea conocimientos actualizados y completos sobre la acción propuesta y sobre el proceso participativo.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Definir los contenidos específicos y seleccionar las herramientas participativas a utilizar para cada contenido. - Definir el lugar donde se instalará la Casa Abierta, con las condiciones necesarias para atender a la comunidad; y el horario de atención al público. - Capacitar a personas a cargo de la Casa y difundir lugar y horario de atención. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar las herramientas participativas seleccionadas. - Mantener la Casa Abierta, incluyendo información a la comunidad sobre el estado de avance del Proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematizar resultados de la aplicación de las herramientas participativas. - Difundir a la comunidad los resultados de la Casa Abierta.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Permite una relación cercana entre los responsables de la decisión y la comunidad. - Posiciona a los responsables de la decisión, como un actor esforzado en informar a la comunidad. - Permite entregar información de la decisión, a través de diversas herramientas, a su vez que propicia la participación consultiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere de un gran esfuerzo de preparación y mantención. - La instalación de una Casa Abierta puede ser percibida como una intromisión al espacio local de la comunidad, especialmente en áreas donde la decisión sea fuente de conflicto.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

1. Se debe procurar que las características de la Casa Abierta se encuentren en sintonía con la comunidad y sus costumbres, para evitar la interferencia o perturbación de las costumbres locales, especialmente con comunidades que presentan un fuerte componente identitario (ejemplo comunidades indígenas).
2. Se debe generar un espacio que sea reconocido por la comunidad como abierto al intercambio de opiniones, y que no sea percibido como una instancia publicitaria destinada a convencer a la comunidad sobre las bondades de la decisión.

3. Por lo tanto, se recomienda validar la idea de realizar una Casa Abierta con la comunidad, para verificar su nivel de aceptación inicial y diseñar espacios adecuados para la información y emisión de opiniones por parte de la comunidad.
4. Igualmente es importante la selección de un lugar accesible que invite a los diferentes grupos presentes en la comunidad a visitarla, atendiendo necesidades específicas de mujeres, niños, adultos mayores, jóvenes y pueblos indígenas. Para estos últimos se recomienda incorporar información en su propio lenguaje.

Formato de registro de observaciones (para ser completado por los asistentes a una Casa Abierta)

Observaciones y Consultas	
Nombre	
Fecha	
Observaciones	
Consultas	
Datos de Contacto (dirección, teléfono, correo electrónico)	

Herramienta 33.
Reuniones con la Comunidad o Asambleas

Objetivo de la Herramienta:

Esta herramienta es útil para informar a la población sobre aspectos relacionados con la decisión y/o para generar una instancia de intercambio, entre los distintos actores involucrados.

Descripción de la Herramienta:

Estas reuniones pueden tener el carácter de taller, seminario o trabajo en grupo, actividades que deben ser muy acotadas ya que la convocatoria es amplia y es importante que participen todos. Generalmente participan en ellas ejecutivos de la empresa, autoridades locales, vecinos, organizaciones sociales, universidades y ONG's, entre otros, siendo evaluadas exitosamente en relación al número de asistentes y la representatividad de los organismos convocados.

Pueden ser útiles tanto para dar a conocer las características generales de una decisión, estableciendo un sondeo en la reunión, como para entregar los resultados de un proceso de participación y hacer la devolución en esta instancia de la información previamente consultada.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Definir contenidos, programa y duración. Definir lista de participantes. - Definir el lugar donde se realizará la actividad y coordinar asuntos de logística (alimentación, equipamiento, materiales, etc.). - Preparar presentaciones y elaborar material a entregar. - Convocar a los asistentes a través de material promocional y carta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar y corroborar los aspectos logísticos. - Realizar reunión o asamblea. - Registrar a través de audio o grabación. - Aplicar pauta de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematizar pautas de evaluación. - Elaborar documento de síntesis. - Enviar resultados a los participantes.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Permite el acceso a un gran número de personas, las que pueden ser informadas y consultadas sobre el proyecto. - Posibilita un proceso de relación y acercamiento entre los actores. - Incorpora a los protagonistas de la gestión ambiental. - Estimula la organización comunitaria y la designación de representaciones. - Vincula a los ejecutores con el área de influencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los espacios de debate son limitados y no permiten la profundización de los temas. - Es difícil obtener una retroalimentación inmediata de los temas tratados. - Requiere un gran esfuerzo de convocatoria.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

1. Avisar a los participantes la fecha de la reunión, con suficiente tiempo de anticipación.
2. Verificar que el lugar de la reunión sea cómodo y neutral, que facilite la asistencia y participación de las personas y no genere un clima de desconfianza ni intimidación.
3. Entregar una declaración breve sobre los objetivos y alcances de la reunión. Es necesario aclarar si el objeto de la reunión es informar o generar una instancia de intercambio o ambos (cuando el objetivo es informar se deben utilizar técnicas de exposición claras; cuando el objetivo es intercambiar, se debe asegurar la expresión de todas las posturas).

4. Usar metodología que permita el diálogo y la expresión de las diferentes posturas. Se recomienda la utilización de técnicas de visualización rápidas, como lluvias de ideas para instancias consultivas.

Formato de registro y evaluación de la Herramienta

Pauta de Evaluación de Asamblea

A. ¿Cómo califica los contenidos de la asamblea?				
Muy buenos	Buenos	Regulares	Malos	Muy malos
B. En relación a las expectativas que usted tenía de la reunión, ¿Con qué sensación se va del evento?				
Muy satisfecho(a)	Satisfecho(a)	Ni satisfecho(a) ni decepcionado(a)	Decepcionado(a)	Muy decepcionado(a)
c. ¿Cómo calificaría usted los siguientes aspectos?				
Organización:				
Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
Moderación:				
Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
Metodología de Participación:				
Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
D. Añadir comentario u observaciones que puedan servir para mejorar la calidad de este tipo de actividades:				
E. Verificación de datos:				
Nombre:		Organización o Institución:		
Cargo:		Teléfono:		
Por favor devolver a la salida.				

Herramienta 34. Campañas Casa a Casa (puerta a puerta)

Objetivo de la Herramienta:

Esta herramienta permite identificar el nivel de interés de la ciudadanía y discutir sus preocupaciones respecto a la decisión.

Descripción de la Herramienta:

Consiste en la distribución de información sobre la decisión, por las casas de los individuos pertenecientes a la comunidad, a través de una comunicación directa con sus habitantes.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Definir el área en que se realizará la campaña. - Distribuir la visita de los hogares por parte del equipo, con el apoyo de mapas de ubicación de las viviendas a visitar. - Elaborar tarjetas de presentación para el equipo que realizará la campaña. - Elaboración del material informativo a entregar a la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentarse e informar de los objetivos de la campaña. - Entregar la información necesaria y responder consultas. - Llevar una hoja de registro de las visitas, que permita incorporar un listado de personas que se declaren dispuestas a conocer más, en torno a la decisión y/o participar en futuras actividades de difusión o consulta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar en conjunto con todo el equipo y responsables de la decisión, la recepción de la campaña por parte de las familias visitadas. - Definir un programa de actividades futuras, en función de la evaluación de esta actividad.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Amplia cobertura de actores de un área focalizada. - Permite un diálogo directo entre promotores y la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto costo de aplicación por el número de personas y el tiempo que se debe destinar en cada vivienda. - La entrega de información a las personas, sobre la decisión, no implica necesariamente que la comunidad respalde las decisiones tomadas, por tanto esta herramienta no reemplaza un proceso de participación desde las etapas más tempranas de la decisión.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

Es conveniente aplicar esta herramienta:

1. Cuando existe un alto nivel de preocupación sobre la decisión o actividad.
2. Cuando existe la necesidad de notificar a los ciudadanos sobre algún evento.
3. Cuando se necesita llegar a un grupo específico de ciudadanos.
4. Cuando la comunidad tiene un bajo nivel de educación y los materiales no son útiles.
5. Cuando existe una situación de emergencia que la comunidad debe conocer.

Durante su aplicación se debe manejar de manera adecuada los tiempos de la visita. Para no agotar la conversación y optimizar el tiempo, es importante entregar información general y explicar los contenidos de los folletos o documentos que se entregarán, dando un espacio al final para que la persona realice las preguntas en torno a las dudas que tenga sobre la decisión.

Formato de registro y evaluación de la Herramienta

Registro de viviendas visitadas

Comuna:		Población o Localidad:		
Calle	Número	Resultado Visita 1=no hay nadie 2= posterga visita 3=atiende	¿Recibe material de Información? (sí/no)	¿Demuestra interés? (sí/no)

Esta herramienta de registro permite evaluar la cobertura y efectividad de la campaña casa a casa.

Herramienta 35. Seminarios

Objetivo de la Herramienta:

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

Descripción de la Herramienta:

Los seminarios se utilizan para presentar e intercambiar información técnica en su contenido, a cargo de una mesa de panelistas, dirigida a un grupo de aproximadamente 50 a 100 personas. En cuanto a la cantidad de personas, los seminarios son un punto intermedio entre un taller de participación y una asamblea. Su uso más común es en espacios de divulgación e intercambio académico, por lo que su carácter es formal. Para efectos de participación ciudadana, pueden ser útiles para tratar con profundidad las características y consecuencias de una iniciativa y debatir con públicos expertos. También es posible presentar diversos puntos de vista sobre temas específicos de la decisión (Ej. aire, agua, seguridad vial, impacto económico, etc.), por lo que se puede invitar a autoridades locales, líderes y/o lideresas de opinión, representantes de ONG's, etc. La efectividad de esta herramienta está marcada por su organización, la calidad de las presentaciones y la sistematización de los debates.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Definir contenidos y programa. - Definir lugar y coordinar asuntos logísticos (salas, alimentación, audio, carpetas.). - Seleccionar a panelistas y solicitar presentaciones. - Elaborar material a entregar. Elaborar lista de participantes. - Elaborar material promocional y carta de convocatoria y enviarla con anticipación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar seminario. - Registrar a los participantes al ingreso. - Asegurar sistema de registros de audio, video y grabación. - Aplicar pauta de evaluación al final. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematizar pautas de evaluación. - Elaborar documentos con presentación y debates. - Difusión de documentos.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Permiten entregar información técnica a un gran número de personas. - Permiten conocer la percepción de los participantes, sobre una gran cantidad de temas. - Su carácter formal le otorga cierta solemnidad y seriedad al tratamiento de los temas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dependiendo de su duración y cantidad de público esperado, la organización de los seminarios es compleja y requiere tiempo y recursos económicos. - Los temas no son debatidos con mucha profundidad y extensión.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

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

Formato de registro y evaluación de la Herramienta

Pauta de Evaluación para Seminarios

A. ¿Cómo califica usted los contenidos del seminario?				
Muy buenos	Buenos	Regulares	Malos	Muy malos
B. En relación a las expectativas que usted tenía con respecto a la actividad, ¿Con qué sensación se va del evento?				
Muy satisfecho(a)	Satisfecho(a)	Ni satisfecho(a) ni decepcionado(a)	Decepcionado(a)	Muy decepcionado(a)
C. ¿Cómo calificaría usted los siguientes aspectos?				
Organización:				
Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
Moderación:				
Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
Panelistas:				
Muy buenos	Buenos	Regulares	Malos	Muy malos
Contenidos:				
Muy buenos	Buenos	Regulares	Malos	Muy malos
Tiempo para preguntas:				
Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
D. Añadir comentario u observaciones que puedan servir para mejorar la calidad de este tipo de eventos:				

Herramienta 36. Espacio Abierto

Objetivo de la Herramienta:

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

Descripción de la Herramienta:

Es una herramienta relativamente nueva, busca la generación de ideas innovadoras y creativas de un grupo de personas (40 a 100 personas). Permite la construcción de opiniones detalladas sobre temas específicos, fomentando la libertad de expresión, la auto-organización del grupo, la corresponsabilidad y el liderazgo compartido.

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

Esta herramienta permite que los participantes puedan cambiarse entre talleres temáticos durante su realización, dependiendo de los intereses específicos de cada uno y de la evo-

lución de los temas al interior de cada espacio. Sin embargo, cada grupo debe contar con un líder que administre la conversación y registre las principales conclusiones del grupo. Este registro generalmente se realiza en papelógrafos, para que luego el líder o lideresa lo traspase a un computador y lo imprima en la cantidad necesaria. Esto permite que todos los participantes, tanto de ese grupo como de los otros talleres temáticos, puedan llevarse las conclusiones del total de los talleres al final del evento.

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

Actividades para la aplicación de la Herramienta

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

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Manifestación ordenada y auto-regulada de una gran cantidad de temas específicos sobre la base de un tema rector, lo que permite conocer las inquietudes reales de los participantes. - Promoción de valores de corresponsabilidad, liderazgo compartido, la auto-organización y compromiso con los resultados, que fomentan la participación. - Permiten la manifestación de la gran mayoría de los participantes. - Minimiza la monopolización de los espacios participativos por una persona o grupo de personas. 	<ul style="list-style-type: none"> - La estructura y forma en que se presentarán los resultados son desconocidos en un principio, dado que el tratamiento de los temas dependerá de lo que dispongan los participantes. - Requiere de un público dispuesto a participar, bajo las reglas de trabajo de la herramienta. - Requiere de un equipo de trabajo preparado y con experiencia en la aplicación de la herramienta. - Requiere de una infraestructura y materiales para el registro de los trabajos (computadores).

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

1. Es necesario contar con un lugar apto para el evento, lo suficientemente grande para conformar una gran cantidad de talleres temáticos.
2. Se requiere contar con equipos de computación, para que los participantes puedan elaborar sus documentos resumen de cada comisión, para su posterior socialización y reflexión.
3. Se necesita un equipo de moderadores que velen por el cumplimiento de las reglas de la metodología.

Formato de registro y evaluación de la Herramienta

Pauta de Evaluación Ciudadana de un Espacio Abierto

A. ¿Cómo califica usted los contenidos del evento?				
Muy buenos	Buenos	Regulares	Malos	Muy malos
B. En relación a las expectativas que usted tenía con respecto a la actividad, ¿Con qué sensación se va del evento?				
Muy satisfecho(a)	Satisfecho(a)	Ni satisfecho(a) ni decepcionado(a)	Decepcionado(a)	Muy decepcionado(a)
c. ¿Cómo calificaría usted los siguientes aspectos?				
Organización:				
Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
Moderación:				
Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
Contenidos:				
Muy buenos	Buenos	Regulares	Malos	Muy malos
Tiempo para preguntas:				
Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Resultados:				
Muy buenos	Buenos	Regulares	Malos	Muy malos
D. Añadir comentario u observaciones que puedan servir para mejorar la calidad de este tipo de eventos:				
E. Verificación de datos:				
Nombre:		Organización:		
Cargo:		Teléfono		
Por favor devolver a la salida.				

Herramienta 37. Conferencias de Búsqueda de Consenso

Objetivo de la Herramienta:

Esta herramienta permite promover la participación ciudadana, a través de una instancia de democratización del conocimiento sobre aspectos de carácter estrictamente técnicos y en los que no existe una postura única.

Descripción de la Herramienta:

Un grupo de 10 a 15 ciudadanos se reúne para plantear preguntas a algunos expertos sobre un problema. Después de plantearlas, discuten el tema entre ellos. Al final, presentan públicamente las conclusiones consensuadas. El grupo de ciudadanos constituye una muestra aleatoria. Ninguno de ellos es experto en el asunto analizado.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Definir los temas sobre los que se buscará el consenso y el listado de expertos y participantes. - Elaborar y enviar cartas de convocatoria a los expertos. - Convocar a los ciudadanos a través de una carta explicativa de los objetivos y el carácter de la actividad. - Confirmar asistencia de los expertos y ciudadanos. - Preparar el lugar donde se realizará la conferencia y los aspectos logísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar la actividad. - Invitar a los ciudadanos a hacer las preguntas que prepararon en torno a los temas a discutir. - Moderar la discusión. - Facilitar el plenario a través de la búsqueda de consenso entre los actores. - Registrar la actividad en formato de audio o video. - Aplicar pauta de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematizar los resultados de la actividad. - Evaluar la actividad de acuerdo a los resultados de la pauta de evaluación y percepciones de los ejecutores. - Devolver la información a los participantes. - Difundir la información hacia la comunidad y organismos interesados.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Propician la reflexión y el diálogo entre técnicos y comunidad. - Permite la reflexión en base a información que abarca los distintos tópicos del tema a discutir. - Permite la sistematización de los acuerdos, a través de un proceso estructurado y documentable. 	<ul style="list-style-type: none"> - El rol del facilitador es clave para la búsqueda del consenso en el grupo. - Requiere de un gran esfuerzo logístico en la convocatoria a los expertos y ciudadanos. - No es una herramienta apropiada para situaciones de desacuerdo total.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

1. El panel de expertos debe ser multidisciplinario y abarcar distintos puntos de vista sobre el tema por tratar en la Conferencia.
2. En caso de que el tema sea de demasiada complejidad, se recomienda entregar información de referencia básica a los ciudadanos seleccionados.
3. Realizar difusión de resultados, pues sientan un precedente metodológico sobre temas de gran complejidad, donde existe divergencia de opiniones y perspectivas de análisis.

Formato de registro y evaluación de la Herramienta

Pauta de Evaluación Ciudadana de la Conferencia

A. En una escala de 1 a 7, ¿Qué nota le pondría a la pertinencia del tema abordado en la Conferencia?						
1	2	3	4	5	6	7
B. En relación a las expectativas que usted tenía con respecto a la actividad, ¿Con qué sensación se va del evento?						
Muy satisfecho(a)		Satisfecho(a)	Ni satisfecho(a) ni decepcionado(a)		Decepcionado(a)	Muy decepcionado(a)
c. ¿Cómo calificaría usted los siguientes aspectos?						
Organización:						
Muy buena		Buena	Regular		Mala	Muy mala
Moderación:						
Muy buena		Buena	Regular		Mala	Muy mala
Selección de expertos:						
Muy buena		Buena	Regular		Mala	Muy mala
Resultados:						
Muy buenos		Buenos	Regulares		Malos	Muy malos
D. Añadir comentario u observaciones que puedan servir para mejorar la calidad de este tipo de actividades:						

Herramienta 38. Talleres Participativos

Objetivo de la Herramienta:

Esta herramienta permite recoger y/o validar información con grupos representativos de la comunidad, sobre ciertos temas a través de un trabajo en conjunto en donde participan todos los asistentes.

Descripción de la Herramienta:

Se convoca a un grupo reducido de la comunidad, entre 15 y 35 personas, que sea representativo de sus diversas expresiones. Se presentan los temas a tratar en el taller, los que pueden estar relacionados con diferentes momentos del ciclo de vida del proyecto, es por eso que los talleres constituyen una herramienta, tanto de diagnóstico como de programación o seguimiento en relación a una decisión. Los temas son discutidos por los participantes, teniendo todos los asistentes la posibilidad de expresar sus opiniones, sistematizando los resultados de las conversaciones en un plenario donde se exponen las principales ideas discutidas. Un facilitador o un equipo de facilitadores, propone los temas en el desarrollo del taller y modera los tiempos de participación y duración de la actividad.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Definir los objetivos del taller y un plan de trabajo para su implementación. - Definir los contenidos del taller y las técnicas a utilizar. Capacitar a facilitadores. - Definir a los participantes del taller y el lugar y fecha del taller, de acuerdo a las características de los participantes. - Convocar a los participantes previa confirmación de disponibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar la metodología de trabajo según programa de taller. - Registrar el proceso (asistentes, contenidos, etc.) y los resultados del taller. - Lograr acuerdos sobre los siguientes pasos del ciclo de vida del proyecto. - Aplicar evaluación de la actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematización de los resultados. - Elaboración de informe de la actividad. - Difusión de los resultados a los participantes y contrapartes interesadas.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - No requiere de demasiados recursos humanos y de infraestructura. - Promueven un vínculo cercano entre ejecutores y comunidad. - La discusión y exposición de resultados en plenario, asegura transparencia en el proceso de recopilación de información, lo que aumenta la confianza. - Las personas participan e interactúan, sintiéndose incorporadas en las instancias de decisión y consulta. - Logra resultados concretos y con posibilidad de consensos y acuerdos en un periodo acotado de tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se requiere una buena preparación en aspectos logísticos (coordinación de invitaciones, preparación del lugar, elaboración de contenidos). - Debilidades en la facilitación y explicación de la herramienta, puede generar desorientación de los participantes y dificultar en el cumplimiento de los objetivos de la actividad.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

1. De acuerdo a los objetivos que se busquen a partir de esta herramienta y de la cantidad de personas que participen, variará la metodología a utilizar en su desarrollo. Existen muy variadas alternativas de trabajo para esta herramienta, en base a actividades como juego de roles, trabajo en grupos, etc.
2. El rol del equipo facilitador es de suma importancia en la realización del taller, la familiaridad y confianza que establezca con los participantes serán claves para los objetivos deseados. Es el equipo facilitador quien presenta los contenidos, los objetivos y describe la metodología que se empleará, sobre la base de un programa que distribuye las actividades, en un tiempo determinado. Durante el transcurso de las actividades debe promover la participación de todos los integrantes, garantizar un clima de respeto, evitar que se generen monólogos o diálogos cerrados. Finalizada la actividad, debe sistematizar los resultados sobre la base de las ideas expresadas por los propios asistentes, aprovechando el conocimiento y experiencia de los participantes, evitando dar su opinión personal sobre ciertos temas, pues es el grupo el que ha elaborado el trabajo.
3. En cuanto a las consideraciones de género, para facilitar la participación de las mujeres, se recomienda formar grupos de hombres y mujeres por separado.
4. En la difusión de los resultados, se debe diferenciar los resultados del proceso en el que participaron las mujeres y los hombres por separado, con el objeto de generar aprendizaje y reconocimiento de los géneros.

Formato de registro y evaluación de la Herramienta

Registro de Asistencia Taller Participativo

Nombre	Organización	Cargo	Dirección	Teléfono	Firma

Pauta de Sistematización Talleres Participativos

1. Nombre de la Iniciativa:
2. Fecha:
3. Lugar:
A. Programa de trabajo (Contenidos):
B. Número de Asistentes: B.1 Mujeres B.2 Hombres B.3 Organizaciones Territoriales B.4 Organizaciones funcionales B.5 Municipio B.6. Servicios Públicos B.7. ONG B.8. Empresas
C. Resultados:
D. Acuerdos alcanzado:
E. Pasos a seguir:
F. Recomendaciones de la facilitación:

Herramienta 39. Jurados de Ciudadanos

Objetivo de la Herramienta:

Esta herramienta permite servir de guía para un proceso de toma de decisiones, sobre asuntos que afectan y conciernen directamente a la población de un área específica.

Descripción de la Herramienta:

Es una herramienta relativamente reciente que se parece a las conferencias de búsqueda de consenso, pero se distingue de ellas en importantes aspectos. El interrogatorio se desarrolla como en un tribunal, en una sala abierta al público. El tiempo dedicado a las preguntas y a la deliberación es mucho más reducido y las conclusiones no tienen que ser consensuadas. Antes de la apertura del procedimiento, los encargados dan a conocer esta iniciativa a un público amplio y la selección de los jurados se lleva a cabo, por ejemplo, con

la ayuda de una campaña de publicidad. El procedimiento está abierto a la comunidad. Si bien funciona como un jurado, no es un procedimiento legal, es un ejercicio ciudadano.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Preparación y definición del tema a tratar en la actividad. - Convocatoria a los representantes de las diversas posturas en torno al tema (grupos de empresarios, instituciones públicas, actores sociales, ONG's, etc.). - Selección del jurado de ciudadanos, cuidando la representatividad de los actores involucrados en el tema, considerando amplia representación de mujeres y población indígena si corresponde. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de la actividad que guía un moderador. - Presentación de las diferentes visiones en torno a un mismo tema. - Los miembros del jurado examinan los puntos positivos y negativos de cada visión. - El jurado da a conocer sus veredictos al público. - Aplicar pauta de evaluación de la actividad. - Registrar en formato de video y audio el evento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematización de los resultados. - Codificación y análisis de la evaluación de la actividad. - Difusión de los resultados.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Es muy útil para asuntos de gran complejidad - Es capaz de abarcar los diferentes puntos de vista de un conflicto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es una herramienta intensiva en recursos y costos.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

Esta herramienta debe desarrollarse con la supervisión de un grupo de facilitadores, que sin participar de manera activa dando su opinión, debe cuidar que el procedimiento de deliberación esté libre de presiones de grupos de interés y que todos los miembros participen en igualdad de condiciones.

Formato de registro y evaluación de la Herramienta

Pauta de Evaluación del Jurado Ciudadano.

Visión 1	
Fortalezas:	Debilidades:
Visión 2	
Fortalezas:	Debilidades:
Visión 3	
Fortalezas:	Debilidades:

Herramienta 40. Mesas de Trabajo

Objetivo de la Herramienta:

Tomar decisiones de manera compartida entre las partes interesadas, durante todo el ciclo de vida de una iniciativa.

Descripción de la Herramienta:

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

Adicionalmente, se reconoce que este proceso de toma de decisiones debe comenzar en las etapas tempranas de planificación y diseño de la decisión, y continuar hasta su ejecución e implementación. En caso de optar por esta herramienta, producto de un conflicto generado durante un proceso tradicional de participación ciudadana, se recomienda aplicar una “mesa de negociación” o “proceso de resolución adecuada del conflicto”.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar miembros representativos de la comunidad de los distintos grupos e intereses, que incorpore a hombres y mujeres. - Constituir la Mesa de Trabajo Establecer objetivos y alcances de su labor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elegir cargos y funciones al interior de la mesa (definir roles). - Planificar participativamente la decisión entre todos los grupos representados en la mesa. - Consensuar o negociar acuerdos. - Registrar los acuerdos alcanzados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener informada a la comunidad, de las decisiones de la Mesa por canales informativos definidos con anterioridad. - Dar seguimiento y monitoreo a los acuerdos. - Sistematizar la experiencia.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Permiten el involucramiento directo de representantes de la comunidad y de los organismos públicos y ejecutores en la toma de decisiones. - Su gestión en etapas temprana del ciclo de vida de un proyecto permite prevenir o manejar tempranamente los conflictos. - Al aplicarse desde un comienzo, la decisión estará en sintonía con las necesidades e inquietudes de la comunidad. - Permite la participación en la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requieren de tiempo y dedicación. - Requiere de representantes calificados y legitimados por la población. - Requiere darle continuidad a su desarrollo e invertir en las decisiones tomadas en esta instancia, para asegurar su validez y efectividad. - Necesita de una autoridad dispuesta a ceder el control sobre las decisiones del proyecto.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

1. La pertinencia de las mesas de trabajo se manifiesta cuando su gestación es en las etapas más tempranas de la decisión, ésta tendrá una larga duración, hasta llegar a la construcción y operación del proyecto. Como tales, se espera alcanzar altos niveles de confianza y conocimiento mutuo entre sus integrantes.
2. Uno de los primeros pasos en la aplicación de esta herramienta es acordar aspectos de funcionamiento y los procedimientos para toma de decisiones. Entre los puntos a tratar se encuentran:
 - i. Utilización de técnicas de obtención de acuerdos por consenso (ningún integrante puede "bloquear" la decisión);
 - ii. Definición de los objetivos de la comisión;
 - iii. Nominación de un presidente, un vicepresidente y un secretario ejecutivo, y definición de sus respectivas funciones;
 - iv. Asistencia mínima para una toma de decisiones;
 - v. Subrogación de los integrantes y las funciones y atribuciones de los subrogantes;
 - vi. Frecuencia de las reuniones de la comisión;
 - vii. Pertinencia de contar con un facilitador interno o externo, y sus funciones;
 - viii. Mecanismos de comunicación con la comunidad.

Esta información debe traspasarse a un acta de constitución de la comisión y/o un protocolo de procedimientos.

3. Se debe realizar un proceso de planificación conjunta de la decisión. Para ello, las técnicas posibles de utilizar dicen relación con la Planificación por Objetivos, Planificación Estratégica, Mapas Esquemáticos, Planificación Rural Participativa, etc. Todas ellas requieren de profesionales especializados para su aplicación.
4. El éxito de esta herramienta está marcado por su continuidad en el tiempo, por la disposición de la autoridad para que las decisiones tengan incidencia real y directa en el diseño y ejecución del proyecto y por la disponibilidad de recursos para apoyar el trabajo de la comisión.
5. Es posible que durante las etapas de construcción y operación del proyecto, las mesas de trabajo cumplan un rol de monitoreo y seguimiento de las acciones y obras del mismo, verificando en terreno el cumplimiento de acuerdos. Esta labor probablemente requiera de acciones de habilitación social, tales como capacitación de monitoreos. Otra labor interesante de considerar es la de mantener informada a la ciudadanía del cumplimiento de los acuerdos establecidos y de recepción y respuesta de quejas. En esta etapa, la denominación más común de esta herramienta es el Comité de Seguimiento e Información.

Formato de registro y evaluación de la Herramienta

Temario de Protocolo de Procedimiento de Funcionamiento de Mesa de Trabajo

1. Objetivos de la Mesa
2. Marco de Acción
3. Integrantes y Asistencia
4. Organización y funciones de los integrantes
5. Funcionamiento de las reuniones
6. Facilitación
7. Mecanismos de Comunicación Internos y Externos
8. Confidencialidad de las reuniones
9. Disponibilidad de recursos

Acta de Reuniones de la Mesa de Trabajo

1. Nombre de la Iniciativa:

2. Fecha:

3. Lugar:

A. Tabla de Trabajo:

- Bienvenida y Presentación de los objetivos
- Revisión de la Agenda
- Exposición
- Debate
- Cierre

B. Participantes:

Hombres

Mujeres

B.1 Organizaciones territoriales

B.2 Organizaciones funcionales

B.3 Municipio

B.4. Servicios Públicos

B.5. ONG

B.6. Empresas

B.7. Representantes de pueblos indígenas

C. Temas tratados:

D. Acuerdos alcanzados:

E. Pasos a seguir:

Herramienta 41. Talleres de Capacitación

Objetivo de la Herramienta:

Permitir a los participantes obtener destrezas y habilidades, en relación a un tema vinculado con la autogestión de una decisión.

Descripción de la Herramienta:

Los Talleres de Capacitación son una herramienta de capacitación con enfoque participativo, que integra las experiencias y conocimientos de los participantes con los objetivos de la capacitación, para que los actores sociales integren un conjunto de conocimientos y habilidades en torno a un tema en especial, el cual les permitirá posteriormente participar activamente en todas las etapas del ciclo de vida de un proyecto. En efecto, aún cuando existe todo tipo de capacitaciones para distintos públicos, estas capacitaciones dicen relación con la preparación del público objetivo para que asuman una responsabilidad determinada en la gestión, ejecución y administración de una decisión.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Conformar el equipo de profesionales que va a desarrollar la capacitación. - Diseñar y aplicar diagnóstico de necesidades de capacitación. - Definir contenidos de la capacitación, por módulo. - Revisar los contenidos y su coherencia con las necesidades detectadas en el diagnóstico. - Convocar y confirmar fechas y aspectos logísticos para comenzar las capacitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar programas según contenidos y requerimientos. - Evaluar periódicamente la pertinencia de los contenidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar pertinencia y contenidos. - Hacer un seguimiento del programa de capacitación.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Entregan habilidades para desarrollar una tarea de manera eficiente. - Promueven un sentido de superación entre los participantes. - Dependiendo de las metodologías y técnicas empleadas promueve el trabajo en equipo, la confianza en sí mismo y el ejercicio de la tolerancia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere de un diagnóstico previo sobre las necesidades de capacitación. - Los procesos de planificación y diseño pueden ser intensivos en cuanto a tiempo y especialistas. - En situaciones de conflicto pueden ser percibidos como una acción de persuasión en torno a la decisión. - Pueden requerir esfuerzos de seguimiento a largo plazo.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

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

Formato de registro y evaluación de la Herramienta

Ejemplo de Programación de un Taller de Capacitación en Participación Ciudadana.

Sesión 1	Título: Introducción General	Estructura: · Presentación · Discusión Grupal
Contenidos: Se presenta la Jornada con los objetivos, se da a conocer el programa de trabajo y se presenta a los participantes.		
Sesión 2	Título: Conceptos Básicos de Participación Ciudadana	Estructura: · Presentación · Discusión Grupal
Contenidos: <ul style="list-style-type: none"> – Participación Ciudadana en las Decisiones Públicas. – Participación Ciudadana en los instrumentos de gestión ambiental. – Problemas percibidos con la participación por parte de los actores involucrados. 		
Sesión 3	Título: Manejo de Conflictos	Estructura: · Presentación · Trabajo Grupal · Discusión Grupal
Contenidos: <ul style="list-style-type: none"> – Facilitación, Mediación y Negociación – Inclusión de los involucrados, flexibilidad para la incorporación de nuevas ideas y conocimientos, fomento al diálogo y la confianza y manejo de expectativas. 		
Sesión 4	Título: Técnicas de Manejo de espacios de discusión	Estructura: · Presentación · Trabajo Grupal · Discusión Grupal
Contenidos: <ul style="list-style-type: none"> – Consideraciones generales para la aplicación adecuada de las técnicas – Criterios para la selección de las técnicas – Rol del Facilitador – Ejercicio de técnicas 		

Ejemplo de Guión de un Módulo para Talleres de Capacitación

Título de la Sesión:	
Objetivos:	
Responsable:	
Tiempo Estimado:	
Material de Apoyo:	
Metodología:	
Referencias Bibliográficas:	
Contenidos:	

Pauta de Evaluación Taller de Capacitación

A. En una escala de 1 a 7, ¿Qué nota le pondría a la pertinencia del tema abordado en el Taller?						
1	2	3	4	5	6	7
B. En relación a las expectativas que usted tenía con respecto a la actividad, ¿Con qué sensación se va del evento?						
Muy satisfecho(a)	Satisfecho(a)	Ni satisfecho(a) ni decepcionado(a)	Decepcionado(a)	Muy decepcionado(a)		
C. ¿Cómo calificaría usted los siguientes aspectos?						
Organización:						
Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala		
Capacitadores:						
Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala		
Metodología:						
Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala		
Contenidos:						
Muy buenos	Buenos	Regulares	Malos	Muy malos		
D. Añadir comentario u observaciones que puedan servir para mejorar la calidad de este tipo de actividades:						

Herramienta 42. Grupos de Autogestión

Objetivo de la Herramienta:

Promover la planificación, gestión, construcción y operación de una decisión con la participación activa de toda una comunidad y generar redes de apoyo para que sea concretada.

Descripción de la Herramienta:

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

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

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

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Identificar actores claves (líderes y lideresas). - Presentar la decisión. - Evaluar capacidades y voluntades para la co-gestión y co-financiamiento. - Generar redes de apoyo. - Convocar a reunión explicativa con toda la comunidad. - Animar y promocionar actividades del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar programa de trabajo con la comunidad, a través de técnicas de planificación participativa. - Evaluar logros y dificultades para considerar capacitaciones en ámbitos específicos, relacionados con la decisión y su gestión. - Comunicar la información generada desde la comunidad, a los especialistas encargados del diseño de la obra. - Validar diseño con la comunidad. - Calendarizar la construcción de la obra, incorporando actividades que involucren a la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción participativa. Diseñar en conjunto con la comunidad, acciones de mantenimiento y co-gestión de las obras. - Evaluar las capacidades de mantenimiento y gestión por parte de la comunidad. - Realizar seguimiento y evaluación final.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none">- El alto grado de apropiación de las obras por la comunidad, a través de la autogestión, genera una mayor valoración y cuidado de éstas.- Las obras son diseñadas y construidas en atención directa al público objetivo.- Genera redes sociales basadas en objetivos comunes y constructivos.- Promueve estrategias de cofinanciamiento y cogestión.	<ul style="list-style-type: none">- Más que una herramienta, los grupos de autogestión constituyen todo un proceso de participación, por tanto su desarrollo y aplicación es complejo, extendido en el tiempo y de resultados impredecibles.- Puede requerir mayores esfuerzos para lograr niveles de apropiación óptimos.- La comunidad debe contar con ciertas actitudes y capacidades para el proceso de autogestión, como liderazgo, cooperación, trabajo en equipo, planificación, etc. De no ser así, será necesario que se promuevan a partir de capacitaciones, lo que implica mayor inversión y esfuerzo.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

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

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

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

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

2. **Constitución de Redes de Gestión.** Los conductores del proceso participativo deberán organizar redes de comunicación y articulación interinstitucional para gestionar

las diversas etapas en el desarrollo de las actividades. Ello será necesario a la hora de articular acuerdos con la comunidad, así como al momento de construir participativamente las obras.

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

- **Redes de Autoridad.** Son los canales formales e informales que existen entre las distintas instancias gubernamentales relacionadas directa o indirectamente con la decisión. Estas redes presentan la particularidad de generar aportes y recursos para la futura obra o para decisiones complementarias que consoliden la inversión realizada.
- **Redes Locales.** En cada comunidad es necesario reconocer los diversos actores para intentar aunar en forma consensuada, los distintos criterios con el fin de conseguir el objeto propuesto.

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

- i Informar y sensibilizar a los usuarios
- ii Determinar las necesidades de la comunidad respecto al objetivo de la decisión
- iii Detectar los elementos específicos de la decisión
- iv Establecer las preferencias y anhelos sobre la estética de la obra que será construida
- v Detectar la disposición de la comunidad a la “apropiación” de la futura obra
- vi Contribuir a la “apropiación” de la obra ya entregada
- vii Estudiar las posibilidades de aporte de la población al co-financiamiento de la obra en alguna medida

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

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

La participación, sin embargo, debe limitarse a aquellas construcciones o tareas que no requieren mano de obra especializada o que no impliquen situaciones de riesgo en su utilización. Se recomienda organizar la participación ciudadana sobre la base de eventos constructivo - educativos.

Se trata de actividades dirigidas a la “comunidad toda”, sin focalizar en un público en particular, asociados principalmente al inicio de obras –preparación de terreno - o bien al final - plantaciones, colocación de maicillo, por ejemplo. En dichos eventos, mientras los adultos colaboran con las faenas, los niños pueden ser convocados a participar en actividades educativas o recreativas, o bien pueden aportar en tareas específicas que no acarreen problemas de seguridad. Por otra parte, es interesante aprovechar estas oportunidades para que los actores locales se conozcan, se expresen e interactúen, en un clima festivo y alegre.

- Participación de la Comunidad en el Mantenimiento y Otras Tareas:** Tal como en el ítem anterior, algunas tareas de mantenimiento pueden ser asignadas a la población destinataria. Para ello, puede ser necesario realizar actividades previas de formación en temas vinculados con estas tareas.

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

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

Formato de registro y evaluación de la Herramienta

Matriz de Plan de Acción

Objetivos	Actividades	Responsable	Cronograma						
			1	2	3	4	5	6	7

Esta matriz sirve para diseñar en conjunto con la comunidad una secuencia ordenada de actividades, es útil para graficar la toma de decisiones, resumir las acciones, los responsables y los plazos en el cronograma. Suele utilizarse para fomentar la responsabilidad del trabajo colectivo, proporcionando elementos básicos para la evaluación y el seguimiento de las actividades y el cumplimiento de los objetivos.

La idea es que esta matriz sea completada, a través de un trabajo colectivo con la comunidad a través de talleres participativos.

Herramienta 43. Banco de Experiencias

Objetivo de la Herramienta:

Facilitar la sistematización de lecciones aprendidas y buenas prácticas, y disponer de antecedentes que ayuden a asegurar la pertinencia de las medidas y acciones del Plan de Participación Ciudadana, incorporar mejoras al proceso de toma de decisiones y visualizar posibles riesgos y oportunidades para iniciativas similares.

Descripción de la Herramienta:

Consiste en una ficha y una matriz de referencia que permiten registrar y sistematizar las experiencias de participación ciudadana de acuerdo a diferentes categorías (por ejemplo: por tipo de iniciativa, por tipo de servicio de infraestructura y/o por etapa del ciclo de vida) y su relación con los aspectos claves del proceso de participación ciudadana (análisis estratégico y de focalización, estrategia de participación ciudadana, diseño programa operativo).

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar iniciativas del MOP que se consideran relevantes para incorporarlas al banco de experiencias. - Recopilar todos los antecedentes y registros obtenidos durante la implementación del Plan de Participación Ciudadana para las iniciativas seleccionadas, incluyendo los reportes parciales (seguimiento). 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir el tipo de información a sistematizar y diseñar la ficha o matriz correspondiente. - Sistematizar la información de acuerdo a la matriz para cada iniciativa seleccionada. - Tomar las experiencias relevantes o destacadas e incorporarlas en una matriz de síntesis a la cual los usuarios internos del MOP tengan acceso (por ejemplo, en el marco de la Gestión Integrada de Proyectos y Evaluación de Desempeño). 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar el Banco de Experiencias.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Favorece la actualización y retroalimentación del Manual, en particular de la Caja de Herramientas. - Contribuye a contar con información sistematizada, para dar cuenta de la aplicación del mecanismo de participación ciudadana del MOP. - Permite identificar aspectos a mejorar y experiencias a imitar, favoreciendo el mejoramiento continuo del proceso de participación ciudadana en el MOP. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere de capacidades para la recopilación y sistematización de la información, lo que puede generar dificultades si no se cuenta con los recursos para la asignación de esta tarea específica sin afectar la aplicación de los planes de participación.

Formato de registro y evaluación de la Herramienta

Cada una de las experiencias o iniciativas seleccionadas requieren ser sistematizadas mediante una Ficha de Sistematización, la que debe abordar al menos los siguientes aspectos:

Ficha Individual de Sistematización de Experiencias (ejemplo)	
Aspectos	Descripción
Iniciativa MOP	Nombre, Código BIP, Servicio, Etapa del Ciclo de Vida
Periodo del Proceso de Participación Ciudadana	Fecha de inicio – Fecha de término
ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DE FOCALIZACIÓN	
Situación previa de la iniciativa	Síntesis del Plan de Participación
Factores críticos identificados	Síntesis del Plan de Participación
Actores claves involucrados	Síntesis del Plan de Participación
Nivel de conflictividad inicial	Síntesis del Plan de Participación
Demandas de participación	Síntesis del Plan de Participación
Objetivos y alcances estratégicos definidos	Síntesis del Plan de Participación
PROGRAMA OPERATIVO – IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO	
Hitos claves del Plan de Participación Ciudadana	Hitos efectivamente realizados
Verificación de indicadores de cumplimiento	Porcentaje de cumplimiento (%)
Análisis de costo-efectividad del Plan	Relación Costo Total / Indicadores de Impacto
Nivel de conflictividad final (o actual)	Análisis de la evolución de escenarios de conflictividad

Una vez que se disponen de todas las Fichas de Sistematización de las iniciativas seleccionadas, se construye el Banco de Experiencias mediante la siguiente Matriz de Referencia, la que se adjunta sólo a modo de ejemplo en la siguiente página:

Matriz de Referencia para el Banco de Experiencias (ejemplo)

Tipo de Servicio de Infraestructura	Casos Exitosos según Componentes del Proceso de Participación Ciudadana				
	Evaluación Preliminar	Estrategia de Participación	Programa Operativo	Implementación	Seguimiento
Obras Hidráulicas	Se indica la(s) Ficha(s) Individual(es) relevantes				
Obras Portuarias			Se indica la(s) Ficha(s) Individual(es) relevantes		
Obras Viales					
Aeropuertos					
Agua Potable Rural					
Vialidad Urbana				Se indica la(s) Ficha(s) Individual(es) relevantes	
Concesiones					
Otros					

Nota: La Matriz de Referencia puede también aplicarse para otras categorías, por ejemplo: etapas del ciclo de vida (idea, perfil, pre-factibilidad, factibilidad, diseño, construcción, operación) o tipo de iniciativa (política, plan, programa, proyecto).

1.4. Herramientas para la Incorporación de las Perspectivas de Género e Interculturalidad

Las perspectivas de género e interculturalidad en el diseño e implementación de procesos participativos, permiten identificar las realidades y necesidades diferenciadas entre hombres y mujeres, así como en los pueblos originarios, para con esto ajustar la atención e incorporar estas dimensiones en la práctica de los planes de participación.

Cabe destacar que las orientaciones y herramientas propuestas en este Manual no están diseñadas específicamente para un programa o proyecto concreto, sino que dependerá de cada tipo de iniciativa y de los ejecutores del plan de participación el emplear total o parcialmente las herramientas contenidas en estas páginas como apoyo al proceso.

Las Herramientas que se presentan para esta sección del Manual son:

Herramientas para la Incorporación de las Perspectivas de Género e Interculturalidad

Nº	Nombre de la Herramienta
44	Identificación y Priorización de Problemas con Perspectiva de Género
45	Lista de Chequeo para la Identificación de la Pertinencia de la Perspectiva de Género
46	Preparación de Hoja de Datos Comparativos sobre Hombres y Mujeres
47	Verificación de la Perspectiva de Género en el Ciclo de Vida de una Iniciativa MOP
48	Consideraciones Básicas para la Participación Ciudadana con Pertinencia Étnico-Cultural

El propósito común que tiene estas herramientas es identificar previamente, en el diseño del proceso participativo que se busca implementar, las variables, criterios y mecanismos institucionales y culturales que contribuyan a elaborar estrategias para equilibrar la participación tanto de hombres y mujeres, como de las etnias de un determinado territorio, en el diseño e implementación del Plan de Participación Ciudadana.

Por lo tanto, se abordan aquí recomendaciones y ejemplos prácticos que pueden ser incorporados a las demás herramientas propuestas en este Manual, cuando sea pertinente incorporar las perspectivas de género y de interculturalidad en el proceso participativo. La base de estas orientaciones es la incorporación estas perspectivas, idealmente en todas las fases en la elaboración de una política, programa, plan o proyecto.

Antes de describir las herramientas, es importante tener en consideración las siguientes orientaciones generales para actividades de participación masiva²³:

1. Las desigualdades de género que puedan presentarse en un proceso participativo, deben ser atendidas, creando mecanismos concretos para que las mujeres transiten de grupos en desventaja, a grupos en igualdad de condiciones de participación con los hombres. Por ejemplo, incluyendo equipamientos de todo tipo, especialmente para el cuidado de personas dependientes (mayores, menores, con discapacidad), en los lugares donde se realizarán las actividades.
2. La presencia de un reconocido representante gubernamental durante talleres, seminarios, visitas a terreno, plebiscitos, etc., su participación en la convocatoria a los participantes de los equipos técnicos y directivos y el apoyo que pueda dar posteriormente a temas de género, son catalizadores de la incorporación posterior de consideraciones de género en los diferentes tipos de decisión.

²³ Ideas modificadas de Urbanismo con Perspectiva de Género, Indicadores de Género y Pertinencia de Género de la Unión Europea, Fondo Social Europeo Unidad de Igualdad de Género. 2008. Disponible en <http://www.unidadgenero.com/materiales-categorias.cfm>

3. Si el representante de la organización convocante no puede participar, es recomendable que permanezca durante la etapa de las presentaciones de apertura y tome nota de las expectativas de los participantes.
4. Velar porque se tengan en cuenta la situación de las mujeres y sus necesidades específicas en el diseño del proceso participativo, asegurando la participación de las mujeres y hombres que normalmente no participan, buscando y facilitando su presencia en lugar de esperar que acudan espontáneamente. Para esto se sugiere eliminar los obstáculos de tiempo que les impiden normalmente participar, desarrollando las actividades en horarios acordados con las participantes, considerando además apoyo en el cuidado de personas dependientes o facilitando el traslado a los lugares donde se ejecutarán las actividades.
5. Alentar la participación de mujeres y hombres en todas las actividades y en los procesos de adopción de decisiones, buscando igualdad de representatividad en procesos de delegación y co-gestión. La presencia de mujeres en los procesos de toma de decisiones, debe ser valorada como importante para promover una mayor consideración de las necesidades femeninas en los procesos de participación.

Herramienta 44.

Identificación y Priorización de Problemas con Perspectiva de Género

Objetivo de la Herramienta

Identificar los principales problemas de un grupo de actores o comunidad, distinguiendo las necesidades y prioridades de hombres y mujeres por separado. Esto permitirá generar las condiciones necesarias para que las mujeres puedan acceder en igualdad de condiciones que los hombres, a los recursos y beneficios de cada programa o decisión, instalando las capacidades necesarias para lograr este objetivo²⁴.

Descripción de la Herramienta

Consiste en un formulario tipo Tabla de Referencia, que permite orientar la caracterización de la realidad de la población y la identificación de los principales problemas que enfrentan los actores clave.

24. La Perspectiva de Género es un instrumento de modernización de la gestión pública, que tiene como objetivo mejorar las oportunidades de mujeres y hombres para que accedan y se beneficien de igual forma de las políticas públicas, garantizando el acceso equitativo a los beneficios, recursos y oportunidades que ofrece el desarrollo, lo que asegura una participación igualitaria. Extraído de <http://www.agci.cl/que-es-agci/programa-de-mejoramiento-de-la-gestion/generos/que-es-el-sistema-de-enfoque-de-genero/>

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Tener claridad en los alcances de la información a obtener. - Crear las condiciones necesarias para que las mujeres puedan participar de la actividad donde se aplicará esta herramienta, en igualdad de condiciones que los hombres. - No asegurar que se trata de auténtica participación durante el proceso de recolección de la información, sino que de una investigación participativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitar las opiniones de las y los participantes, evitando condicionarlas. - Registrar la información en el formulario separándolas según género. - Asegurar que los métodos de consulta permitan expresarse a las personas con mayores dificultades, para manifestar sus necesidades, para sacar a la luz problemas ocultos y sesgos asumidos de género. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematizar y evaluar la información obtenida, socializarla con los integrantes del equipo de PAC. - Repetir la actividad con diferentes grupos de actores, si fuese pertinente profundizar la investigación.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - La información es útil y sencilla de obtener, será de gran importancia para la contextualización de toda la decisión y del proceso participativo. - Permiten la manifestación de la gran mayoría de los participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere de un público dispuesto a participar bajo el enfoque de la herramienta. - Requiere de un equipo de trabajo preparado y con experiencia en la aplicación de la herramienta. - No se le puede considerar como un proceso participativo.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

1. La presencia de mujeres en los procesos de toma de decisiones debe ser considerada como importante para promover una mayor consideración de las necesidades femeninas en los procesos de participación y en la identificación de problemas y prioridades.
2. Utilizar un lenguaje comprensible para las ciudadanas y ciudadanos, evitando la jerga profesional.

Formato de registro y evaluación de la Herramienta

Identificación y Priorización de Problemas de la Comunidad				
Problema	Número de Afectados		Prioridades	
	Mujeres	Hombres	Urgente	Grave

Fuente: Guía Metodológica para incorporar la dimensión de género en el ciclo de proyectos forestales participativos <http://www.aprchile.cl/pdfs/ytodo.pdf>

Herramienta 45. Lista de Chequeo para la Identificación de la Pertinencia de la Perspectiva de Género

Objetivo de la Herramienta

Ayudar en la identificación de aquellos casos, donde una iniciativa o decisión deba incorporar perspectiva de género en sus lineamientos²⁵.

Descripción de la Herramienta

Esta herramienta consiste en una lista de consideraciones y aseveraciones por consultar en forma interna con el equipo de PAC, planificadores de iniciativas y otros actores a nivel decisional, para determinar si es pertinente y necesario considerar la perspectiva de género en la iniciativa.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Tener claridad en que incorporar la perspectiva de género en la planificación de alguna iniciativa, requiere de consideraciones adicionales en el proceso de toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar en gabinete para completar esta lista de chequeo, con la mayor cantidad de representantes tomadores de decisiones, no sólo de la unidad de participación ciudadana. - Registrar la información en el formulario y guardar respaldo del mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematizar y evaluar la información obtenida, socializarla con los integrantes del equipo de PAC.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Se realiza rápidamente y generalmente en gabinete. - Es de bajo costo. - La información es útil y sencilla de obtener, será de gran importancia para la contextualización de toda la decisión y del proceso participativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesita de un equipo de profesionales involucrados con la iniciativa en general y con el proceso participativo y con los actores en particular, considerando que para completar la lista de chequeo habrá muchos aspectos que pueden variar según la percepción individual del evaluador que deberían ser consensuados

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

1. Para dar respuesta a estas preguntas puede ser preciso saber si:
 - ¿Tenemos datos estadísticos desagregados por sexo?
 - ¿Tenemos indicadores de género?
 - ¿Dónde podemos obtener información?

25. Extraído de Pertinencia de Género de la Unión Europea, Fondo Social Europeo Unidad de Igualdad de Género. Disponible en <http://www.unidadgenero.com/materiales-categorias.cfm>

2. Para la búsqueda de información desagregada por sexos sobre el tema, es posible encontrar una rápida respuesta a través de Internet y las páginas oficiales de determinados organismos, como el INE y SERNAM.
3. A veces, no siempre se puede encontrar información detallada, y en este caso se puede solicitar apoyo a:
 - Mujeres y hombres informantes clave relacionadas y relacionados con la decisión (personas que trabajan en ese ámbito y que están sensibilizadas con el tema de la igualdad o muestran una actitud receptiva)
 - Mujeres y hombres que usan o se benefician de ese servicio, recurso, etc.
 - Especialistas y expertas/os en género que puedan aportar su opinión al respecto.
 - Estudios, investigaciones, publicaciones, informes, etc.

Formato de registro y evaluación de la Herramienta

Las claves para identificar la pertinencia de género se presentan en la siguiente tabla, donde puede identificarse si efectivamente corresponde realizar un análisis de género.

TIPO DE DECISIÓN		
PERSONAS	SÍ	NO
¿Hay personas beneficiarias directas?		
¿Promueve normas o modelos donde se excluya a uno de los sexos?		
¿La decisión refleja las necesidades y demandas de hombres y mujeres?		
¿Se han identificado los obstáculos que pueden restringir o limitar la participación de hombres y mujeres?		
¿La decisión puede tener repercusiones sobre el ámbito doméstico (y/o del cuidado), disminuyendo o aumentando la cantidad o calidad del mismo?		
POSICIONES DE PARTIDA		
¿Se han establecido mecanismos para asegurar que las mujeres sean incluidas en la planificación de las actividades de la decisión?		
¿Están las mujeres o grupos de mujeres identificadas explícitamente entre los beneficiarios de la decisión?		
¿Existen necesidades distintas entre sexos debido al rol de género?		
¿Hay desigualdades entre las mujeres y los hombres en el área de intervención?		
EFFECTOS SOBRE PERSONAS Y SOBRE LA IGUALDAD		
¿El resultado de las acciones o decisiones recae sobre mujeres y hombres?		
¿Se generan herramientas visuales o escritas que puedan transmitir o reproducir desigualdades o roles tradicionales de género?		
¿Existen imágenes, contenidos o lenguaje que puedan transmitir desigualdades o roles tradicionales de género?		
Los resultados previstos, ¿disminuyen, perpetúan o incrementan las diferencias entre mujeres y hombres?		
¿Se examinaron los posibles efectos (negativos y positivos) que tendría la decisión sobre las mujeres y hombres?		

Nota: Si alguna respuesta es positiva es pertinente realizar un análisis de género.

Herramienta 46: Preparación de Hoja de Datos Comparativos Sobre Hombres y Mujeres

Objetivo de la Herramienta

Disponer de un set de información pertinente a hombres y mujeres, en forma desagregada como apoyo en la toma de decisiones.

Descripción de la Herramienta

La hoja de datos es un documento que contiene información sucinta sobre la situación comparativa de mujeres y hombres en el que se desarrolla el proceso participativo. Esta hoja se puede elaborar complementariamente a otras herramientas de identificación de actores o de la decisión misma²⁶. Se sugiere evitar sesgos sexistas, tales como androcentrismo, sobre generalización, falta de sensibilidad al género, confusión entre mujer y familia, y dobles estándares, por ejemplo al homologar la categoría “mujeres” a otras como jóvenes o adultos mayores.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> - Definir qué datos se van a incorporar en la hoja y el objetivo de establecer las comparaciones de dicha información entre mujeres y hombres. 	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar los campos a incluir en la hoja de comparación y establecer un formulario tipo con dichos campos. - Registrar la información en el formulario y guardar respaldo del mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematizar y evaluar la información obtenida, socializarla con los integrantes del equipo de PAC.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Es una herramienta complementaria a las anteriores, que provee de información más específica y pertinente para cada caso. - Se realiza rápidamente y generalmente en gabinete. - Es de bajo costo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Información referencial básica, no es posible a través de ella conocer las posturas e intereses de la comunidad. - No se le puede considerar como un proceso participativo.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

La selección de información por recabar, se debe limitar de 10 a 15 datos que se complementen entre sí y permitan formular conclusiones comparativas, así como ilustrar consideraciones y brechas importantes de género.

26 Modificado de Manual de capacitación Enfoque de género en programas y proyectos de desarrollo BID, 2002. Disponible en <http://www.iadb.org/sds/doc/wid-manualcapacitacioncsi.pdf>

Se puede incluir datos sobre:

- ☛ Población total, proporción de la población urbana-rural, proporción de indígenas, diferencias por generaciones
- ☛ Situación de pobreza, desigualdad
- ☛ Hogares con jefatura femenina
- ☛ Educación, analfabetismo, escolaridad, cobertura, repetición, deserción escolar
- ☛ Población económicamente activa, participación en el mercado laboral (formal/informal), sectores de actividad
- ☛ Participación de las mujeres en la economía rural, acceso a la tierra y crédito, etc.
- ☛ Salarios, seguridad social, discriminación
- ☛ Salud reproductiva: fecundidad, embarazos de adolescentes, mortalidad materna, etc.
- ☛ Participación política (poderes ejecutivo, legislativo, gobierno local, etc.)

Nota: Se sugiere que cuando sea posible, los datos destaquen las diferencias y resalten las brechas existentes entre mujeres y hombres o entre grupos de mujeres de diferentes regiones, grupos étnicos y edades.

Herramienta 47. **Verificación de la Perspectiva de Género en el Ciclo de Vida de una Iniciativa del MOP**

Objetivo de la Herramienta

Verificar si se han incorporado las consideraciones básicas de la perspectiva de género identificadas para cada etapa del ciclo de vida de una iniciativa.

Descripción de la Herramienta

Para evaluar si se ha aplicado la perspectiva de género en cada una de las etapas de una iniciativa (idea, perfil, pre-factibilidad, factibilidad, diseño, inversión, operación y cierre), se presenta una lista de chequeo con aseveraciones que deberán ser verificadas y discutidas en gabinete por los encargados del proceso participativo, verificando el cumplimiento de cada una de ellas.

Actividades para la aplicación de la Herramienta

Antes	Durante	Después
- Se recomienda interiorizarse en los alcances de esta herramienta, si se busca revisar concienzudamente la aplicación de este enfoque en las diferentes etapas de la decisión.	- Discutir ampliamente las consideraciones descritas en esta herramienta. - Registrar la información en un acta y guardar respaldo.	- Sistematizar y evaluar la información obtenida, socializarla con los integrantes del equipo de PAC.

Fortalezas y limitaciones de la Herramienta

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Permite tener una visión holística de las etapas y actividades de cada iniciativa y los alcances que en estas materias haya desarrollado. - Facilita la evaluación del plan en cuanto a representatividad de género. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere un acabado conocimiento de la iniciativa en sus etapas, pudiendo complementarse durante todo el ciclo de vida de la misma, por tanto es una herramienta que debe aplicarse complementariamente con otras que se orienten a la clasificación de los actores relevantes.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la Herramienta

Es recomendable que los encargados de implementar el proceso participativo se reúnan también con la representante de las políticas gubernamentales de mujer/género y desarrollo, para analizar los avances de la institución y del país frente a estos temas e invitarla a participar en algunas actividades, como por ejemplo, en la sesión inaugural. Esta es una oportunidad para planear conjuntamente las palabras introductorias, una actividad como un taller y discutir las necesidades específicas desde un contexto institucional.

Formato de registro y evaluación de la herramienta

La lista de chequeo puede ser aplicada en cada una de las etapas del ciclo de vida de la iniciativa, verificando los siguientes aspectos²⁷:

Preguntas Clave	SÍ	NO	Observaciones	Medidas por Aplicar
¿Responde la orientación de la decisión a las iniciativas y necesidades de hombres y mujeres de la comunidad?				
¿Se identifican las prioridades de hombres y mujeres y si éstos/éstas, han participado en la etapa correspondiente de la iniciativa del MOP?				
¿Se toma en consideración la perspectiva de género en los diferentes aspectos técnicos de la decisión? ¿Refleja la decisión las necesidades de hombres y mujeres?				
¿Se considera que la participación permitirá obtener beneficios diferenciados para hombres y mujeres?				
¿Se han diseñado indicadores para poder medirlos? ¿Se cuenta con recursos para realizar un análisis de pertinencia de género y con expertas/os en temas de género locales de preferencia?				
¿Se realiza o se ha realizado un seguimiento continuo que muestre la participación diferenciada de hombres y mujeres, y el uso y control de los beneficios?				
¿Se ha registrado cambios en la calidad de vida de hombres y mujeres en relación a los objetivos de la decisión?				

27. Adaptado de Guía de Capacitación ASEG y de la Comisión de las Comunidades Europeas

Herramienta 48: Consideraciones Básicas para la Participación Ciudadana con Pertinencia Étnico-Cultural

Este apartado presenta una síntesis de las recomendaciones y consideraciones básicas para la participación ciudadana con pertenencia étnica, basadas en los contenidos de la Guía de Participación Ciudadana en Proyectos de Infraestructura para Pueblos Indígenas de la Macrozona Norte y de la Guía de Participación Ciudadana Mapuche en Obras de Infraestructura.

Para ampliar la información presentada en este Manual, se recomienda revisar estos documentos disponibles en el portal web del MOP.

Conceptos Generales

La interculturalidad es un enfoque centrado en construir relaciones interpersonales, intergrupales o interinstitucionales, que den cuenta no sólo de las diferencias entre personas y grupos sino también de las convergencias entre ellos. Pone particular atención, en la interacción que hay entre culturas y cosmovisiones.

La interculturalidad es la apuesta por construir un diálogo horizontal entre las diversas culturas, que se sustenta en el reconocimiento de la ciudadanía plena para todas y todos los miembros de la sociedad, respetando sus diferencias culturales.

Algunos de los componentes centrales de la perspectiva de interculturalidad son²⁸:

- El convencimiento de que hay vínculos, valores y otros puntos en común entre las culturas,
- Las culturas no se desarrollan aisladamente sino en interacción y en constante cambio e interdependencia entre ellas, no siendo suficientes en sí mismas sino que se necesitan unas de las otras;
- Es preciso contar con la voluntad y disposición clara de aprender del otro y su cultura; potenciando el interés de las personas por las culturas ajenas o por determinados aspectos de ellas;
- Los facilitadores de los procesos deben mantener un grado mínimo de distanciamiento respecto a la propia cultura, sin que ello signifique merma en la identificación étnica o cultural de la persona o en su sentido de pertenencia;
- El esfuerzo por prevenir los conflictos inter-étnicos y por regularlos y resolverlos pacíficamente;
- No se debe confundir el respeto a otra cultura con la indiferencia o la evitación del necesario debate; principalmente cuando la superación del etnocentrismo (actitud de considerar y juzgar al otro desde los códigos o parámetros culturales de uno) y el convencimiento de la inconmensurabilidad de las culturas, tiende a llevar a la inamovilidad.

28. PNUD (1999) Guía sobre Interculturalidad. Primera Parte Fundamentos Conceptuales. Colección Cuadernos de Q'aniil. N°1

Desde esta perspectiva, una acción intercultural es aquella intervención que se realiza para avanzar en el desarrollo de un territorio y su gente, pero que pone el énfasis, en el resultado del encuentro de las diversas culturas y grupos sociales que conviven en un espacio determinado, como posibilidad de coordinar acciones y esfuerzos para solucionar problemas comunes.

Este enfoque, de carácter transversal, no se refiere sólo al ámbito cultural, sino que apunta a que los indígenas tengan la posibilidad de acceder realmente a la participación en la definición de las políticas económicas, sociales y culturales que afectan a sus territorios.

Las diferencias culturales no sólo son concebidas como distinciones culturales sino también como un capital socio-cultural básico para el desarrollo en la diferencia. En este sentido, una acción intercultural, además de potenciar la capacidad participativa de los indígenas para el desarrollo en un contexto territorial propio, espera empoderarlos.

Consideraciones para el Proceso de Participación Ciudadana en la Perspectiva Intercultural

La experiencia del Ministerio con las comunidades indígenas, ha permitido definir cuatro ejes fundamentales que guían los procesos participativos, los cuales deben ser considerados a la hora de aplicar metodologías de participación ciudadana en territorios indígenas. Estos son:

- a) Establecimiento de lazos de confianza
- b) Legitimidad de los líderes
- c) Generación de espacios de diálogo permanente
- d) Consideración a formas culturales tradicionales

A continuación se presentan consideraciones específicas para las etapas o componentes del proceso de participación ciudadana, y las herramientas contenidas en este Manual que se sugiere utilizar para cada una de ellas.

A. Análisis Estratégico y de Focalización

En esta etapa es importante describir las características territoriales donde se emplaza la iniciativa del MOP, estimando sus impactos y beneficios socio-culturales (Herramienta 1).

Para ello es primordial caracterizar los actores que participarán en el proceso, analizando la inclusión de todos los actores con relevancia en el tema (Herramientas 2 a la 9).

B. Programa Operativo de Participación Ciudadana

Este Manual entrega en la Herramienta 21 una propuesta de matriz de programación, la que debe ser adaptada a la realidad cultural de la población indígena, pues el eje regulador de los procesos participativos en estos casos es la pertinencia étnico-cultural. Es así que los tiempos y espacios donde se desarrollen las actividades deben ser de común acuerdo con ellos, atendiendo el calendario de sus festividades y sus tiempos de desplazamiento.

Los pasos más relevantes por considerar en esta etapa son:

Examen de Actividades Previas de Participación Ciudadana

Resumir todas las actividades de participación ciudadana y divulgación de información realizadas hasta la fecha, con énfasis en:

- El tipo de información divulgada y la forma de entrega;
- Los antecedentes relativos al lugar y la fecha de las reuniones realizadas;
- Descripción de las personas, grupos, organizaciones y comunidades consultadas y de los temas tratados;
- Descripción de la forma en que se atendieron los temas planteados, incluyendo una explicación en caso de que no se atendiera algún tema específico; y
- Explicación de la forma en que esas respuestas se comunicaron a las personas consultadas y al público en general.

Definición de los Objetivos del Plan

Al formular el objetivo del Plan, se deberá tener en cuenta el objetivo final de la iniciativa del MOP, definiendo los aportes deseables por alcanzar en un período determinado del tiempo, a través de acciones organizadas. La planificación del proceso, permitirá establecer una estrategia para abordar los alcances e impactos, así como manejar adecuadamente las expectativas de la comunidad.

Se recomienda emplear y adaptar las Herramientas 13 y 14, y poner especial atención a la aplicación de las Herramientas 11 y 12.

Modalidad de Participación

Debe contemplar la definición de las modalidades de participación, definidas de acuerdo a la tipología de actores involucrados en el proceso participativo. Es relevante aquí destacar que la Modalidad Informativa es transversal a todo el proceso de participación y esencial para el desarrollo del mismo. A partir de esta base se requiere definir cuáles de las otras modalidades serán consideradas, de acuerdo a los objetivos del Plan (Consultiva, Gestoriana y/o de Empoderamiento).

Herramientas

La definición de las herramientas por utilizar está directamente relacionada con la modalidad de participación definida, los objetivos por lograr y los actores que deben participar. En el caso de las herramientas por utilizar con los representantes de las comunidades indígenas, se busca generar condiciones para favorecer un nivel de involucramiento en la toma de decisiones y el rol del equipo a cargo se transforma en un facilitador, que debe generar las condiciones para que puedan participar en el proceso de manera óptima.

Definición de Indicadores de Evaluación

Se debe definir el tipo y las características de los indicadores por utilizar para evaluar, ya sean indicadores que permitan dar cuenta del proceso, del cumplimiento de los objetivos y/o de la pertinencia de las opiniones ciudadanas emitidas (Herramientas 20 y 21).

Cronograma de Trabajo

El Plan de Participación Ciudadana debe ser acotado a los tiempos de la iniciativa del MOP, a la ruta crítica del mismo, considerando los antecedentes y especificidades de los actores involucrados, teniendo presente que su objetivo final es mejorar la iniciativa y aportar a su viabilidad, en los tiempos y montos de inversión definidos.

Es primordial compatibilizar los tiempos que la comunidad requiere para la generación de confianzas, con los plazos que el proceso participativo establece para el logro de viabilidad de la iniciativa de infraestructura (Herramientas 15, 16 y 17).

Estrategia Comunicacional

Se debe conocer las estrategias de comunicación de los miembros de las comunidades, de allí la importancia de involucrar desde el inicio, a la propia comunidad en el equipo de trabajo.

Es muy importante en esta etapa, el facilitador intercultural cuando se requiera, quien permitirá definir herramientas informativas adecuadas y mantener un correcto canal de comunicación intercultural y recoger fidedignamente ciertos matices culturales que se expresan en la lengua materna de la comunidad que participa. Es imprescindible incorporar una estrategia comunicacional, basada en los principios que consideren las particularidades propias de las comunidades y del territorio por intervenir, bajo la lógica que no existe lo “indígena cultural homogéneo”, sino más bien, distintos grupos con distintas cosmovisiones que se relacionan y complementan.

Instancia de Contingencia

El elemento riesgo está siempre presente, por ello se debe analizar e intentar prever los elementos de un potencial conflicto existente. Se sugiere adaptar y aplicar las herramientas, criterios y orientaciones presentadas en el Capítulo III 2.1. “Indicadores para la Gestión de Conflictos”.

Los conflictos siempre requieren tener predefinida una estrategia para su gestión eficaz, la que debe considerar las siguientes recomendaciones:

- Visualizar en el diagnóstico y en la caracterización de actores, todos los eventuales riesgos o conflictos latentes, con especial atención a la historia de vida de la comunidad y su relación con los Servicios Públicos.
- Determinar los profesionales con responsabilidad, tanto en el proyecto como en el tema de participación, con habilidades para dialogar y manejar conflictos.
- Constituir una comisión de trabajo que defina la estrategia a seguir y programe las tareas, asumiendo la responsabilidad de proyectar las acciones a seguir y exponerlas a la autoridad para la toma de decisiones.
- Nominar el Vocero Oficial, quien asumirá un rol de suma importancia en tanto es el responsable públicamente, de las decisiones o ajustes que se produzcan. El Secretario Regional Ministerial de Obras Públicas, SEREMI de OO.PP., es en la mayoría de las ocasiones quien cumple este rol.

C. Implementación y Seguimiento

En esta etapa se implementa lo programado de acuerdo al cronograma previsto. Es necesario realizar una evaluación y validación periódica y permanente de los acuerdos alcanzados y los resultados del proceso participativo. Esto se debe llevar a cabo en conjunto con las autoridades y/o representantes indígenas.

La evaluación de la efectividad de las herramientas participativas se debe realizar durante la ejecución e inmediatamente después de su aplicación. Se busca sistematizar la experiencia participativa en función de algunos hitos claves dentro del proceso o bien al cierre del proceso en su totalidad.

Recomendaciones para Formular un Plan de Participación Ciudadana Indígena

Recomendaciones Generales

- ☛ Al elaborar los Términos de Referencia de una iniciativa del MOP, se debe considerar lo contemplado en el “Manual de Participación Ciudadana para Iniciativas del Ministerio de Obras Públicas”.
- ☛ Se debe siempre considerar que el espacio público es el espacio compartido por modos de vida e historias culturales distintas, indígena y no indígena, donde la intención última de la iniciativa no debe establecer el nexo intercultural plasmado en un diseño de proyecto “público”, entendiendo lo público en términos de su connotación igualmente intercultural, sobre todo si éste se inserta en un territorio indígena ancestral.
- ☛ El territorio indígena constituye una unidad de planificación que permite poner en común aspectos físico-geográficos, recursos naturales y características medioambientales junto a los recursos sociales y culturales de la comunidad y a los recursos públicos en materia de planes, programas e inversiones facilitando el proceso de desarrollo local.
- ☛ Se asume al territorio indígena como el espacio en el cual se hace posible la expresión integral y coordinada de la acción pública y a la vez, se expresa la realidad local del territorio y su gente.
- ☛ La presencia y el trabajo conjunto y colegiado de diferentes sectores de la institucionalidad pública evitará duplicar acciones, optimizar y potenciar los recursos del sector público y llegar con soluciones diferenciadas y múltiples a resolver los problemas de la comunidad indígena y potenciar las capacidades allí existentes.
- ☛ Se debe considerar, en todas las etapas del Plan, la participación de gente del mundo indígena y de los distintos agentes de la institucionalidad pública asociados a la toma de decisiones y ejecutores de acciones. Estos encuentros deben realizarse en los territorios en que se localiza la población indígena del país.

Recomendaciones Específicas

- ☛ Es importante que el catastro de los actores asegure la inclusión, con especial atención de todos los actores indígenas, especialmente aquellos vinculados a sectores marginales y vulnerables.
- ☛ Los actores “clave” son aquéllos a los que sus capacidades de liderazgo les dan condiciones de influir sobre los otros miembros de la comunidad. Es importante incluirlos en el proceso participativo.
- ☛ El reconocimiento explícito y de manera anticipada de las preocupaciones de los actores, permitirá enfocar mejor los flujos de información, los contenidos de los espacios de diálogo, el tipo de información difundida y los espacios de acuerdos posibles de ser alcanzados.
- ☛ La formulación de objetivos debe asegurar que estos sean deseados y realizables en la práctica, así como consistentes con los resultados de la etapa de diagnóstico. Estos objetivos serán verificados a través de indicadores de proceso, éxito e impacto, según sea el caso.

2. Herramientas de Apoyo General al Proceso de Participación Ciudadana

Esta sección presenta herramientas que apoyan el proceso participativo de una manera transversal, dándole consistencia y facilitando la aplicación de las herramientas preferentes. En la primera parte, se presenta una propuesta metodológica y de indicadores que pueden ser aplicadas para facilitar la determinación del nivel de conflictividad de las iniciativas del MOP, así como también la gestión de los potenciales conflictos que se enfrenten en la toma de decisiones. Contiene una revisión conceptual respecto a los conflictos sociales y ambientales que potencialmente surgen en un proceso participativo; una revisión del proceso dinámico de los conflictos, con énfasis en su origen; la identificación de metodologías de análisis de conflictos e instrumentos, y el material de apoyo para la sistematización de información. Se incluye un modelo de análisis de conflictos, indicadores de conflictividad y la definición de valores, potencialidades y ponderaciones, relacionados a los conflictos sociales y ambientales que deberán ser abordados durante el proceso participativo.

En la segunda parte y final, se revisan los lineamientos generales para la elaboración de términos de referencia y bases de licitación, que incorpora sugerencias respecto a los objetivos del proceso participativo, la metodología de trabajo y el presupuesto necesario.

2.1. Indicadores para la Gestión de Conflictos

2.1.1. SÍNTESIS CONCEPTUAL

La especificidad de conflictos sociales y ambientales se encuentra en su condición de origen, esto es, en función del tipo de comunicación que una comunidad o grupo logra estructurar respecto de una intervención que afecta el acceso, uso, distribución y/o calidad de los recursos naturales o bienes públicos o privados de sus entornos inmediatos. Por lo tanto, lo que un conflicto transparenta es el grado de reacción que una comunidad o grupo social articula en función de los daños o deterioros que observa en sus intereses económicos, sociales, culturales y/o ambientales, dependiendo del vínculo que ha establecido o busca establecer con dichos recursos o bienes²⁸. En relación a esto, los conflictos son esencialmente sociales, independiente de su origen²⁹.

Desde la perspectiva que adopta este Manual, la dinámica de los conflictos supone comprender el sistema social que lo sustenta:

- El conflicto se estructura sobre la base de la expectativa de negación de la comunicación entre los actores involucrados.
- Los conflictos son sistemas sociales en los cuales los actores comprometidos en una acción de rechazo permanente o una respuesta de negación a una respuesta previa, están inmersos en esta dinámica de rechazos mutuos.
- La expectativa de negación produce una condición de recursividad del conflicto, el cual se orienta para alcanzar condiciones de ventaja de un actor sobre otro.
- En consecuencia, el sistema se alimenta de sus propias expectativas, buscando recursos para su expansión.
- La dinámica expansiva del conflicto no sólo refuerza su propia recursividad, sino también otorga sentido a los razonamientos específicos, mediante los que se comunican los actores involucrados.
- Finalmente, la persistencia o durabilidad del conflicto en el tiempo refuerza su lógica parasitaria, entendida como su capacidad de alojar y alimentarse de las prestaciones que otros sistemas sociales proveen, por ejemplo, el dinero del sistema económico, la sentencia del derecho, o el conocimiento del sistema científico.

Las características descritas permiten contar con herramientas conceptuales más consistentes para analizar y comprender las particularidades de los conflictos socio-ambientales.

28. Balarezo, S., y Ernst, M., 2005. Conflictos, consensos y equidad de género: Incorporación del enfoque de equidad de género en los procesos de transformación de conflictos socioambientales y lecciones de la experiencia de los casos apoyados por la Plataforma de Acuerdos Socio-Ambientales.

29. En estricto rigor, no existen los conflictos ambientales, pues el ambiente no genera conflictos. Los conflictos socio-ambientales, son conflictos sociales que se estructuran en torno a una comunicación que tematiza daños ambientales vinculados a intereses sociales específicos.

- La dinámica expansiva que adquiera un conflicto, dependerá del tipo de comunicaciones subsiguientes, los medios que se utilicen para generarla y los mecanismos existentes que las canalicen.
- Por lo tanto, el esquema conceptual propuesto establece una distinción clara entre el origen del conflicto –condiciones de posibilidad- y la dinámica subsiguiente que pueda adquirir -expansión o canalización-.

La eventual posibilidad de desarrollar estrategias de prevención de los conflictos, supone prestar particular atención a las condiciones que los originan.

En síntesis, el modelo propuesto supone focalizar la observación en el conjunto de criterios que los potenciales actores afectados y/o actores receptores de daños, utilizan para evaluar los peligros de alteración o daños percibidos en los recursos y bienes naturales y ambientales que alteran sus condiciones y calidad de vida, así como a los actores promotores de decisiones de intervención y los modos – estrategias – que éstos utilizan para implementar o materializar sus decisiones.

Esta condición supone que los procesos de investigación, prospección y análisis socio-ambientales adquieren un papel clave y estratégico en el flujo de la toma de decisiones, en materia de inversiones que intervienen recursos naturales o de entornos valorados por la ciudadanía.

En función de lo anterior, la Figura 2 indica los principales aspectos por considerar en el análisis de los factores que intervienen en un conflicto. Se distinguen un conjunto de dimensiones y factores que intervienen en el origen y dinámica de los conflictos, es decir, en la construcción de escenarios con potenciales niveles de conflictividad.

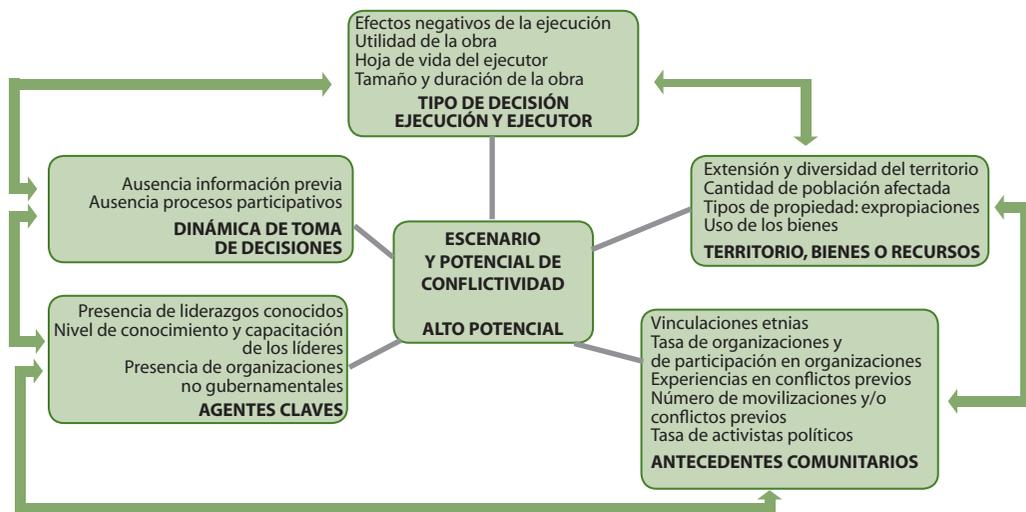


Figura 11: Factores intervinientes en los conflictos

El esquema de la Figura 11, grafica un escenario de conflicto potencial, identificando los factores que presentan mayor presencia y prevalencia en este tipo de procesos sociales. El modelo pone especial énfasis en las características de las decisiones y los territorios y en las características socioculturales y organizacionales que presenta la comunidad, que de manera directa o indirecta, se verá afectada o involucrada por una iniciativa.

Esto debe ser complementado con un análisis de los pesos relativos diferenciados que tienen los factores identificados y que participan aumentando las probabilidades del desarrollo y expansión de un conflicto, pero al mismo tiempo constituyendo ventanas de oportunidad para su canalización y/o solución.

Este esquema se traduce en la Tabla A, que precisa las categorías y dimensiones para el análisis de una dinámica de conflictividad²⁹.

TABLA A. DIMENSIONES Y FACTORES PARA EL ANÁLISIS DE CONFLICTOS

PROCESO DE CARACTERIZACIÓN INICIAL	
DIMENSIONES	FACTORES
TIPO DE DECISION, GESTIÓN Y ACTORES	<ul style="list-style-type: none"> • Efectos negativos de la ejecución de las IDI. • Percepción de utilidad. • Características y hoja de vida de los actores. • Tamaño y duración de la intervención. • Atribución, intereses y beneficios de la intervención y el ejecutor.
TERRITORIO, BIENES O RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Extensión y diversidad del territorio. • Tipos de comunidad y/o poblaciones (características). • Tipos de propiedad³⁰; expropiaciones. • Efectos percibidos en la calidad de vida. • Usos de los bienes (doméstico, privado, empresarial).
ANTECEDENTES COMUNITARIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes histórico- culturales. • Vinculaciones étnicas. • Número de habitantes afectados. • Número de habitantes beneficiados. • Niveles de organización y participación. • Experiencias en conflictos sociales previos. • Amplitud de redes, vinculaciones políticas e intereses político-ideológicos. • Condiciones socio-económicas de la comunidad. • Intereses políticos.
AGENTES CLAVES	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgos al interior de la comunidad. • Conocimiento, experiencia y capacitación de líderes. • Actuación dentro de los conflictos y comunidad: convocatoria. • Redes de diverso tipo.
DINÁMICA DE TOMA DE DECISIONES (COMUNICACIÓN / INFORMACIÓN Y PARTICIPACIÓN)	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia/ ausencia información previa. • Presencia/ ausencia planes de comunicación. • Presencia/ ausencia de procesos participativos: diálogo. • Presencia/ ausencia toma de decisiones.

29 Estas dimensiones y factores se han definido como resultado del trabajo de análisis y sistematización compartido con equipos profesionales y técnicos del MOP durante la elaboración del presente Manual.

30 Entendiendo dominio o propiedad como el poder directo e inmediato sobre un objeto o bien (en este caso, el territorio, bienes o recursos), por la que se atribuye a su titular la capacidad de disponer del mismo, sin más limitaciones que las que imponga la ley.

Este conjunto de dimensiones y factores, constituyen la estructura básica que debe soportar un análisis de escenarios, con el objeto de evaluar el potencial nivel de conflictividad que la gestión de una decisión de inversión puede encontrar en un territorio determinado.

2.1.3. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS E INSTRUMENTOS

A. Modelos de Análisis

El esquema anterior permite proponer modelos de análisis, susceptibles de ser aplicados en diferentes etapas del ciclo de vida de una decisión de inversión, considerando categorías y factores válidos para el conjunto de iniciativas que gestiona el Ministerio de Obras Públicas. Puede además ser analizada su aplicabilidad para los procesos de planificación vinculados a política, planes y proyectos:

- ☛ Planes: conjunto de decisiones de carácter integrado, estratégico y sinérgico que define de manera ordenada y coherente, acciones, instrumentos, recursos y metas espacial y temporalmente situadas. Por ejemplo: Plan Director de Infraestructura o el Plan Chiloé.
- ☛ Programas: conjunto de decisiones y acciones interrelacionadas que se orientan a alcanzar metas de carácter específico. Por ejemplo; Programa de Infraestructura para la competitividad.
- ☛ Obras Hidráulicas: infraestructura destinada a riego, evacuación y drenaje de las aguas lluvias en las ciudades, control de crecidas en cauces naturales, para la protección de poblaciones ribereñas, obras de control aluvional y provisión de agua potable a las localidades rurales concentradas.
- ☛ Obras Viales: caminos, carreteras y puentes.
- ☛ Obras Portuarias: infraestructura pesquera artesanal, encauzamientos de desembocaduras de ríos, defensas marítimas, fluviales, y lacustres.
- ☛ Obras Aeroportuarias: aeropuertos y aeródromos.
- ☛ Obras de edificación pública, espacio público y patrimonio arquitectónico.

El proceso de observación, sistematización de información y análisis de factores críticos debe ser una actividad por implementar y desarrollar de modo permanente en el ciclo de vida de una decisión. No obstante y en función de la gestión de eventuales procesos de participación ciudadana temprana, se lleva a cabo la ejecución de análisis anticipados, que permitan ponderar el potencial de conflictividad que una iniciativa puede generar en un territorio determinado. Como se indica en la Figura 12, este tipo de análisis deberá situarse en las etapas de Estudio y Análisis de Condicionantes de los procesos de toma de decisión.

Esta indicación es coherente con el enfoque participativo que la gestión pública promueve para los distintos niveles de decisión. Los procesos de participación ciudadana adecuadamente conducidos y gestionados minimizan las posibilidades de activación y expansión de conflictos sociales. Los instrumentos propuestos facilitarán la evaluación de los escenarios que presentan potencial de conflictividad, y apoyarán el diseño de estrategias de prevención, mitigación, canalización y/o solución.

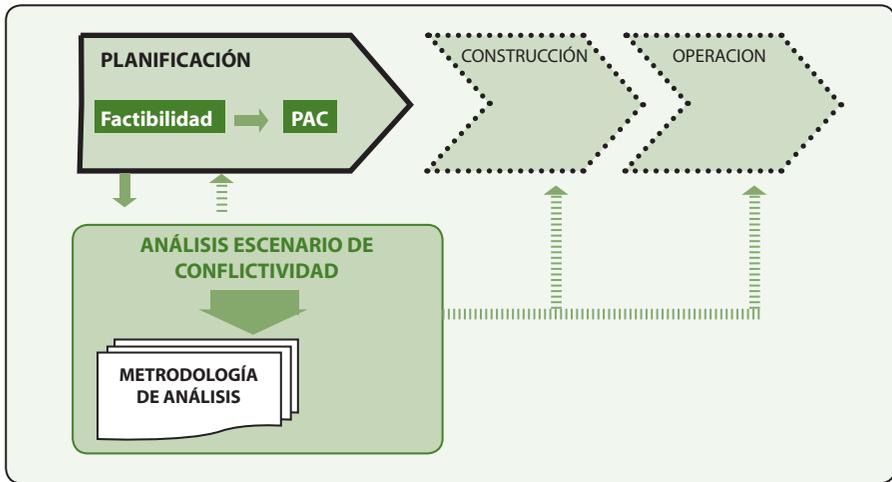


Figura 12. Ciclo de vida de iniciativas de inversión en infraestructura pública
 Nota: El análisis de escenarios se realiza en todas las etapas del ciclo de vida

Los procesos de análisis y evaluación que anteceden la toma de decisiones, para el caso de planes y programas, así como los estudios de pre-factibilidad y factibilidad de una iniciativa, se constituyen en las primeras comunicaciones que la gestión pública genera hacia los territorios y comunidades que pueden verse afectados. Ambos tipos de procesos, tienen una posición estratégica en el ciclo de vida de la gestión de la toma de decisiones, pues anteceden los estudios de impacto ambiental y los procesos formales de involucramiento de la ciudadanía.

El trabajo de sistematización y análisis de información o datos, orientados a identificar anticipadamente escenarios de conflicto, exige contar con parámetros que permitan definir el eventual nivel de conflictividad que puede ser alcanzado como consecuencia de un proceso de toma de decisiones. Esto es también una condición para la elaboración de estrategias destinadas a evitar, canalizar y/o conducir la ocurrencia de conflictos en el marco de la gestión de dichos procesos. La observación de altos niveles de potencialidad debería impulsar, por ejemplo, la ampliación y profundización de la incorporación de la población, en la identificación de alternativas de mitigación de los efectos adversos, que la ejecución de una iniciativa puede implicar en su calidad de vida.

En función de lo anterior, el desafío de los instrumentos propuestos, es posibilitar la identificación de los niveles de conflictividad que involucra la gestión de las decisiones de inversión en sus diferentes niveles o etapas.

B. Niveles de Conflictividad

El nivel de conflictividad³¹, es un umbral que vincula un conjunto de factores y que expresa el tipo de reacción social generada y la evolución experimentada en el proceso. A partir de esta definición, es posible sostener que el nivel de conflictividad depende del grado de duración y exposición pública de las acciones de la ciudadanía y los efectos que supongan para la gestión de la iniciativa. Por lo tanto, el nivel de conflictividad será mayor en la medida que:

- ☛ Las acciones ciudadanas adquieran un carácter organizado, se expresen en movilizaciones sociales consistentes y persistentes y utilicen recursos judiciales.
- ☛ El conflicto tenga una duración prolongada con alta capacidad de acción ciudadana y exposición pública sostenida.
- ☛ El proceso adquiera exposición pública, a través de medios de información masiva, y esto se constituya en un factor de presión adicional.
- ☛ El conflicto se exprese en efectos concretos sobre la gestión, como aplazamientos indefinidos de las actividades de la iniciativa.

En función de lo anterior, es posible distinguir los siguientes niveles de conflictividad:

Bajo: los cuestionamientos tienen relación con una desconfianza de la comunidad hacia elementos que se perciben de rápida solución y en consecuencia, no requieren de la organización ciudadana y ni su expresión a través de acciones sociales.

Medio: los niveles de desconfianza de la comunidad comprometen a las autoridades locales a hacerse parte en las objeciones. Se manifiesta una oposición informal, susceptible de derivar en instancias de diálogo o acrecentar la conflictividad de la situación.

Alto: la desconfianza de la comunidad deriva en una acción social organizada que se constituye en elemento de presión para iniciar procesos de negociación entre las partes. El proceso adquiere relevancia mediática y se ubica en un ámbito público de reconocimiento.

Estas distinciones propuestas por la literatura, hace depender la evaluación del grado de conflictividad en los niveles de confianza / desconfianza preexistentes, entre los actores – comunidad / gestores. Sin embargo, la ponderación del nivel de confianza que puede tener una comunidad respecto de las autoridades del proceso de toma de decisiones o de la ejecución de una iniciativa, se realiza a partir de las primeras reacciones o expresiones que la comunidad pueda generar, en relación con la inversión proyectada. En este sentido, los conflictos sociales afectan de manera significativa los niveles de confianza social.

31 Esta definición toma elementos de la noción de indicador de conflicto que se desarrolla en el Informe de conflictos ambientales desde la PAC en el SEIA realizado por el Departamento de Educación y Participación Ciudadana de CONAMA en noviembre de 2007.

Por confianza se entiende la estrategia social que posibilita la ampliación de las oportunidades de acción y comunicación. El conflicto debilita esta estrategia, promoviendo niveles de desconfianza que limitan las posibilidades de acción de los actores involucrados³². Por otra parte, la confianza es una estrategia altamente inestable: se confirma a sí misma en la medida que los involucrados deciden seguir depositando confianza, pero se debilita tras la ocurrencia de cualquier no cumplimiento, abuso o engaño. El surgimiento de un conflicto es una medida que indica esta inestabilidad, reforzando el círculo de la desconfianza. Por ello, las estrategias orientadas a disminuir la posibilidad de ocurrencia de un conflicto, incluyen metodologías que favorecen el conocimiento mutuo y la construcción de vínculos sociales que refuercen la confianza social.

Frente a la complejidad de observar y medir la confianza, se propone una metodología cuyo supuesto es que los niveles de conflictividad no se pueden establecer, sino durante el proceso participativo, en función del conjunto de acciones y comunicaciones que se estructuran en la gestión del ciclo de vida de la toma de decisiones y en consecuencia, en función del tipo de confianza/ desconfianza que se vaya configurando. Desde este enfoque, se facilita la posibilidad de considerar escenarios con niveles de conflictividad distintos, en función del tipo de combinación que alcancen los factores en cada caso, considerando que:

- ☛ Un escenario con un alto potencial de conflictividad, puede no derivar en conflicto, en función del conjunto de acciones que los gestores implementen.
- ☛ Del mismo modo, un escenario con una baja potencialidad de conflictividad, puede derivar en una dinámica de alta conflictividad, en función de las acciones y decisiones que la gestión del proceso seleccione.
- ☛ Por cierto, que la gestión sea exitosa o no, no depende exclusivamente de las habilidades o capacidades de sus gestores, sino también, por ejemplo, del interés mediático o de la participación de actores no considerados originalmente.
- ☛ Por otro lado, es importante considerar que hay una alta probabilidad que los diferentes factores tengan pesos relativos diferenciados, sin embargo, también es correcto afirmar que un factor, que en una matriz de análisis pueda ser ponderado con un peso relativo marginal, pueda terminar constituyendo un desencadenante de un conflicto social.
- ☛ Esas consideraciones, tienen por objeto indicar los riesgos que supone la aplicación de modelos estandarizados y trivializados, con el objeto de predecir la ocurrencia o no y el nivel o grado que pueda alcanzar un conflicto social.
- ☛ Sin perjuicio de lo anterior, es posible avanzar hacia la elaboración de modelos que faciliten el análisis de escenarios y la potencialidad de conflictividad en territorios determinados.

Esta orientación dinámica y adaptativa, pretende ser consistente con el ciclo de vida de un proceso de toma de decisiones vinculadas a las iniciativas del MOP (políticas, planes, programas y proyectos de inversión). En consecuencia, una dinámica de conflicto puede

32. Luhmann, Niklas. *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*. Editorial Anthropos, 1991.

originarse en cualquier etapa de la iniciativa. Sin embargo, es importante considerar, que procesos de participación ciudadana adecuadamente conducidos, facilitan la gestión de las iniciativas y reducen la potencialidad de ocurrencia de conflictos.

El conocimiento acumulado hasta el momento, no sólo permite identificar un conjunto de dimensiones y factores que intervienen en estas dinámicas sociales, sino también obliga y permite identificar algunos de los factores críticos que posibilitan la existencia y desarrollo de un conflicto social.

En función de lo anterior, se describe a continuación el modelo de aplicación para el análisis de escenarios y potencialidad de conflictividad mediante indicadores.

2.1.4. INDICADORES DE CONFLICTIVIDAD: INSTRUCTIVO PARA LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

A. Presentación del Instrumento

Los antecedentes conceptuales y análisis de casos ilustrativos presentados, permiten apreciar la heterogeneidad que presentan los conflictos y sus dinámicas de intensificación, desarrollo y superación. No obstante, la predicción de los niveles de conflictividad no es el resultado de la aplicación de una ecuación lineal y estandarizada de factores. Debido a esto, la propuesta metodológica se estructura en función de la selección de un conjunto de factores críticos. Estos factores críticos, que han sido seleccionados en el marco de talleres de análisis desarrollados con funcionarios del MOP, son los siguientes:

- ☛ Para cada uno de los factores seleccionados se ha construido un indicador que permite discriminar su eventual incidencia en la activación de un conflicto social.
- ☛ Se proponen distinciones que toman la forma de valores, asociados a un determinado potencial de conflictividad.
- ☛ Los valores son distinciones estandarizadas. Cada proceso de toma de decisiones o gestión de proyecto deberá establecer los discriminantes específicos.
- ☛ El potencial es una indicación que surge como resultado de los análisis ex post realizados a los casos ilustrativos que aquí se han considerado.
- ☛ Se sugiere incluir una ponderación que distinga el peso relativo que puede alcanzar el factor en cada gestión o proceso específico.

Al finalizar este sub-capítulo, se presentan una serie de indicaciones y guías para apoyar el proceso de aplicación sistemática del instrumento, a través de la constitución de un Grupo de Tarea, conformado por personas designadas con la función específica de aplicar el instrumento. Este grupo asume la responsabilidad de conducir la toma de decisiones y en consecuencia, guiar los procesos de análisis necesarios.

Se ha privilegiado esta alternativa, en la perspectiva de permitir que el instrumento mantenga actualidad en el tiempo, así como la flexibilidad necesaria para garantizar su pertinencia, en los contextos en los que deba ser aplicado. Por ello es que la metodología propuesta deja un margen relativamente amplio de decisiones y precisiones analíticas, bajo la responsabilidad de los Grupos de Tarea que se constituyan para estos fines.

Los criterios que justifican esta propuesta metodológica se presentan en el apartado correspondiente, sin embargo, resulta oportuno subrayar, que debido al carácter no trivial de los procesos sociales, la participación de un conjunto de profesionales en un equipo multidisciplinario que acopie, sistematice y analice información, incrementa el nivel de éxito de este tipo de metodologías.

Esta metodología está diseñada para constituirse en una herramienta de fácil aplicación en cualquier fase del ciclo vital de una iniciativa de inversión. En tal sentido, su propósito básico es identificar las condiciones de posibilidad de origen de un conflicto de modo anticipado, de tal manera que permita elaborar estrategias de prevención o mitigación. No sólo es susceptible de utilizar en las etapas tempranas, sino también como una herramienta de seguimiento y monitoreo en la gestión. Su correcta aplicación debe permitir contar con información consistente sobre la respuesta o impacto que la gestión de una política, plan, programa o proyecto va generando entre la población. El instrumento se detalla en la Tabla B.

TABLA B. INSTRUMENTO DE ANÁLISIS DE ESCENARIOS Y POTENCIALIDADES DE CONFLICTIVIDAD

FACTOR	INDICADOR	VALORES	POTENCIAL	PONDERACIÓN
IMÁGENES Y ESCENARIOS FUTUROS	Consenso	Bajo consenso	ALTO	
		Consenso relativo	MEDIO	
		Alto consenso	BAJO	
IMPLICANCIAS SINÉRGICAS NEGATIVAS	Concurrencia de alteraciones	Concurrencia simple	BAJO	
		Acumulativa	MEDIO	
		Sinérgica	ALTO	
INTERESES CORPORATIVOS DIVERGENTES	Carácter estratégico	Económico	ALTO	
		Político	ALTO	
		Ambiental	ALTO	
EFECTOS NEGATIVOS DE LA GESTIÓN O EJECUCIÓN	Perjuicios	Perjuicios leves	BAJO	
		Perjuicios moderados	MEDIO	
		Alto nivel de perjuicios	ALTO	
PERCEPCIÓN UTILIDAD	Expectativas de beneficios	Muy beneficiosas	ALTO/BAJO ³³	
		Moderadamente beneficiosas	MEDIO	
		Escasamente beneficiosa	BAJO/ ALTO	
HOJA DE VIDA EJECUTOR	Imagen	Buena reputación	BAJO	
		Mala reputación	MEDIO	
		Conflictivo	ALTO	
CALIDAD DEL TERRITORIO A INTERVENIR	Diversidad socio- territorial	Baja diversidad	BAJO	
		Diversidad moderada	MEDIO	
		Alta diversidad	ALTO	
TIPO DE PROPIEDAD	Expropiaciones	Urbano habitacional	ALTO	
		Urbano comercial	MEDIO	
		Rural	BAJO	
POBLACIÓN AFECTADA	Criticidad	Afecta menos del 35%	BAJO	
		Afecta entre el 35% y el 70%	MEDIO	
		Afecta más del 70%	ALTO	

(continúa)

33 Si los beneficios incluyen a la totalidad de la población, el potencial es bajo, sin embargo, si el beneficio sólo incluye a una parte de la población, el potencial de conflictividad aumenta.

FACTOR	INDICADOR	VALORES	POTENCIAL	PONDERACIÓN
COMUNIDADES ÉTNICAS	Territorialidad (reivindicación)	Sin nexo territorial	BAJO	
		Con nexo territorial	MEDIO	
		Reivindicación territorial	ALTO	
NIVEL DE ORGANIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN	Capital social	Bajo nivel de capital social	BAJO	
		Nivel medio de capital social	MEDIO	
		Alto nivel de capital social	ALTO	
LIDERAZGOS CONOCIDOS	Agencia (representatividad)	Bajo nivel de referencia	BAJO	
		Moderado nivel de referencia	MEDIO	
		Alto nivel de referencia	ALTO	
ARTICULACIÓN DE GRUPOS DE INTERESES	Convocatoria	Sin capacidad de convocar y articular	BAJO	
		Bajo nivel de convocatoria y articulación	MEDIO	
		Alto nivel de convocatoria y articulación	ALTO	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Confiabilidad	Bajo nivel de confiabilidad	ALTO	
		Moderado nivel de confiabilidad	MEDIO	
		Alto nivel de confiabilidad	BAJO	
PARTICIPACIÓN Y DECISIONES	Inclusividad	Bajo nivel de participación y decisión	ALTO	
		Nivel medio de participación y decisión	MEDIO	
		Alto nivel de participación y decisión	BAJO	

B. Definiciones de los Factores

En función de una comprensión homogénea de los factores, indicadores y valores, se propone a continuación una breve descripción de cada uno de ellos, así como orientaciones para determinar su potencial.

IMÁGENES Y ESCENARIOS FUTUROS: las estrategias de desarrollo y las decisiones que se adoptan en función de ellas, se estructuran sobre la base de las imágenes o escenarios de futuro que las poblaciones, comunidades y/o grupos estructuran. Estas imágenes o escenarios futuros contruidos, puede tener un alto grado de consenso entre la población o pueden representar intereses de grupos corporativos específicos. La presencia de imágenes futuras diversas o la ausencia de acuerdos sobre las estrategias por desarrollar, para alcanzar tales imágenes constituyen factores que potencian el conflicto. El grado de consenso o disenso en las visualizaciones futuras, determina el nivel de conflicto potencial. En consecuencia, este indicador debe ponderar el grado de consenso o disenso existente en la comunidad o entre los grupos que participan en un territorio, respecto de las visualizaciones de futuro que construyen y comunican.

IMPLICANCIAS SINÉRGICAS NEGATIVAS: las estrategias de desarrollo, que se integran en planes o programas de inversión, se componen de un conjunto de iniciativas, acciones y/o proyectos que generan efectos o alteraciones, de carácter positivo o negativo. Estos efectos pueden concurrir, acumularse y/o potenciarse a lo largo del tiempo, generando como resultado círculos virtuosos o perjuicios emergentes no contemplados. En consecuencia, desde la perspectiva del responsable de la toma de decisiones en este nivel de la gestión pública, la consideración de alteraciones concurrentes, constituye un factor potencial de conflictividad. El análisis técnico debe considerar las eventuales sinergias negativas, pues una comunidad informada puede prever tales consecuencias comunicando los riesgos de la decisión.

INTERESES CORPORATIVOS DIVERGENTES: las estrategias de desarrollo y las decisiones que se adoptan en función de ellas, afectan diversos intereses corporativos. Estos pueden resultar estratégicos para los actores o agentes comprometidos, en el sentido que determina sus posiciones económicas y/o de poder futuras. La presencia de intereses corporativos divergentes, es por sí mismo, un factor que potencia el conflicto, por lo que el esfuerzo de análisis debe estar orientado a determinar el carácter estratégico que puede tener el tipo de interés que se ve afectado.

EFFECTOS NEGATIVOS DE LA GESTIÓN O EJECUCIÓN: la gestión de un proceso de toma de decisiones en materia de inversión pública, así como la ejecución de un proyecto de inversión, suponen, necesariamente, la potencial generación o materialización de efectos negativos, que pueden perjudicar o perjudican las condiciones de vida cotidiana de personas y grupos o sus intereses económicos. Dichos efectos negativos pueden ser transitorios o permanentes y pueden implicar o no, importantes cambios en las rutinas de vida de las personas. Este indicador pondera el nivel de perjuicio que implican las decisiones y/o la ejecución de dichas decisiones en las rutinas cotidianas de las personas y grupos o en

sus intereses económicos (por ejemplo, pérdida de valor comercial de una propiedad). El perjuicio será leve, cuando los efectos negativos no supongan pérdidas económicas de las personas o grupos y no cambien sustancialmente las condiciones y/o rutinas de vida de las mismas.

PERCEPCIÓN UTILIDAD DE LA OBRA: Los procesos de toma de decisiones, así como su ejecución, suponen beneficios sociales y/o individuales. Ambos tipos de beneficios no siempre coinciden y las valoraciones que se hagan de ellos dependerán de los grupos o actores sociales involucrados en tales utilidades. Este indicador pondera las expectativas de beneficios sociales y/o individuales que grupos y/o actores pueden estructurar en función del tipo de decisiones que se deben alcanzar. Expectativas de beneficios de carácter pecuniario (compensaciones económicas), pueden actuar como un factor de activación de conflicto, pero también de canalización del mismo. En tal sentido, no se puede perder de vista que los beneficios que involucran a una comunidad en su conjunto, pueden actuar como inhibidores de conflictividad y por el contrario, beneficios esperados por un grupo de interés, pueden constituir un factor que aumenta el potencial de conflictividad.

HOJA DE VIDA EJECUTOR: Las poblaciones, grupos o comunidades, evalúan y reaccionan frente al tipo y calidad de los actores que están involucrados en la toma de decisiones, así como de la ejecución de las mismas. La participación de actores decisores o de ejecutores de las mismas, en conflictos previos o consideraciones sobre sus intereses, afecta la imagen de dichos actores. Este indicador pondera la imagen –reputación- que proyectan dichos actores, como un factor que potencia la conflictividad. La mala reputación no es factor por sí mismo de conflictividad, pero es una condición de alerta. La imagen de conflictividad implica, con alto grado de probabilidad, acciones de rechazo.

CALIDAD DEL TERRITORIO A INTERVENIR: el análisis de alternativas, diseño y finalmente ejecución de una política, plan, programa o proyecto de inversión puede comprometer áreas territoriales extensas y complejas en virtud de la cantidad y tipo de población que allí habita o de los intereses corporativos vinculados a esos territorios. El potencial del conflicto aumenta, en la medida que el territorio presenta una diversidad mayor, pues la cantidad de focos potenciales de conflictos también aumentan. Este indicador pondera, de manera simplificada la calidad del territorio en función del grado de diversidad social interna que presenta. La diversidad social, en este caso, es una medida de tipo cuantitativo pues evalúa la cantidad de focos potenciales de conflicto, en función de la cantidad y tipo de poblaciones comprometidas, así como de los intereses particulares o corporativos afectados.

TIPO DE PROPIEDAD: la ejecución de las políticas, planes, programas o proyectos de inversión, afectan distintos tipos de propiedad (distintos tipos de usos de suelo o de dominios), a través de la gestión de expropiaciones. La expropiación es por sí mismo un indicador de conflicto potencial. La potencialidad y características del conflicto, dependerán del tipo de propiedad que se trate.

POBLACIÓN AFECTADA: la ejecución de un plan, programa o proyecto afecta a una cierta cantidad de habitantes dentro de un territorio, comunidad o población particular. Este

indicador considera el porcentaje de habitantes de un territorio, población o comunidad, comprometidos durante la ejecución del plan, programa o proyecto. En la medida que el porcentaje de habitantes afectados sea mayor, el potencial de conflictividad se vuelve más crítico, ya que aumentan las posibilidades de focos de reacción y movilizaciones concertadas con mayor cantidad de personas.

COMUNIDADES ÉTNICAS: el factor étnico es en sí mismo un potencial de conflicto. Sin embargo, la sola presencia de población perteneciente a pueblos indígenas, no supone una condición de conflictividad. Este factor se convierte en un potencial de conflicto, en la medida que dicha población está vinculada a reivindicaciones de carácter territorial o patrimonial. De igual forma se debe considerar compromisos de Gobierno respecto a estas materias, como por ejemplo lo estipulado en los compromisos y logros plasmados en el Pacto Social por la Multiculturalidad Re-conocer, donde se plantea reorientar el Fondo de Tierras y Aguas para que sea la base de un futuro Banco de Tierras³⁴. De este modo, se debe hacer una distinción entre los vínculos que una población o comunidad étnica puede tener con el territorio que habita y la existencia de un discurso reivindicativo sobre el territorio. El segundo supone, necesariamente, una condición de conflictividad.

NIVEL DE ORGANIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN: el capital social de una comunidad o población específica, medido en términos de las tasas de organización y participación interna puede constituir un factor que potencia la conflictividad, así como una ventana de oportunidad para su prevención, mitigación o canalización. Este indicador pondera el nivel de capital social existente y lo cualifica como potencial de conflicto en la medida que otros factores intervengan durante la gestión del proyecto.

LIDERAZGOS CONOCIDOS: los liderazgos al interior de las comunidades o poblaciones, pueden constituir un factor que potencia la conflictividad, así como una oportunidad que se presenta durante el proceso, para su prevención, mitigación o canalización. Este indicador pondera el nivel de referencia que el liderazgo constituye para una población determinada. El nivel de referencia es un capital del liderazgo, pues constituye una condición de posibilidad de agenciar voluntades conducentes al logro de un fin, en función de la exposición y conocimiento que un líder ha estructurado en torno a sí, en un territorio determinado. La agencia es un indicador que pondera las condiciones de gestión de un liderazgo determinado, pues constituye un referente confiable y creíble dentro de una comunidad o población.

ARTICULACIÓN DE GRUPOS DE INTERESES: el potencial o capacidad para gestionar se materializa en procesos de convocatoria y articulación de grupos e intereses. En tal sentido, este factor, que puede constituir tanto un potencial de conflicto como una ventana de oportunidad, analiza en el tiempo la capacidad de convocatoria y articulación que se constituye en torno a la gestión de un plan, programa o proyecto de inversión. Este indicador pondera, en consecuencia, el efecto del proceso de convocatoria y articulación y su conducción en función de la conflictividad o la negociación. Este proceso puede ser llevado de

34. Extraído de Re-Conocer: Pacto Social por la Multiculturalidad (2008). Disponible en http://www.agricultura.gov.cl/estamos/programa_indigena/20080401_reconocer.pdf. Con acceso en septiembre de 2008.

forma cooperativa o no, entre los líderes de un territorio o comunidad y los responsables de la gestión pública.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN: la ausencia de información o comunicación es un factor que potencia el nivel de conflictividad. Sin embargo, la presencia de ella tampoco es un factor de prevención o mitigación. Esto dependerá del nivel de confiabilidad que genere en las poblaciones. La confiabilidad de la información y comunicación dependerá de la oportunidad, pertinencia y claridad con que se entregue.

PARTICIPACIÓN Y DECISIONES: la inclusión en procesos participativos y de toma de decisiones puede constituirse en un factor que minimiza el potencial de conflictividad de un proyecto.

C. Definición de Valores, Potencialidades y Ponderaciones

Como se indica en las consideraciones metodológicas subsiguientes, la aplicación del instrumento requiere un proceso de análisis y toma de decisiones por parte del Grupo de Tarea que se constituya como responsable de la gestión de los procesos y proyectos específicos, el cual está formado por un conjunto multidisciplinario de personas que tienen capacidades y conocimientos adecuados para abordar las dinámicas de los conflictos identificados y para su adecuada gestión.

Entre las definiciones que debe abordar este Grupo de Tarea, se encuentra la adecuación del Instrumento a las condiciones de gestión que se deben conducir. Especialmente en lo que dice relación con los valores que operan para cada uno de los factores, su potencialidad y la ponderación que dichos factores adquieren en el análisis o interpretación integral del escenario bajo observación.

Los valores propuestos son, en su mayoría, referenciales y arbitrarios. Por ello, el Grupo de Tarea debe especificar y justificar los criterios que utilizará para determinar el valor en el que se encuentra el indicador definido para cada factor.

Ejemplo: Para el factor de imágenes y escenarios futuros, el indicador propuesto es el consenso. Para determinar el consenso, el grupo de tarea debe identificar el conjunto de actores y el tipo de imágenes que se proponen. Una gran diversificación de imágenes futuras en función de la cantidad de actores involucrados, determina que el indicador presenta un valor bajo, pues no existe un gran consenso en torno a las imágenes futuras de desarrollo y las estrategias para alcanzarlas. Un bajo consenso puede implicar un alto potencial de conflictividad.

El potencial es una definición arbitraria que vincula el valor que toma el indicador con un determinado nivel de conflictividad. El Grupo de Tarea debe chequear esta vinculación, en función de las condiciones que presenta la gestión de las iniciativas bajo su responsabilidad. Sin embargo, se debe indicar que una vez aceptadas las definiciones, éstas se deben aplicar de modo estándar. Independiente del significado concreto que el Grupo de Tarea asigne al potencial (alto, medio, bajo), éste tiene asignado un valor numérico: Bajo = 1; Medio = 3; Alto = 5.

Finalmente, la ponderación constituye una herramienta interna de la Matriz de Análisis, que busca determinar de modo integrado el potencial de conflictividad que presenta un escenario particular, a partir de la interrelación de los factores seleccionados. Los pasos a seguir durante el proceso de ponderación son:

- (1) El Grupo de Tarea debe seleccionar los factores que intervienen en el escenario en que se desarrolla la iniciativa.
- (2) El Grupo de Tarea debe analizar y acordar el peso relativo que cada uno de esos factores seleccionados tiene en el escenario particular.
- (3) De acuerdo a lo anterior, se debe definir un índice de ponderación basado en la apreciación de los integrantes del Grupo de Tarea.
- (4) Este índice se debe multiplicar por el potencial definido, lo que entregará el peso relativo del factor. La sumatoria de estos resultados entrega el potencial de conflictividad del escenario en que se desarrolla la iniciativa.

Se debe recordar que el potencial de conflictividad se puede observar en función de la proximidad que el resultado tenga con los valores numéricos antes indicados (Bajo = 1; Medio = 3; Alto = 5).

D. Consideraciones Metodológicas para la Aplicación del Instrumento

El instrumento de evaluación anticipada descrito, es dependiente de ciertas condiciones para una adecuada aplicación; entre ellas:

- ☛ Factor humano. Es decir, depende del nivel de interés, conocimiento, y prolijidad en el análisis y ponderación de las condiciones sociales que se van estructurando en los distintos escenarios en los que se gestiona un proceso de toma de decisiones en materia de inversión pública. En gran medida, este factor condicionante depende de los niveles de preparación y experiencia que los responsables de la gestión de los proyectos puedan tener.
- ☛ Disponibilidad de Información. La calidad de la información disponible constituye un factor que condiciona el análisis y la toma de decisiones en esta materia. Por ello, se sugiere destinar recursos y energías orientadas a generar la información necesaria y adecuada para un correcto análisis y toma de decisiones. En este mismo informe se presentan algunas plantillas orientadas a facilitar la sistematización de información.
- ☛ Adecuación del análisis. La efectividad del instrumento es dependiente del tipo de análisis que los responsables y profesionales de los proyectos hagan del conjunto de dinámicas y factores que podrán intervenir en la gestión de un proyecto.
- ☛ Ciclo del proceso de toma de decisión de las inversiones. Los procesos sociales son dinámicos, y la aparición de un conflicto puede acontecer en cualquier etapa del ciclo de un proyecto. En virtud de ello, se sugiere mantener un monitoreo permanente sobre el conjunto de factores que intervienen en estos procesos.

En función de lo anterior, se proponen los siguientes resguardos metodológicos para una aplicación adecuada del instrumento:

Grupo de Tarea: Se sugiere constituir un grupo de tarea que cumpla las siguientes funciones básicas: sistematizar la información; adecuar el instrumento de gestión de conflictividad a las características del Proyecto y el territorio; y participar en el ejercicio de comprensión y análisis del escenario de conflictividad y de su potencial nivel. Se espera que lo conforme un equipo multidisciplinario de profesionales, que aborden de manera integral las dinámicas del conflicto identificado.

Adecuación del Instrumento: El instrumento está concebido en términos flexibles. Su flexibilidad opera en los siguientes aspectos:

- ☛ **Pertinencia:** los factores que incluye no siempre están presentes para cada uno de los procesos de toma de decisión, ejecución de las mismas o territorios comprometidos. El instrumento se debe adecuar para hacerlo pertinente a cada proceso o gestión particular. Ello implica seleccionar el conjunto de factores que se considerarán en el análisis.
- ☛ **Sensibilidad:** el instrumento no debe concebirse como una planilla estándar que arroja resultados triviales. El instrumento debe concebirse como un enfoque que sensibiliza a los responsables y profesionales de los proyectos frente a las condiciones que pueden posibilitar la activación de un conflicto. La sensibilidad del instrumento se prueba en la asignación de las ponderaciones, que cada grupo de tarea debe asignarle a los factores que seleccione como pertinente para el proyecto específico. Del mismo modo, se sugiere incluir fundamentaciones adicionales para la determinación del peso relativo que un factor puede adquirir en un escenario determinado.

Ejercicio de Análisis: Se sugiere seguir los siguientes pasos para una adecuada aplicación del instrumento.

- ☛ **Sistematización de información.** Cada integrante del grupo de tarea, de modo individual, sistematiza información para los factores que considere relevantes.
- ☛ **Taller de pertinencia.** El grupo de tarea se reúne con el objeto de definir el conjunto de factores que aplicará en el caso particular. La información sistematizada constituye el insumo básico para este trabajo de selección.
- ☛ **Análisis de factores.** Se sugiere que cada integrante del grupo de tarea analice por separado cada uno de los factores indicando su potencialidad en la activación de un conflicto.
- ☛ **Determinación del nivel de conflictividad.** El grupo de tarea se reúne para analizar y definir el nivel de conflictividad potencial que presenta el escenario en el que se ejecuta el proyecto. El trabajo individual constituye la base de este proceso. Es exigible la necesidad de alcanzar acuerdos razonados y justificados entre los integrantes a partir de la información y elementos a la vista.

Seguimiento: Se sugiere mantener un seguimiento permanente del escenario y la gestión del proyecto, por lo que el grupo de tarea debe definir hitos críticos de la gestión del proyecto. Se sugiere que para cada uno de estos hitos se considere la aplicación de los ejercicios previamente descritos.

2.1.5. MATERIAL DE APOYO: SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN

Con el objeto de apoyar el proceso de sistematización de información, a continuación se propone un conjunto de fichas destinadas a cumplir con ese fin, para cada uno de las dimensiones identificadas. Estas fichas se han elaborado sobre la base de criterios de economía, simplicidad y eficiencia en la identificación y sistematización de información relevante y estratégica para sostener análisis de evaluación anticipada. Las fichas que se presentan están organizadas para abordar cada dimensión por separado, incluyendo consideraciones para cada uno de los factores que las componen (ver Tabla C).

TABLA C. FICHAS DE SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN

Nombre de la iniciativa:	
Región:	
Localidad:	
Responsable:	
I. SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN: TIPO DE INICIATIVA (PLAN, PROGRAMA, PROYECTO), GESTIÓN (EJECUCIÓN) Y ACTORES RESPONSABLES	
TIPO DE INICIATIVA (plan, programa, proyecto), GESTIÓN Y ACTORES RESPONSABLES.	Breve caracterización de la iniciativa (tipo, duración de la toma de decisiones o ejecución de la mismas, principales intervenciones o actividades, cantidad de actores, entre otros).
	Efectos negativos de la Gestión o ejecución: Estimaciones (en materia de salubridad ambiental, cierre de calles, áreas, creación de condiciones para el delito, mermas económicas a negocios o empresas, cambios de rutina en la vida cotidiana de la población). Considere el tiempo de estos efectos. Indique si se han considerado obras de mitigación.
	Percepción utilidad. Describa los impactos sociales positivos de la obra una vez terminada. Indique si la ejecución de la obra requerirá compensaciones económicas: para quiénes y por qué.
TIPO DE ACTORES, RESPONSABLES O EJECUTORES	Describa brevemente las características de los actores responsables o ejecutor (empresas).
	Hoja de vida. Nº de conflictos previos. Tipo de soluciones alcanzadas. Percepción responsabilidad social y ambiental.

(continúa)

TABLA C. FICHAS DE SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN

II. SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN: TERRITORIO, BIENES Y RECURSOS	
CALIDAD DEL TERRITORIO	Breve caracterización del territorio que se involucra Extensión y calidad del territorio (urbano/ rural). Tipos de población y/o comunidades que habitan. Cantidad de habitantes.
	Diversidad y complejidad Identifique áreas o zonas con potencial de conflicto considerando el tipo de habitantes, el tipo de uso del territorio (empresarial, residencial u otro). Considere los intereses que están en juego (intereses económicos, calidad de vida, otros). Estime la cantidad de habitante y los porcentajes de personas que se verían afectadas por la ejecución de la obra.
TIPO DE PROPIEDAD: EXPROPIACIONES	Tipos de expropiación que considera la iniciativa Indique tipos de propiedad, montos involucrados, intereses afectados. Estime dificultades y alternativas de solución.
III. SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN : ANTECEDENTES COMUNITARIOS	
CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN	Breve caracterización de la población involucrada Considere aspectos económicos, sociales y culturales. Cantidad de habitantes, densidad.
MINORÍAS ÉTNICAS	Indique si el territorio afecta a comunidades o población perteneciente a minorías étnicas. Indique si está relacionada con reclamaciones territoriales. Indique nivel de organización.
ORGANIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN	Breve caracterización del capital social. Estime la cantidad y tipo de organizaciones. Estime el nivel de participación. Identifique la experiencia en materia de conflictos previos. Considere los niveles de movilización social previos.
REDES	Caracterice el tipo de redes o intereses políticos sociales y económicos vinculados a las comunidades.

(continúa)

TABLA C. FICHAS DE SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN

IV. SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN: AGENTES LOCALES CLAVES	
CARACTERIZACIÓN LIDERAZGO	Breve caracterización de los liderazgos internos. Estime la experiencia, vínculos políticos, conocimiento y capacidad de los liderazgos. Considere conducción en conflictos sociales previos. Tipo de activismo. Estime el tipo de imagen que proyecta o percepciones estructuradas en sus entornos relevantes. Identifique el tipo de redes que articula (políticas, económicas, ONG's).
CAPACIDAD DE CONVOCATORIA Y ARTICULACIÓN	Sistematice las acciones de convocatoria, respuesta y articulación de intereses y grupos. Identifique hitos relevantes. Identifique el tipo de grupos que se articula.
V. SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN: DINÁMICA DE TOMA DE DECISIONES	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Breve caracterización del plan de comunicación e información a la comunidad. Tipos de medios y recursos involucrados. Tipo de información entregada. Oportunidad y claridad de la información. Tipos de respuestas e inquietudes de la población. Estime el nivel de confiabilidad que genera el Plan de Comunicación y la información entregada.
PARTICIPACIÓN Y TOMA DE DECISIONES	Breve caracterización del proceso participativo. Describa tipo de estrategia y tipos de actividades contempladas. Sistematice el nivel de respuesta y participación de la población. Identifique hitos o sucesos claves o críticos. Estime efectos.

2.2. Lineamientos Generales para la Elaboración de Términos de Referencia y Bases de Licitación

2.2.1. INTRODUCCIÓN

Los lineamientos que se presentan dan cuenta de los contenidos mínimos y consideraciones fundamentales para la realización de procesos de participación ciudadana en diferentes decisiones, entregando algunas directrices para la elaboración de Términos de Referencia (TDR) que tiendan a sentar las bases del accionar de servicios especializados por parte de terceros.

La elaboración de TDR específicos, para la contratación de servicios de participación, relacionados con una decisión o cartera de programas y proyectos, debe reconocer e identificar las características esenciales del proceso participativo por diseñar, el cual debe estar claramente definido a priori, mediante un reconocimiento previo de la situación del área de emplazamiento de la decisión y por ende de la participación ciudadana por desarrollar en ésta.

2.2.2. SUGERENCIA A LOS EQUIPOS MOP PARA LA ELABORACIÓN DE TDR

Las etapas iniciales de caracterización de la situación actual o de las condicionantes de la participación ciudadana, deben ser realizadas por los equipos profesionales del MOP.

Esta caracterización, contendrá un reconocimiento preliminar de las intervenciones de la decisión en aspectos ambientales, las variables socio-económicas y culturales de la población, las redes sociales en funcionamiento, las relaciones entre los actores y el nivel de conflictividad de la iniciativa.

Este ejercicio permite desarrollar pautas claras para los requerimientos específicos contenidos en los TDR y define los criterios que determinarán la elección de las propuestas más idóneas.

2.2.3. CONTENIDOS PROPUESTOS PARA LOS TDR Y BASES DE LICITACIÓN (BALI)

A. Antecedentes Generales

En esta sección, se debe definir claramente si la decisión requiere ingreso o no al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA). Se debe describir los procesos de participación ciudadana realizados con anterioridad. Incluir el Informe de Recomendaciones de la etapa anterior, de no existir, se debe incluir el detalle de los actores involucrados y de las actividades realizadas.

B. Objetivo de la Participación Ciudadana

En esta sección, se debe definir claramente el objetivo del proceso de participación ciudadana, el cual debe estar en directa relación con el objetivo de desarrollo de la decisión.

La definición de los objetivos de la participación ciudadana, dicen relación con la etapa en la que se encuentra la iniciativa de inversión dentro del ciclo de vida (ver Tabla D).

TABLA D. SUGERENCIAS DE OBJETIVOS PARA LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LAS ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DE INICIATIVAS DEL MOP

Etapas	Sugerencias
Idea y Perfil	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer preliminarmente los efectos ambientales, territoriales y sociales que pueda causar. - Elaborar un Diagnóstico que identifique y caracterice los actores más relevantes para el Proyecto e indague sobre su percepción de la idea de proyecto. - Sondear preliminarmente la opinión de la ciudadanía en torno al proyecto.
Pre-Factibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar la identificación de los actores involucrados. - Aportar a la definición y jerarquización de las alternativas del proyecto, en términos sociales y ambientales.
Factibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Profundizar el análisis de los impactos ambiental, social y territorial de la alternativa seleccionada. - Definir, en caso que el proyecto deba ingresar al SEIA, en conjunto con los actores, una propuesta de medidas de mitigación, reparación y compensación.
Diseño	<ul style="list-style-type: none"> - Dar cuenta a los actores involucrados del desarrollo del proyecto y de la incorporación o no de sus aportes y sugerencias.
Construcción y Operación	<ul style="list-style-type: none"> - Informar a los actores afectados el desarrollo de la ejecución de las obras. - Dar seguimiento y cumplimiento a los acuerdos alcanzados.

C. Resultados Esperados de la Participación Ciudadana

Los resultados expresan los logros del proceso de participación ciudadana y en qué medida contribuyen a alcanzar el objetivo específico respectivo. Deben ser concretos y medibles cualitativa y cuantitativamente.

D. Metodología de Trabajo

En esta sección se debe solicitar la propuesta del Plan de Participación Ciudadana por ejecutar y las herramientas que se utilizarán en el proceso participativo. Es decir, cómo se logrará el cumplimiento de los objetivos específicos definidos.

El Plan de Participación Ciudadana por ser presentado, deberá definir la estrategia técnicamente adecuada y culturalmente apropiada, de acuerdo al diagnóstico realizado, en concordancia con lo dicho en el Capítulo II de este Manual, en los puntos que se describen:

Análisis Estratégico y de Focalización

La importancia de esta etapa, radica en que es en ella donde se deberá asegurar representatividad, cobertura geográfica y priorización de actores según los criterios establecidos, para la aplicación de las técnicas antes mencionadas. La selección de actores es determinante para dar el marco adecuado a la aplicación de las técnicas de registro de opiniones.

Diseño del Programa Operativo

En esta etapa se determinan las modalidades, propósitos y herramientas de acuerdo a los actores y se definen los indicadores que guiarán la evaluación del proceso, los objetivos y las opiniones ciudadanas recogidas en el Plan.

Implementación y Seguimiento

En esta etapa se deben generar los informes y documentos sobre la implementación del Plan de Participación Ciudadana y el desarrollo de los procesos, hacer el seguimiento del avance y compararlo con lo programado inicialmente. Asimismo, se busca evaluar y sistematizar el proceso participativo, atendiendo y priorizando las observaciones ciudadanas recibidas durante las etapas anteriores.

En esta etapa se deben restituir los resultados de la participación ciudadana, a los representantes de las organizaciones e instituciones participantes, de las diferentes actividades del proceso de participación.

E. Presupuesto

En esta sección se deben indicar los recursos de personal y material, que se dedicarán para llevar a efecto el Plan y las actividades sugeridas. Este presupuesto debe estructurarse por actividad y contener el detalle de los insumos necesarios para su ejecución, indicando su valor unitario y cantidades requeridas. Ejemplos de estructura de presupuesto se presentan en las Tablas E y F.

TABLA E. MODELO SIMPLIFICADO DE PRESUPUESTO (EJEMPLO)

Actividades	Cantidad	Costo Unitario(\$)	Costo Total (\$)
1. Distribución de EIA, Extractos del Estudio, Documento de PAC Anticipada y Folleto 1.a. Honorarios <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador General y Facilitador. • Encargado del Programa y Facilitador. • Facilitadores. • Asistente de Convocatoria y Coordinación en Terreno. • Periodista. 			
Sub Total (1.a)			
1.b. Insumos <ul style="list-style-type: none"> • Gatos de movilizaciones y visitas a terreno. • Materiales de oficina. • Reproducción cartas convocatoria y explicativas del proceso. • Envíos por correspondencia por vía Express. 			
Sub Total (1.b)			
2. Ejecución de Jornadas de Trabajo y Conferencia de Prensa 2.a. Honorarios <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador General del Proceso Participativo. • Facilitadores. • Asistente de Convocatoria y Coordinación en Terreno. • Periodista 			
Sub Total (2.a)			
2.a. Insumos <ul style="list-style-type: none"> • Café y refrigerios. • Arriendo de equipamiento. • Amplificación y sistema de grabación de discusiones. • Materiales de trabajo (tarjetas, sobres, lápices, blocks de apuntes, carpetas, insumos de librería y computacionales). 			
Sub Total (2.b)			
SUB TOTAL			
Administración			
TOTAL			

F. Equipo de Trabajo

En esta sección se debe solicitar el detalle del equipo de trabajo que se hará cargo de ejecutar las actividades descritas en el Plan de Participación Ciudadana, incluyendo su estructura de funcionamiento, las tareas específicas de cada miembro del equipo y el perfil deseado de cada profesional.

La Tabla G presenta un ejemplo de equipo de trabajo, sus funciones y perfiles profesionales.

TABLA G. EJEMPLO DE EQUIPO DE TRABAJO

Estructura	Funciones	Perfil Profesional
Coordinador General del Proceso Participativo	Dirige el equipo de trabajo en la realización de sus funciones específicas y es el contacto formal con la contraparte. Participa en la moderación y facilitación de las jornadas de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Profesional del área de las ciencias sociales. - Experiencia mínima de cinco años. - Excelente conocimiento de técnicas de comunicación y participación. - Experiencia en la formulación de estrategias de consulta o comunicación - Carácter afable. - Conocimiento práctico de la realidad local. - Aptitudes de mediación y presentación. - Enfoque innovador.
Facilitador	Tiene a cargo la coordinación diaria de los equipos de trabajo y participa en los grupos de las jornadas de trabajo y en la sistematización de resultados.	<ul style="list-style-type: none"> - Profesional del área de las ciencias sociales. - Experiencia mínima de tres años. - Excelente conocimiento de técnicas de comunicación y participación. - Carácter afable. - Aptitudes de mediación y presentación.
Asistente Operativo	Presta apoyo a todo el proceso en la ejecución de las jornadas de trabajo, el funcionamiento óptimo de los sistemas de registro y la correcta orientación de los trabajos de grupo. De igual manera, realiza labores de identificación de lugares para la realización de las jornadas de trabajo y de alquiler de equipos y servicios de café.	<ul style="list-style-type: none"> - Excelente conocimiento de técnicas de comunicación y participación. - Experiencia en la formulación de estrategias de consulta o comunicación. - Carácter afable. - Conocimiento práctico de la realidad local.

Capítulo IV.

Anexos



1. Listado de Acrónimos
2. Glosario de Términos
3. Bibliografía Temática y Fuentes de Información Adicional
4. Marco Normativo de la Participación Ciudadana

CAPÍTULO IV. ANEXOS

1. Listado de Acrónimos

ADI	Área de Desarrollo Indígena
Art.	Artículo
Arts.	Artículos
ASRM	Autoridad Sanitaria Región Metropolitana
BALI	Bases de Licitación
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CASEN	Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional
CEPI	Comisión Especial de Pueblos Indígenas
CGR	Contraloría General de la República
CNE	Comisión Nacional de Energía
CNR	Comisión Nacional de Riego
CONADI	Corporación Nacional de Desarrollo Indígena
CONAF	Corporación Nacional Forestal
CONAMA	Comisión Nacional del Medio Ambiente
COREMA	Comisión Regional del Medio Ambiente
CORFO	Corporación de Fomento de la Producción
CPRC	Conflict Prevention and Resolution Center (Centro de Prevención y Resolución de Conflictos)
DFL	Decreto con Fuerza de Ley
DGA	Dirección General de Aguas
DIA	Declaración de Impacto Ambiental
DIDECO	Dirección de Desarrollo Comunitario
DIPRES	Dirección de Presupuesto
DIRECTEMAR	Dirección General del Territorio Marítimo y Marina Mercante
DIRPLAN	Dirección de Planeamiento
DL	Decreto Ley
DOH	Dirección de Obras Hidráulicas
DOS	División de Organizaciones Sociales
DS	Decreto Supremo
EIA	Estudio de Impacto Ambiental
EDR	Estrategia de Desarrollo Regional
GIP	Gestión Integrada de Proyectos
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Agencia de Cooperación Alemana)
INDAP	Instituto de Desarrollo Agropecuario
INE	Instituto Nacional de Estadísticas
INIA	Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación

MINEDUC	Ministerio de Educación
MINSAL	Ministerio de Salud
MINSEGPRES	Ministerio Secretaría General de la Presidencia
MINVU	Ministerio de Vivienda y Urbanismo
MOP	Ministerio de Obras Públicas
Nº	Número
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
ONG	Organización No Gubernamental
PAC	Participación Ciudadana
PDI	Plan de Desarrollo Indígena
PLADECO	Plan de Desarrollo Comunal
PLASA	Plataforma de Acuerdos Socio-Ambientales
RILES	Residuos Industriales Líquidos
SAG	Servicio Agrícola y Ganadero
SECPLAN	Secretaría de Planificación Comunal
SEIA	Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental
SEMAT	Secretaría Ejecutiva de Medio Ambiente y Territorio
SERCOTEC	Servicio de Cooperación Técnica
SEREMI	Secretaría Regional Ministerial
SERNAGEOMIN	Servicio Nacional de Geología y Minería
SERNAM	Servicio Nacional de la Mujer
SERNAPESCA	Servicio Nacional de Pesca
SERNATUR	Servicio Nacional de Turismo
SIG	Sistema de Información Geográfica
SII	Servicio de Impuestos Internos
SNI	Sistema Nacional de Inversiones
SISS	Superintendencia de Servicios Sanitarios
SNASPE	Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado
SUBDERE	Subsecretaría de Desarrollo Regional
TDR	Términos de Referencia
UNDP (PNUD)	United Nations Development Programme (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo)
U.S. EPA	United States Environmental Protection Agency (Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos de América)

2. Glosario de Términos

Actor Social: Es una persona, una organización o una agrupación humana, que en forma estable o transitoria, tiene capacidad de acumular poder, desarrollar intereses y necesidades y actuar produciendo hechos en la situación.

Asambleas: Es una reunión de convocatoria masiva, para tratar algún tema en particular. Normalmente, se estructura a partir de una presentación general, apoyada por medios audiovisuales. Posteriormente, se realiza un debate, en el cual los participantes piden aclaraciones o aportan sus puntos de vista sobre el tema de convocatoria. La asamblea requiere de un moderador y los participantes reciben material escrito sobre el tema de convocatoria.

Buzón de Consultas: Es una caja o casillero, donde un público determinado entrega por escrito sus comentarios y observaciones, sobre un tema en particular. Estos buzones deben ser acompañados de formularios prediseñados para ser llenados y de un mecanismo para recogerlas, sistematizarlas y presentar los resultados.

Caja de Herramientas: Conjunto de instrumentos, métodos, técnicas, lecciones aprendidas, referencias bibliográficas, ayudas memoria y otras herramientas pertinentes para cada uno de los componentes del proceso de participación ciudadana (análisis estratégico y de focalización, plan operativo, e implementación y seguimiento). Dichas herramientas están orientadas a apoyar el diseño, ejecución y seguimiento del proceso participativo en cada una de sus etapas.

Carta Gantt del Plan de Participación Ciudadana: Consiste en la programación de las actividades de participación ciudadana, en forma secuencial, lógica y calendarizada.

Cartas Informativas: Es un documento breve, que entrega información a un grupo de personas sobre aspectos claves del proyecto y del proceso participativo. Su lenguaje y extensión deben estar acordes con las características del público objetivo.

Catastro de actores: Corresponde a la identificación y clasificación de los actores de acuerdo a cierta tipología, incluyendo beneficiados, afectados, y todos los actores relacionados directa o indirectamente con la decisión.

Ciclo de Vida de las Iniciativas: Fases o etapas sucesivas, compuestas por tareas planificadas y un conjunto de actividades relacionadas a un objetivo, para el desarrollo de la iniciativa (política, plan, programa o proyecto). Para el MOP, el ciclo de vida de las iniciativas comprende las etapas de idea, perfil, pre-factibilidad, factibilidad, diseño, construcción y operación (o explotación).

Conflicto: Discrepancias entre dos o más actores sociales en torno a una acción humana, manifestadas de tal modo, que constituyen y evidencian contraposición de intereses y que no son proclives al logro de acuerdos, sin la creación previa de condiciones adecuadas. En

este sentido, un conflicto puede ser entendido como un proceso de interacciones que, como tal, tiene etapas distinguibles: nace, crece y se desarrolla. En su evolución, puede transformarse, desaparecer y/o disolverse, y otras veces permanecer relativamente estacionario. En él predominan las interacciones antagónicas por sobre las interacciones atra-yentes.

Control Ciudadano: Forma avanzada de participación, donde a un público objetivo se le entrega la posibilidad de fiscalizar la gestión del proyecto. En este nivel la ciudadanía puede participar en instancias de evaluación o auditoría, en las distintas fases del ciclo de vida de un proyecto y al igual que en la consulta vinculante, requiere de un grupo de actores competentes y bien preparados para cumplir con este rol.

Delegación: Corresponde a ceder poder, dar un encargo a un colaborador para realizar una tarea, otorgándole poder y libertad necesaria, conservando siempre la responsabilidad final. Las etapas para la delegación son dos: en primer lugar se debe preparar al colaborador y luego delegar.

Demandas de Participación: Conjunto de requerimientos de participación establecidos tanto por requisitos legales aplicables y/o por recomendaciones derivadas de buenas prácticas de gestión o estrategias político-técnicas, que determinan las instancias de participación.

Desarrollo Sostenible: Es un proceso dinámico en el que el manejo de los recursos naturales, la potenciación del ser humano y los valores culturales, los mecanismos de información y participación ciudadana, el enfoque del desarrollo científico y tecnológico, la formulación de nuevos esquemas legales y administrativos, la orientación de la economía y la adopción e incorporación de principios éticos de responsabilidad ambiental, fortalecen las opciones para satisfacer las necesidades básicas y mejorar la calidad de vida de las personas. En términos prospectivos, lograr la integración de los conceptos de desarrollo económico y protección del medio ambiente.

Etapas de un Proceso Participativo: Dice relación con las instancias que debe tener un proceso de Participación Ciudadana, para que éste cumpla con sus principios rectores y prácticos, y se pueda desarrollar de manera transparente, fluida y oportuna. Las etapas o componentes del proceso de participación ciudadana en el MOP son: a) Análisis Estratégico y de Focalización, considerando una evaluación preliminar (diagnóstico de la situación previa de la iniciativa, el territorio involucrado, los actores clave, las demandas de participación, el nivel de conflictividad y los factores críticos y las ventanas de oportunidad), y una estrategia de participación específica para abordar las demandas de participación identificadas; b) Diseño del Programa Operativo de Participación Ciudadana, definiendo objetivos y resultados esperados, actividades, plazos, cronograma, responsables, costos estimados, indicadores de seguimiento y recomendaciones para la ejecución; y c) Implementación y Seguimiento, considerando la ejecución de actividades, la verificación de indicadores de cumplimiento y de impacto, la sistematización de lecciones aprendidas y retroalimentación, y las medidas de mejoramiento continuo del proceso de participación.

Etnia: Población o agrupación humana, en la cual los miembros se identifican entre ellos, normalmente con base en una real o presunta genealogía y ascendencia común, o a otros lazos históricos. Las etnias están también normalmente unidas por prácticas culturales, de comportamiento, lingüísticas, o religiosas comunes. De acuerdo a la Ley 19.253 sobre Protección, Fomento y Desarrollo Indígena, el Estado reconoce como principales etnias indígenas de Chile a la Mapuche, Aymara, Rapa Nui o Pascuense, la de las comunidades Atacameñas, Quechuas, Collas y Diaguitas del norte del país, las comunidades Kawashkar o Alacalufe y Yámana o Yagán de los canales australes.

Evaluación Ambiental Estratégica: Proceso de evaluación de políticas, planes y programas, llevado a cabo para asegurar que las consecuencias ambientales de dichos instrumentos sean consideradas en el proceso de toma de decisiones, en conjunto con las consideraciones de orden económico y social.

Facilitación: Consiste en el manejo de grupos (pequeños y grandes) de personas con diversidad de intereses y posturas, para que trabajen en torno a un objetivo común en forma eficiente, efectiva y agradable. La facilitación puede ser aplicada a distintas herramientas, ya sean éstas informativas, consultivas, gestionarias y/o de empoderamiento. Ella garantiza que los participantes puedan tomar distancia de los problemas actuales y apreciar plenamente las realidades y posibilidades que la situación total ofrece, examinar las alternativas lógicas y estratégicas, así como los sentimientos y valores personales involucrados, y tener la libertad para elegir entre una variedad de alternativas de acción.

Factores Críticos: Variables asociadas a la situación previa, la naturaleza de la iniciativa, el territorio involucrado, los actores clave, las demandas de participación y/o el nivel de conflictividad, que tienen mayor capacidad de influir en el escenario o contexto identificado en la etapa de Análisis Estratégico y de Focalización del proceso de participación ciudadana. La determinación de factores críticos, debe ser efectuada mediante un análisis estratégico con activa participación del equipo multidisciplinario a cargo de la toma de decisiones.

Gestión Integrada: Es un aporte metodológico innovativo a la gestión ministerial, pasando de una visión sectorial, reflejada en la planificación y ejecución de iniciativas por Dirección, a una visión de integración territorial, en donde la actuación en un espacio se hace en forma integrada e interdisciplinaria, buscando la realización de estudios en forma conjunta, y una llegada a la ciudadanía no sólo con la respuesta a un requerimiento específico, sino la inclusión de su opinión en un abanico de obras con impacto en el territorio regional.

Gestión Participativa: Consiste en un trabajo dinámico, sobre la base de un conjunto de herramientas participativas, especialmente diseñada para el público objetivo, que permite promover la planificación, gestión, construcción y operación de un proyecto, con la participación activa de toda una comunidad y generar redes de apoyo para su concreción.

Herramientas Participativas: Son aquellas técnicas, metodologías o instrumentos que permiten apoyar el diseño, ejecución y seguimiento del plan de participación ciudadana. Se caracterizan, en general, por facilitar el proceso y no constituyen un fin en sí mismas, sino

que son funcionales a los objetivos del plan. Se clasifican de acuerdo a las modalidades de participación (herramientas informativas, consultivas, gestionarias y de empoderamiento) y/o de acuerdo a su mayor vinculación con las etapas del proceso de participación (herramientas preferentes para análisis estratégico y de focalización, diseño del plan operativo, e implementación y seguimiento).

Incertidumbre: Ausencia de conocimiento seguro y evidente de que algo es cierto. En la toma de decisiones vinculadas con las iniciativas del MOP, la incertidumbre está directamente relacionada con el nivel de detalle y escala de la información que se maneja para las diferentes etapas del ciclo de vida de las iniciativas. El proceso de participación ciudadana, requiere aplicar un enfoque estratégico desde el inicio, con el fin de reducir, cuanto sea posible, la incertidumbre asociada a los antecedentes clave para el diseño del plan, incluyendo la identificación de la información que se requiere generar para contar con los conocimientos específicos que ayuden a la toma de decisiones.

Indicadores de Participación Ciudadana: Es un medio para conocer la calidad de las acciones y los cambios que se estén logrando con un Plan de Participación Ciudadana. Permiten realizar ajustes al desarrollo del Plan, acelerando o retardando acciones para asegurar el logro oportuno y pertinente de los objetivos trazados. No existen indicadores "listos para su uso", pues deben dar cuenta precisa de lo esencial de los objetivos del Plan. Se distinguen dos tipos de indicadores: indicadores de cumplimiento o de meta; e indicadores de impacto.

Indicadores de Cumplimiento o de Meta: Son aquellos que permiten verificar si las actividades, resultados y/o productos del plan, son efectivamente cumplidos de acuerdo a los plazos y condiciones definidas. Por ejemplo, cobertura (en %) de actores clave involucrados de manera efectiva en las actividades, número de actividades ejecutadas (talleres, seminarios, entrevistas, etc.), número de documentos distribuidos, entre otros. Para su verificación se pueden utilizar listas de chequeo, que den cuenta de las metas asociadas a los objetivos específicos del plan de participación.

Indicadores de Impacto: Son aquellos que permiten verificar o estimar, en forma cualitativa o cuantitativa, los efectos positivos o negativos de las acciones derivadas del Plan de Participación en el mejoramiento de la iniciativa. Por ejemplo, relación entre plazos y costos previstos y reales de la iniciativa, evolución del nivel de conflictividad (comparación antes, durante y después del plan) y relación costo-beneficio, entre otros.

Interculturalidad: Enfoque metodológico que propicia el diálogo y socialización de las diferentes cosmovisiones y visiones étnico-culturales para asegurar la pertinencia de los procesos de participación ciudadana en territorios donde coexisten diversas situaciones multiculturales, basados en el respeto mutuo y la equidad.

Líneas 800: Consiste en disponer de una línea telefónica gratuita, cuyo número y horario de atención debe ser ampliamente difundido, para entregar información a una gran cantidad de personas sobre un proyecto, su estado de avance y aspectos puntuales del mismo, así como atender consultas sobre estos temas.

Listas de Chequeo: Son herramientas de verificación de indicadores. Se caracterizan por ser de fácil aplicación, debido a que dan cuenta de manera rápida sobre la presencia o ausencia de elementos, productos o conductas deseadas. Para su formulación se requiere precisión y claridad en los significados y alcances de las preguntas o enunciados que se desean verificar en el marco de los indicadores de cumplimiento o de impacto definidos para el seguimiento y evaluación del plan de participación.

Mapa de Actores: Herramienta dinámica que puede ser empleada en diferentes etapas del proceso participativo, donde en primer lugar se debe identificar a los actores dentro de los procesos económicos, políticos, socio-culturales y ambientales.

Mediación: Es una técnica a través de la cual un tercero imparcial, facilita procesos de partes contrapuestas, jugando un papel activo y conductor en el proceso de negociación. La mediación es una forma alternativa de resolver una disputa, que evita que las partes vayan a los tribunales.

Mejoramiento Continuo: Corresponde al proceso mediante el cual la toma de decisiones se perfecciona en la medida que se incorporan mejoras, ajustes o modernizaciones provenientes de las lecciones aprendidas en las experiencias anteriores o presentes de participación ciudadana.

Modalidad Consultiva de Participación Ciudadana: Esta forma de participación combina el grado de influencia mínima en la toma de decisiones que los actores tienen, con la óptima satisfacción de sus necesidades. Existen o se generan canales a través de los cuales se recibe las opiniones 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. En esta modalidad, se trabaja con planes o proyectos de acción, elaborados en sus aspectos esenciales, sobre los cuales se pide el parecer, opinión y contribución, se concilia y se llega a acuerdos o incluso a decidir alternativas de elementos no vitales.

Modalidad de Empoderamiento de Participación Ciudadana: Esta forma de participación combina el grado máximo de influencia en la toma de decisiones que los actores tienen, con la óptima satisfacción de sus necesidades. En esta forma, la comunidad adquiere destrezas y capacidades, fortalece sus espacios, organizaciones y actúa con un sentido de identidad y comunidad propios. El fortalecimiento de sus organizaciones y trabajo en redes facilita una acción eficiente y orientada al cumplimiento de sus metas y proyectos. Esta modalidad involucra la identificación de los problemas, la articulación de los objetivos, la formación y negociación de propuestas para la solución, ejecución y evaluación de las acciones y el reparto de los beneficios. Dadas sus características, esta modalidad apunta hacia una acción conjunta de las personas y las organizaciones de la comunidad, con sus propias instituciones de gobierno, centros de investigación, enseñanza y producción, entre otros, en espacios de cooperación y asociatividad.

Modalidad Informativa de Participación Ciudadana: Esta forma de participación apunta entregar antecedentes a un público objetivo determinado, comunicando a través de diver-

Los medios y canales, mensajes con flujos de una o dos vías. En esta modalidad se trabaja con proyectos de acción ya elaborados en sus aspectos esenciales, a los cuales sólo resta ejecutar o consumir. Por lo tanto, y en concordancia con los lineamientos de Gobierno y del Ministerio de Obras Públicas, esta modalidad es transversal a cualquier etapa del proceso y a cualquier etapa del ciclo de vida de una iniciativa.

Modalidad Gestionaria de Participación Ciudadana: Esta forma de participación, combina el grado de influencia máxima en la toma de decisiones que los actores tienen con la acotada satisfacción de sus necesidades. Los actores son considerados como ejecutores y/o gestores de programas y/o proyectos sociales, para dar respuesta a problemas locales. En esta forma, los actores participan de un proceso de negociación, producto del cual se establecen acuerdos que tienen carácter vinculante y por lo tanto inciden en la decisión adoptada. En esta modalidad se plasma una transferencia de poder para aplicar un proyecto o plan ya elaborado en sus líneas esenciales. Pueden hacerse variaciones, de acuerdo con las condiciones y particularidades del escenario en cuestión, siempre que no se modifiquen sus postulados fundamentales.

Naturaleza de la Iniciativa: Corresponde a las características de la acción o decisión, sus elementos claves, objetivos, aspectos técnicos, localización y área de influencia, estimación de la inversión y plazos involucrados, y la descripción de los aspectos político-estratégicos asociados. Esta decisión o acción puede corresponder a una política, un plan, programa o proyecto.

Negociación Asistida: Es el proceso a través del cual, las partes se encuentran cara a cara para exponer sus intereses frente a una acción y analizar en conjunto las posibilidades de llegar a una decisión que satisfaga a todos los involucrados. Requiere de un facilitador o mediador que actúe como tercera parte neutral.

Nivel de Conflictividad: Para los efectos del presente Manual, se entiende como un umbral que vincula un conjunto de factores (por ejemplo, asociados al tipo de iniciativas, al territorio involucrado, a los antecedentes comunitarios de los lugares, a los agentes claves o a la dinámica de la toma de decisiones) y que expresa, tanto el tipo de reacción social generada, como la evolución experimentada en el proceso. El nivel de conflictividad será una función de las características de las acciones de la ciudadanía, tales como su duración, exposición pública y los efectos que supongan para la gestión de la iniciativa del MOP.

Observación Directa: Es una técnica que permite obtener una idea general de ciertos fenómenos, pueden ser estos naturales, como el comportamiento diario de una comunidad o el desarrollo de una asamblea ordinaria de una organización o provocados, como la realización de un taller.

Observación Participante: Es una herramienta que permite a través de la participación en algunas actividades con la comunidad, la observación de áreas de interés que resultan útiles para conocer en profundidad las características de un grupo.

Participación Ciudadana: En la acción del MOP, la participación ciudadana se define como el derecho de los ciudadanos a la información y a la capacidad de influir con su opinión en la toma de decisiones, facilitando su involucramiento en la viabilidad de los objetivos de desarrollo de las iniciativas de infraestructura.

Pauta de Caracterización de Actores: Se refiere a la guía para identificar los posibles actores sociales, políticos, privados y públicos, que se involucren en un proceso participativo.

Pauta de Evaluación del Plan de Participación Ciudadana: Se refiere a un conjunto de preguntas tendientes a conocer la efectividad de un proceso participativo, con posterioridad a su aplicación y de ese modo, verificar el respeto a los principios estratégicos o rectores de participación.

Pauta de Registro y Sistematización de Entrevistas: Consiste en una guía de preguntas para realizar entrevistas a informantes clave, durante la Etapa de Diagnóstico del proceso participativo.

Perspectiva de Género: Enfoque metodológico que se vincula con las posibilidades de participación de hombres y mujeres de manera igualitaria y plena, en cada una de las realidades locales, comunales, regionales y nacionales. Esta perspectiva busca propiciar procesos participativos que integren los roles y condiciones de hombres y mujeres en una forma equitativa, equilibrada y democrática.

Plan: Instrumento de carácter técnico político, en el que de manera general y en forma coordinada se encuentran: lineamientos, prioridades, metas, directivas, criterios, disposiciones, estrategias de acción, financiamiento y una serie de instrumentos con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Plan de Participación Ciudadana: Consiste en la estructuración de los contenidos desarrollados en las etapas o componentes del proceso de participación ciudadana, aplicable a cualquiera de las iniciativas del MOP y para cualquiera de las etapas de su ciclo de vida (idea, perfil, pre-factibilidad, factibilidad, diseño, construcción y operación). Constituye la "ruta de navegación" que permite abordar la participación de los diferentes actores involucrados en las iniciativas del MOP, favoreciendo una participación real, ordenada y con respeto a las personas que desean emitir su opinión y ser escuchados y más aún, considerados en la toma de decisiones. El plan se expresa en un informe cuyos contenidos mínimos son: i) situación previa y naturaleza de la iniciativa; ii) territorio involucrado; iii) identificación y caracterización de actores clave; iv) demandas de participación; v) nivel de conflictividad; vi) factores críticos y ventanas de oportunidad; vii) focalización de las necesidades de participación por abordar; viii) definición de ejes estratégicos, para abordar los factores críticos y ventanas de oportunidad; ix) definición de alcances estratégicos; x) objetivos y resultados esperados; xi) actividades, plazos, cronograma, responsables y costos estimados; xii) indicadores de seguimiento; y xiii) recomendaciones para la implementación y seguimiento del plan y del nivel de conflictividad.

Planificación: Se refiere al proceso que busca intervenir deliberadamente en la realidad, con el fin de orientarla hacia una imagen objetivo, para reducir los niveles de incertidumbre y otorgarle mayor eficiencia a la intervención. Ella utiliza ciertos niveles de formalización en la intervención, para asegurar la coherencia, eficacia y eficiencia de las medidas, que pretenden corregir el curso de los eventos.

Política: Formulación estratégica del Estado, para responder a una necesidad social o generar mejores estados de desarrollo, con principios, objetivos y metas precisas. La política es el marco, los programas gubernamentales sectoriales o específicos son instrumentos.

Principios Rectores o Estratégicos de los Procesos Participativos: Se refiere a las bases conceptuales que sustentan cualquier proceso participativo. Estos son: la proactividad en la promoción de la Participación Ciudadana, la inclusión de los involucrados, la flexibilidad para la incorporación de nuevas ideas y conocimientos, el fomento al diálogo y la confianza y el manejo de las expectativas de los afectados e interesados.

Programa: Un Programa se deriva de un plan y es condición fundamental para hacer realidad los objetivos del mismo. El programa es el elemento indispensable en el cual se encuentran acciones, servicios o procesos organizados sistemáticamente, de manera coherente e integrada, con tiempos y responsables definidos, que se realiza con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos, a través de un conjunto de proyectos.

Proyecto: Conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios, capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.

Resolución Adecuada de Conflictos: Consiste en un esfuerzo sistemático e interactivo, que explícitamente considera las visiones contrapuestas de los actores involucrados a través de su involucramiento activo, para posibilitar una toma de decisiones en forma informada, transparente y basada en acuerdos.

Reuniones Informativas: Consisten en espacios para entregar información básica o introductoria a un grupo de personas, que participan en el proceso participativo. Son útiles en casos donde las localidades se ubican en lugares remotos y no pueden acceder a otros espacios informativos, en comunidades donde el nivel de alfabetismo es bajo o su idioma no es el castellano. Se recomienda para realizar primeros acercamientos con los actores involucrados en un proceso participativo o bien, para dar continuidad a un proceso entre espacios consultivos y entregar los resultados de otras herramientas aplicadas previamente.

Sustentabilidad Ambiental: Intervención y uso de los recursos naturales provistos por el ambiente, evitando la disminución de la calidad original y la libre disponibilidad de cada recurso, con el fin de asegurar su uso por parte de las generaciones futuras y por el resto de los seres vivos, haciendo coherente e integral la estrecha relación que existe entre ambiente, calidad de vida y desarrollo productivo.

Sustentabilidad Social: Corresponde a la dimensión de la sustentabilidad cuyo objetivo fundamental es la Equidad. Ella implica la superación de la pobreza, la distribución equitativa de los beneficios del desarrollo y la concreción de condiciones de dignidad para la vida humana.

Ventanas de Oportunidad: Corresponde a aquellos factores críticos que pueden ser aprovechados para generar condiciones favorables al proceso de participación ciudadana (por ejemplo, capital social, escenario político-estratégico, condiciones del mercado, convergencia de intereses, planificación concurrente, etc.). La determinación de cuál de los factores críticos se constituye en una ventana de oportunidad, requiere de un análisis estratégico del equipo a cargo de la toma de decisión, describiendo y justificando detalladamente sus alcances e implicancias para el plan de participación ciudadana.

Videos Informativos: Consisten en una visualización que relata una situación pasada, presente y/o futura, de manera simple e ilustrativa.

Volantes, Dípticos, Trípticos y Folletos: Consisten en documentos que entregan información detallada sobre el tema en cuestión, a un gran grupo de personas.

3. Bibliografía Temática y Fuentes de Información Adicional

Referencias Bibliográficas Utilizadas en el Manual

- **BID, 2002.** Manual de capacitación “Enfoque de género en programas y proyectos de desarrollo”. <http://www.iadb.org/sds/doc/wid-manualcapacitacioni.pdf>
- **Balarezo, S., y Ernst, M., 2005.** Conflictos, consensos y equidad de género: Incorporación del enfoque de equidad de género en los procesos de transformación de conflictos socioambientales y lecciones de la experiencia de los casos apoyados por la Plataforma de Acuerdos Socio-Ambientales (PLASA). Quito: Plataforma de Acuerdos Socio-Ambientales (PLASA)- CEPAM-Quito, 182 p.
- **DGOP, 2007.** Carta de Derechos y Deberes de la Ciudadanía. Dirección General de Obras Públicas. Ministerio de Obras Públicas (MOP). Año 2007-2008. En www.dgop.cl
- **Espinoza, G.; R. Asenjo y A. Córdova, 2005.** Mejoramiento de la Participación Ciudadana en el Manejo Ambiental. CARANA / BID. Informe preparado para el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales de El Salvador.
- **Frooman, J., 1999.** Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, 24 (2), pp. 191-205.
- **Fondo Social Europeo, 2008.** Urbanismo con Perspectiva de Género, Indicadores de Género y Pertinencia de Género. Unidad de Igualdad de Género. Unión Europea. <http://www.unidadgenero.com/materiales-categorias.cfm>
- **Gavin, T. & Pinder, C., 2001.** Impact Assessment and Stakeholder Analysis. Social Development Department – DFID.
- **Groot, A. M., 2008.** Stakeholder Matrices – Guidelines. ICRA Learning Materials. www.icra-edu.org, pp. 4.
- **Johnson, G. y Scholes, K., 2001.** Exploring Public Sector Strategy Harlow. FT Prentice Hall.
- **Linares, C., 1996.** La Participación. ¿Solución o Problema? La Habana, Editorial José Martí.
- **Luhmann, N., 1991.** Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general. Editorial Anthropos.

- **Miklos, T., 2002.** Seminario-Taller de Planeación Prospectiva y Estratégica. Síntesis
- **MINSEGPRES. 2008,** Ley N° 20.285, Sobre acceso a la información pública. Fecha de promulgación: 11 agosto de 2008.
- **Mitchell, R.K.; Bradley R. Agle And Donna J. Wood, 1997.** Toward a theory stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*. Vol. 22 (4) pp. 856 – 886.
- **MOP, 2006.** Manual de Participación Ciudadana en Proyectos de Infraestructura. Ministerio de Obras Públicas, Transportes y Telecomunicaciones. Dirección General de Obras Públicas. 209 pp.
- **PNUD, 1999.** Guía sobre Interculturalidad. Primera Parte: Fundamentos Conceptuales. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Colección Cuadernos de Q’anil. N°1
- **Tréllez, E., 2008.** Programa de Capacitación Evaluación Ambiental y Social con Enfoque Estratégico EASE – IIRSA. Módulo 6. Parte III: Procesos Participativos. Banco Interamericano de Desarrollo – CAF – FONPLATA.
- **Vásquez, W., 2008.** Manual de Medios Alternativos de Resolución de Conflictos. En www.monografias.com

Fuentes de Información Adicional

Se detalla a continuación un listado de fuentes de información adicional, útiles como herramientas de consulta para profundizar los contenidos incluidos en este Manual.

Título/Autor/Año	Descripción	Contenido
<p>Guía de Participación Ciudadana Mapuche en obras de Infraestructura.</p> <p>Ministerio de Obras Públicas.</p> <p>2004</p>	<p>Este documento recoge la experiencia del MOP en la región de la Araucanía con las comunidades indígenas a través de los proyectos y programas del By Pass de Temuco, el PDI, entre otros. Esta Guía formará parte del futuro Manual de participación ciudadana para obras de infraestructura, en territorios indígenas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Antecedentes étnico-culturales Mapuche relevantes para el quehacer institucional del MOP, (cultura e identidad territorial, la territorialidad Mapuche, sitios de significación cultural, autoridades Mapuche, protocolo Mapuche). - Plan de Participación Ciudadana con pertinencia Mapuche (Participación ciudadana y políticas públicas, participación ciudadana indígena, plan de participación ciudadana con pertinencia indígena, ejercicio de aplicación para la participación ciudadana Mapuche, en proyectos de infraestructura). - Perspectiva étnico-cultural sobre Normativa aplicada a proyectos de infraestructura en territorios Mapuche. (Ley N° 19.253, Ley N° 19.300, Ley N° 17.288).
<p>Guía de Participación Ciudadana en Proyectos de Infraestructura para Pueblos Indígenas de la Macrozona Norte.</p> <p>Ministerio de Obras Públicas.</p> <p>2007- 2008</p>	<p>La presente Guía entrega los contenidos étnico-culturales por considerar al momento de planificar, ejecutar y evaluar los procesos participativos en territorios de las etnias: Aymará, Atacameña, Quechua, Colla y Diaguita.</p> <p>Esta Guía entrega además, elementos y recomendaciones que se deben tener presentes al momento de desarrollar procesos de Participación Ciudadana con pertinencia Indígena y por último, permite conocer la sistematización de diferentes experiencias de funcionarios del Ministerio de Obras Públicas y de otros Servicios Públicos, en el desarrollo de estos procesos con las etnias de la macrozona norte.</p>	<p>La Guía se estructura de acuerdo a los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Antecedentes generales. - La etnia Aymará, (Cosmovisión Aymará, el antiguo poblamiento Aymará, el dominio de las tierras Aymará, ocupación material de territorio Aymará, representación Aymará). - La etnia Atacameña, (Cosmovisión Atacameña, el antiguo poblamiento Atacameño, el dominio de las tierras Atacameña, ocupación material de territorio Atacameño, representación Atacameña). - La etnia Quechua, (Cosmovisión Quechua, el antiguo poblamiento Quechua, ocupación material de territorio Quechua, representación Quechua). - La etnia Colla, (Cosmovisión Colla, el antiguo poblamiento Colla, El dominio de las tierras Colla, ocupación material de territorio Colla, representación Colla). - La etnia Diaguita, (Cosmovisión Diaguita, el antiguo poblamiento Diaguita, El dominio de las tierras Diaguita, ocupación material de territorio Diaguita, representación Diaguita). - Participación ciudadana indígena, (La participación de las etnias, reconocimiento del derecho a la participación de los pueblos indígenas, participación ciudadana en la Ley Indígena, participación ciudadana con pertinencia étnica, plan de participación ciudadana, sugerencias para la formulación del plan de participación ciudadana). - Sistematización de experiencias en proyectos de infraestructura con las etnias de la macrozona norte.

Título/Autor/Año	Descripción	Contenido
<p>Política Ambiental, Territorial y Participativa del Ministerio de Obras Públicas, Transporte y Telecomunicaciones.</p> <p>Ministerio de Obras Públicas.</p> <p>2001</p>	<p>La política ambiental y territorial participativa del MOPTT constituye la profundización de los temas ambientales, territoriales y participativos, y el desafío de asegurar su real materialización, como un aporte sustantivo al desarrollo sustentable del país.</p>	<p>Este documento tiene la siguiente estructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentación - Marco General - Fundamentos de la política - Principios de la política - Objetivos - Líneas de acción prioritarias del MOPTT - Tareas prioritarias para el perfeccionamiento de la política - Los grandes temas ambientales de Chile en que el MOPTT es parte - Agenda del MOPTT para el 2001
<p>Participación Ciudadana y gobiernos regionales y municipios: Diagnóstico de la situación actual.</p> <p>Subsecretaría de Desarrollo Regional,</p> <p>2004</p>	<p>Documento de trabajo donde se presenta un diagnóstico del estado actual en la Participación Ciudadana a nivel regional y municipal. Se presenta además una serie de propuestas sobre modalidades e instrumentos de participación, en la gestión de gobiernos regionales y municipales.</p>	<p>Este diagnóstico se ha estructurado y desarrollado sobre la base de los siguientes capítulos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marco General: Fundamentos político-programáticos, Contexto social e institucional, Acciones: Fortalecimiento de la institucionalidad mediante participación. - Tipos y modalidades de participación ciudadana. - Diagnóstico sobre niveles e instrumentos de participación ciudadana: diagnóstico del nivel regional, diagnóstico del nivel municipal. - Primeros fundamentos de propuestas sobre modalidades e instrumentos de participación en la gestión de gobiernos regionales y municipales.
<p>Sistematización de la experiencia piloto de discusión presupuestaria territorial con participación ciudadana ARI 2007.</p> <p>Subsecretaría de Desarrollo Regional.</p> <p>2006</p>	<p>Documento que sistematiza la experiencia piloto de discusión presupuestaria con participación ciudadana en la Región del Biobío, se centra en dar a conocer la experiencia de trabajo participativo que se ha desarrollado en la región, centrando la mirada en los territorios seleccionados para el trabajo piloto, con la intención de reconstruir sus fases, entregando insumos que otorguen una mirada objetiva, que espera levantar algunos puntos críticos de discusión y análisis sobre la base de la posibilidad de profundizar algunas áreas de conocimiento del proceso desarrollado y por ende, apoyar la posibilidad cierta, de mejorar y profundizar la experiencia.</p>	<p>El texto se organiza como sigue:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos de la sistematización de la experiencia, discusión presupuestaria participativa. - Metodología de desarrollo de la sistematización. - Definición del foco de análisis de la sistematización. - Finalidad estratégica de la experiencia. - Contexto. - Descripción de la experiencia: modelo de gestión territorial, convergencia del modelo territorial-ARI, propuesta piloto, la experiencia. - Periodización o reconstrucción de la experiencia. - Análisis crítico y conclusiones. - Conclusión.

Título/Autor/Año	Descripción	Contenido
<p>Participación Ciudadana, Planificación y Gestión Territorial: Análisis teórico conceptual, revisión de experiencias y propuestas de participación para instrumentos específicos.</p> <p>Subsecretaría de Desarrollo Regional.</p> <p>2005</p>	<p>En este documento se proponen lineamientos para incluir el componente de participación ciudadana en la construcción de PLADECOS y Estrategias Regionales de Desarrollo. Dicha propuesta no es una metodología alternativa a las ya existentes, sino que los elementos de participación sugerida se adosan a las mismas, bajo la consideración de que constituyen un aporte a su consistencia y calidad. El informe contiene un conjunto de sugerencias específicas, para cada uno de los dos instrumentos mencionados.</p>	<p>El documento contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentación. - Antecedentes conceptuales: el desarrollo sustantivo como horizonte de la planificación territorial, la planificación como momento y componente de un proceso social más amplio tendiente al desarrollo sustantivo, la participación ciudadana como característica modal de un proceso de planificación tendiente al desarrollo sustantivo. - Análisis de experiencias modales: construcción participativa de planes de desarrollo comunal en comunas de la Región de Coquimbo, en el marco del programa integrado de gobernabilidad y descentralización de la región de Coquimbo, más región, proyecto gestión ambiental regional (GAR), Región de la Araucanía, área de desarrollo indígena Atacama la Grande, Región de Antofagasta, mesas territoriales de Talcahuano, región del Bío Bío, formulación del PLADECO y mesas territoriales en Cerro Navia, Región Metropolitana. - Elementos prácticos por considerar en el diseño de PLADECO y EDR: planes de desarrollo comunal, estrategias de desarrollo regional.
<p>Guía de criterios para evaluar la alteración significativa de los sistemas de vida y costumbres de grupos humanos en proyectos o actividades que ingresan al sistema de evaluación de impacto ambiental, SEIA.</p> <p>Comisión Nacional del Medio Ambiente.</p> <p>2007</p>	<p>Esta guía tiene como objetivos entregar criterios para resolver la pertinencia de ingreso de los proyectos al SEIA; orientar a los titulares de proyectos, consultores y profesionales que abordan la temática ambiental, sobre la alteración significativa de los sistemas de vida y costumbres de grupos humanos, incorporando herramientas de análisis para la valoración de dichas alteraciones significativas; y entregar criterios para definir medidas ambientales adecuadas y pertinentes en el caso de presentar un Estudio de Impacto Ambiental.</p>	<p>Esta guía se ha estructurado y desarrollado sobre la base de los siguientes capítulos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acerca del SEIA. - Los grupos humanos en el marco de evaluación ambiental. - Marco conceptual sobre las alteraciones a los sistemas de vida y costumbres de grupos humanos, en el marco del SEIA. - Evaluación de la alteración significativa de los "Sistemas de vida y costumbres de grupos humanos", mediante un EIA.
<p>¿Qué es lo que no es La Participación Ciudadana en el SEIA?</p> <p>Comisión Nacional del Medio Ambiente.</p> <p>2002</p>	<p>Artículo sobre participación ciudadana y la experiencia nacional en los últimos años</p>	<p>Este artículo contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Antecedentes generales. - ¿Qué establece la Ley 19.300 en materia de participación ciudadana en el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental? - Consideraciones generales de la participación ciudadana en el SEIA. - Limitaciones de la participación ciudadana en el SEIA. - ¿Qué es lo que sí es posible en el marco del SEIA? - Espacios complementarios que promueve CONAMA.

Título/Autor/Año	Descripción	Contenido
<p>Política de Nuevo Trato con los Pueblos Indígenas. Derechos indígenas, desarrollo con identidad y diversidad cultural.</p> <p>Ministerio de Planificación.</p> <p>2004</p>	<p>La construcción de una nueva relación entre los pueblos originarios de Chile y el Estado, tiene su origen en el Acuerdo de Nueva Imperial, celebrado entre los dirigentes del conjunto de los pueblos indígenas y el entonces candidato presidencial Patricio Aylwin. En él, la Concertación asumió como propias las demandas de las organizaciones y comunidades indígenas y sentó las bases de un nuevo y permanente diálogo del Estado con los pueblos indígenas en una relación multilateral.</p>	<p>La Política se presenta de acuerdo a la siguiente estructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentación. - Catorce años de política indígena: Situación de los pueblos indígenas en Chile; El acuerdo de Nueva Imperial; La comisión especial de pueblos indígenas (CEPI); La corporación nacional de desarrollo indígena (CONADI); La Ley Indígena N° 19.253. Principios y logros; El pacto por el respeto ciudadano; Hacia una Política de Nuevo Trato. - La Comisión de Verdad Histórica y Nuevo Trato. - Política Indígena de Nuevo Trato.
<p>AGENDA Pro-Participación Ciudadana.</p> <p>Ministerio Secretaría General de la Presidencia.</p> <p>2007</p>	<p>En el marco de la implementación del programa de participación ciudadana, impulsado por la División de Organizaciones Sociales (DOS), este libro es la expresión de los compromisos y de las acciones que se están ejecutando por parte de distintos ministerios y servicios públicos tendientes a lograr una mayor y mejor inclusión de la ciudadanía en la gestión de las políticas públicas.</p>	<p>La estructura de esta Agenda corresponde a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Discurso de la Presidenta de la República. - Discurso del Ministro Secretario General de Gobierno. - Presentación del Director DOS. - Del Instructivo Presidencial de Participación Ciudadana a la Agenda Pro Participación Ciudadana. - Iniciativas Ministeriales de Participación Ciudadana. - Orientaciones Metodológicas. - Instrumentos Legislativos.
<p>Manual de Capacitación: Enfoque de género en programas y proyectos de desarrollo.</p> <p>Banco Interamericano de Desarrollo.</p> <p>2002</p>	<p>El propósito del Manual es servir de guía para la preparación y dirección de un taller de capacitación. La metodología propuesta aplica los conceptos básicos del análisis de género a las consideraciones operacionales y prácticas de programas y proyectos de desarrollo. En ese sentido, la metodología se adapta al ciclo de proyectos del BID, incluyendo la identificación de problemas y oportunidades, el análisis de involucrados, la definición de objetivos, el diseño de actividades y la identificación de indicadores para seguimiento y evaluación. El análisis de los proyectos sigue la secuencia del Marco Lógico adoptado en el Banco como instrumento de diseño de proyectos.</p>	<p>Este Manual se presenta sobre la base de los siguientes capítulos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Introducción: Guía para uso del manual y preparación de los talleres. - Sesión 1: Apertura. - Sesión 2: Género y desarrollo. - Sesión 3: Introducción al análisis de género. - Sesión 5: Aplicación del análisis de género al diseño de programas/proyectos. - Sesión 6: Seguimiento y evaluación con enfoque de género. - Sesión 7: Evaluación y pasos futuros. - Referencias adicionales.
<p>Participación Ciudadana en las Actividades del Banco Interamericano de Desarrollo.</p> <p>Banco Interamericano de Desarrollo.</p> <p>2002</p>	<p>Este Documento recoge los conceptos y lineamientos fundamentales que serían incorporados en el Marco Estratégico sobre Participación. Entre los aportes recibidos están el documento "Cómo poner en práctica la participación en el Banco Interamericano de Desarrollo", preparado por el Centro de Información sobre Bancos (BIC) en consulta con una red de OSC de la región; los comentarios de la red integrada por el Instituto Internacional para el Ambiente y el Desarrollo (IIED-AL), de Argentina, DESCO de Perú y FUPROVI de Costa Rica, y los aportes provenientes de la discusión con un grupo de representantes de organizaciones de la sociedad civil de América Latina en Cartagena de Indias, Colombia, durante el V Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector.</p>	<p>La particularidad de este texto es que está basado en el estudio preliminar preparado en el Departamento de Desarrollo Sostenible (SDS) "Hacia un marco conceptual para la consulta y participación pública" (marzo de 2000), el cual fue sometido a la consideración y consulta con numerosas organizaciones de la sociedad civil (OSC) y fue colocado en la página web del Banco.</p> <p>Sus principales secciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El BID y la participación ciudadana. - Lineamientos para ampliar la participación ciudadana. Los ámbitos de actividad prioritarios; Responsabilidades y Principios; Instrumentos para la participación.

Título/Autor/Año	Descripción	Contenido
<p>Manual de la OCDE sobre información, consulta y participación en la elaboración de las políticas públicas.</p> <p>Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.</p> <p>2006</p>	<p>Este manual de la OCDE sobre información, consulta y participación en la elaboración de políticas públicas, es una guía del usuario concebida para servidores públicos de los países miembros de la OCDE y de los países no miembros de la Organización. Proporciona un “mapa carretero” que ayudará a la implementación de estructuras sólidas destinadas a informar, consultar e involucrar a los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones.</p>	<p>Este Manual se presenta sobre la base de cuatro partes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Parte I. ¿Por qué las relaciones instituciones públicas-ciudadanos? - Parte II. ¿Cómo fortalecer las relaciones instituciones públicas-ciudadanos? Implementar una estructura, Planificar y actuar desde una perspectiva estratégica, Seleccionar y utilizar las herramientas, Aprovechar las nuevas tecnologías de información y comunicación, Poner en práctica los principios - Parte III. ¿Qué consejos seguir? - Parte IV. ¿Dónde obtener informaciones complementarias?
<p>Fondo Respuesta. Apoyando intervenciones eficaces en conflictos socio-ambientales, sistematización de la primera experiencia en Ecuador.</p> <p>PLASA y UNDP</p> <p>2006</p>	<p>Este documento ilustra una experiencia en Ecuador de La PLASA, sobre intervención en conflictos socio-ambientales. Plasa inició su trabajo en el 2002 y estos años sin duda se han caracterizado por la variedad de interrogantes, que los miembros de este colectivo de trabajo se han planteado una y otra vez, con relación a metodologías, contextos y estrategias para enfrentar los conflictos socio-ambientales. Estas preguntas han demandado un constante proceso de análisis y reflexión por parte de sus miembros.</p>	<p>Documento que contiene una experiencia pionera e innovadora en materias de resolución de conflictos socio-ambientales, muestra los orígenes de esta iniciativa y su implementación, a través de los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué es el Fondo Respuesta y para qué fue creado? - ¿Cómo se implementó el Fondo Respuesta en el Ecuador? - El Fondo Respuesta se aplica y evalúa. - El reto continúa: conclusiones, recomendaciones y pasos a seguir.
<p>Manual Introductorio: Tratamiento Comunitario de Conflictos Ambientales</p> <p>Plataforma de Acuerdos Socio-Ambientales (PLASA) y PNUD</p> <p>2007</p>	<p>Este manual brinda herramientas que permiten a las comunidades y organizaciones la identificación y el análisis, al interior, de sus conflictos socio-ambientales, para así tomar decisiones adecuadas en torno a su tratamiento.</p> <p>Se trata de un manual básico que debe ser adaptado a cada realidad, situación o lugar, pues el manejo de conflictos parte de la realidad y particularidad de cada caso y de cada entorno organizativo.</p> <p>Destacan en este manual, las herramientas que tratan de incorporar el enfoque de género, integrándolo de forma transversal con la metodología de fortalecimiento de actores locales y comunitarios para el tratamiento de los conflictos socioambientales.</p>	<p>El documento consta de cinco capítulos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el primero se explican algunos conceptos relacionados con los conflictos socioambientales y su tratamiento con enfoque de género. - Del segundo al quinto capítulo se explica, en secuencia, cada una de las fases que se deben seguir para tratar un conflicto socioambiental. - Cada capítulo contiene una serie de herramientas presentadas en fichas que describen: <ul style="list-style-type: none"> • el nombre de la herramienta • su objetivo principal • la aplicación que tiene • los pasos que se deben seguir para trabajarla • la información que se obtiene y para qué sirve <p>Finalmente se ilustra cada una, a través de un ejemplo sobre la base del caso de conflicto descrito.</p>

Título/Autor/Año	Descripción	Contenido
<p>Aprendiendo de los Conflictos: Experiencias Metodológicas de Manejo de Conflictos Socio-ambientales en Ecuador</p> <p>Plataforma de Acuerdos Socio-Ambientales (PLASA) y GTZ</p> <p>2005</p>	<p>Este documento contiene la sistematización de 3 experiencias de manejo de conflictos protagonizadas por personas, líderes y organizaciones sociales, las que entre los años 2001 al 2005, impulsaron modalidades de gestión participativa de conflictos utilizando los enfoques y métodos suministrados por las ONG's, integrantes de la PLASA.</p> <p>La sistematización se definió como una reconstrucción e interpretación de las experiencias metodológicas de manejo de conflictos socioambientales de la PLASA, desde una perspectiva comparativa de análisis de los tres casos concretos de intervención. El documento muestra un enfoque de proceso de participación para el desarrollo local, que tiene como un elemento clave el manejo de conflictos locales, creando, a través de la participación, una base común de negociación entre los grupos interesados; la metodología consideraba al diálogo como un proceso y a la negociación como un momento del mismo.</p>	<p>El texto está dividido en siete secciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En la primera sección se expone una rápida visión teórica de los conflictos socioambientales. - La segunda expone una breve reseña de la PLASA, en la que se sintetizan las principales estrategias, métodos y técnicas que disponen. - En la tercera sección se reconstruyen los tres casos de intervención, se presenta el contexto, la cronología del conflicto, la metodología, los resultados obtenidos y las perspectivas de acción. - La cuarta sección presenta un análisis comparativo de las experiencias metodológicas, en la que se expone la matriz de conflictos y se cotejan los procedimientos. - En la quinta parte, se recogen las principales lecciones de las metodologías de manejo de conflictos. - La sexta sección está dedicada al planteamiento de algunas recomendaciones formuladas a manera de propuesta. <p>Finalmente, se cierra el documento con una rápida sección de conclusiones acerca del camino metodológico recorrido en los tres casos, señalando las perspectivas de acción y nuevas preguntas metodológicas para el manejo de los conflictos socioambientales.</p>
<p>Conflictos, Consensos y Equidad de Género</p> <p>Plataforma de Acuerdos Socio-Ambientales (PLASA) y GTZ</p> <p>2005</p>	<p>Este documento presenta la incorporación del enfoque de equidad de género, en los procesos de transformación de conflictos socio-ambientales.</p> <p>Partiendo de la base que los actores concretos enfrentan debilidades en los conocimientos y metodologías de la perspectiva de género para abordar el análisis de la realidad social que enmarca los conflictos, este documento combinó la revisión bibliográfica de los distintos marcos conceptuales involucrados en género, ambiente y conflictos socioambientales, con la recuperación de distintas herramientas e instrumentos que pueden ser utilizados en distintas fases del ciclo del conflicto.</p>	<p>Este documento contiene tres partes:</p> <p>PRIMERA PARTE: Una revisión de distintas posturas sobre género y ambiente y un marco conceptual de análisis de género y conflictos socio ambientales.</p> <p>SEGUNDA PARTE: Las herramientas conceptuales y metodológicas para abordar las distintas fases de un conflicto.</p> <p>TERCERA PARTE: Las lecciones aprendidas y algunos hallazgos obtenidos en el acompañamiento de los casos.</p> <p>En la sección final se incluye la sistematización de algunas actividades llevadas a cabo en apoyo a los casos. Se pone especial énfasis en la elaboración del diagnóstico de los casos y en los procesos de capacitación de los actores involucrados en los conflictos.</p>
<p>Stakeholders Involvement & Public Participation at the U.S.EPA</p> <p>U.S. EPA</p> <p>2001</p>	<p>Este documento pertenece a la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (U.S. EPA), donde se presentan y discuten las lecciones aprendidas en las experiencias sobre involucramiento de actores relevantes y participación ciudadana.</p> <p>Este reporte fue construido sobre la base de evaluaciones y revisiones de la EPA por profesionales y colaboradores de la Agencia. La información contenida es considerada como una herramienta valiosa para personal que esté interesado en desarrollar nuevas iniciativas en los temas relacionados, que busquen mejorar las estrategias existentes, o que necesiten nuevas perspectivas sobre involucramiento de actores relevantes y participación ciudadana, tras la observación de las lecciones contenidas en sus páginas</p>	<p>Algunos de los temas de este documento – escrito en inglés - se desagregan como sigue:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lessons Learned in Stakeholder Involvement and Public Participation - Establishing Trust Is Integral - Credible Data and Technical Assistance Can Be Critical - Recognize the Links between Environmental, Economic, and Social Concerns - Successful Stakeholder Involvement and Public Participation Activities Require That Agency Staff Receive Training or Expert Assistance - Several Factors May Limit Participation - Lessons Learned in Multi-Stakeholder Negotiation - Lessons Learned in Partnerships - Lessons Learned in Community Outreach - Lessons Learned in Public Participation in Agency Decisions

Título/Autor/Año	Descripción	Contenido
<p>Resource Guide: Resolving Environmental Conflicts in Communities</p> <p>U.S. EPA</p> <p>2001</p>	<p>Este documento pertenece al Centro de Resolución y Prevención de Conflictos – Conflict Prevention and Resolution Center (CPRC) – de la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos US EPA.</p> <p>La página web fuente de este documento, permite navegar y encontrar recursos disponibles a través de tres áreas temáticas de interés, a decir: El proceso de construcción de consensos: consensus building.</p> <p>La prevención de conflictos: conflict prevention</p> <p>Estrategias para la resolución alternativa de disputas: alternative dispute resolution (ADR).</p>	<p>Tomando en consideración los años de experiencia que tiene Estados Unidos, en temas como el desarrollo de políticas públicas que incorporan participación ciudadana en diversos niveles de involucramiento, tanto la guía sobre Resolución de Conflictos Ambientales en Comunidades, como todos los recursos disponibles a través del portal del CPRC conforman herramientas de trabajo de importancia que efectivamente pueden ser adaptadas y aplicadas a la realidad nacional.</p> <p>El texto además presenta casos y ejemplos, más un listado de diversas fuentes de información relativas al tema.</p> <p>Los temas presentados en dicha guía son:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Resolving Disputes Appropriately. – Types of ADR. – ADR Success Stories. – Opportunities. – Sources of Information.
<p>Public Involvement Techniques for Transportation Decision-Making</p> <p>U.S. Department of Transportation</p> <p>2002</p>	<p>Este trabajo es una obra que reúne una amplia gama de técnicas de participación ciudadana, que son utilizadas para el sector del transporte. Incluye 14 técnicas originalmente usadas para innovaciones en participación ciudadana para la planificación del transporte. Conocidas son las experiencias que ha enfrentado la autoridad respecto al diseño de planes de transporte público y es en ese entendido, que este documento se presenta como una fuente de herramientas y lecciones no descartables sobre involucramiento y participación ciudadana sobre temas de planificación del transporte, al nivel de toma de decisiones. Este trabajo constituye una referencia que presenta una amplia gama de técnicas disponibles de involucramiento y participación ciudadana, aplicables a servicios públicos del transporte.</p> <p>El principio de organización para cada técnica corresponde a una serie de preguntas, tales como ¿Por qué es esto útil? o ¿Cuáles son las limitaciones/desventajas?, entre otras.</p>	<p>El texto está organizado en cuatro capítulos y subsecciones que incluyen técnicas de trabajo grupal organizadas temáticamente por función. Cada capítulo finaliza con una sección llamada “Retomando los pasos iniciales”, la cual busca evaluar y retroalimentar a través de la experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Chapter 1. Informing people through outreach and organization – Chapter 2. Involving people face-to-face through meetings – Chapter 3. Getting feedback from participants – Chapter 4. Using special techniques to enhance participation <p>Con el objeto de apoyar a los usuarios en la coordinación de un programa completo de involucramiento y participación, cada técnica presentada es cruzada y vinculada con otras técnicas similares, a modo de complemento.</p> <p>Destaca una sección que presenta el tema de la participación para casos especialmente sensibles como las etnias, grupos minoritarios y grupos de bajos recursos. (Ethnic, Minority, And Low-Income Groups)</p>

Título/Autor/Año	Descripción	Contenido
<p>“Mejorando la Participación Ciudadana en el Proceso de Evaluación de Impacto Ambiental en Minería”</p> <p>Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID)</p> <p>2002</p>	<p>La EIA constituye un instrumento central de la gestión ambiental. Es de naturaleza preventiva, antes que correctiva, y está destinado a generar en la autoridad a su cargo, elementos suficientes para un proceso informado de toma de decisiones en el titular del proyecto; brindar conocimiento sobre los potenciales y previsible impactos que la ejecución de este puede generar y ayudar a la planificación de las medidas a adoptar a fin de prevenir, disminuir, mitigar o en la medida de lo posible, eliminar esos impactos.</p>	<p>Destacan en este documento los siguientes apartados:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Criterios y términos de referencia: criterios para seleccionar los estudios de caso, criterios para desarrollar los estudios de caso, términos de referencia. – Matrices: matriz sobre participación ciudadana en la evaluación de impacto ambiental de minería: Canadá, Chile, Estados Unidos, México y Perú, elementos centrales para evaluar la participación ciudadana en los proyectos minero – metalúrgicos. – Reportes de país: participación ciudadana y minería en Canadá, participación ciudadana y minería en Chile, participación ciudadana y minería en Estados Unidos, participación ciudadana y minería en México, participación ciudadana y minería en el Perú. – Estudios de caso: estudio de caso en Canadá: mina Aquarius, estudios de caso en Chile: mina Escondida y mina Pelambres, estudio de caso Estados Unidos: Stillwater mine y Zortmand and landusky mines, estudio de caso de México: minera san Xavier y mina Mariquita, estudio de caso de Perú: Antamina y Tambo grande.
<p>Introducción a la participación de la mujer en políticas públicas en Chile.</p> <p>Verónica Kulczewski.</p> <p>2004</p>	<p>Breve presentación de la participación de la mujer en la toma de decisiones de las políticas públicas de Chile, área en que se han logrado importantes avances de participación, pero que se reconocen como insuficientes para potenciar el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad política. El organismo que en Chile es responsable del diseño de las políticas de equidad e integración es el Servicio Nacional de la Mujer.</p>	<p>Documento clave para iniciar la incorporación del enfoque de género en la actualización del Manual, se estructura como sigue:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Antecedentes generales. – Institucionalidad. – Nuevos proyectos de Ley que intentan asegurar la participación de la ciudadanía, hombres y mujeres en la conducción del país. – Estadísticas de participación en el poder y toma de decisiones.

4. Marco Normativo de la Participación Ciudadana

El DFL 850, el Decreto Ley 900, la Resolución DGA N° 425, junto a la carta de derechos y deberes de la ciudadanía de la DGOP del MOP son, entre otros, los principales instrumentos y herramientas de participación ciudadana que contempla el marco regulatorio interno del Ministerio de Obras Públicas.

A su vez, la entrada en vigencia de la Ley 20.285 de Transparencia y Acceso a la Información Pública, promulgada el 11 de agosto de 2008, importará la existencia de un instrumento ciertamente integrador de la ciudadanía a los procesos de toma de decisión mediante procedimientos públicos, oportunos y transparentes.

Junto con lo anterior, a continuación se presenta el marco legal que respalda la toma de decisiones para el proceso participativo en el MOP, ordenado por temas, normativas relacionadas y principales contenidos y/o alcances en relación con los aspectos clave de la participación de la ciudadanía en las iniciativas del MOP.

Normas Generales

Tema	Normativa Relacionada	Contenidos y/o Alcances
Espacios de participación ciudadana	Constitución Artículo 19 N° 14	El derecho a participar en los procesos de toma de decisiones es un derecho constitucional. Este derecho contempla la obligación de la autoridad de dar respuesta a los interesados respecto de las distintas solicitudes que se le hagan. Este es el denominado "Derecho de Petición" y su fundamento está en que las personas puedan tomar conocimiento de las distintas etapas de los procesos de toma de decisión. Su única limitación es proceder en términos respetuosos y convenientes.
Obligación de la Administración del Estado de responder a una solicitud ciudadana	Ley 18.575 de Procedimiento Administrativo Ley 19.880, Artículos 64 a 66	En las leyes mencionadas se explicita la obligación de responder a una solicitud ciudadana para todos los organismos de la Administración del Estado. En la Ley 19.880 se favorece con claridad a los particulares, en aquellos casos en que la autoridad no se pronuncia dentro de determinado plazo, respecto de una solicitud. Esta obligación no está amparada por el Recurso de Amparo.
Acceso a Información	Ley 18.575, Artículo 13 y 14	A ningún ciudadano(a) se le puede negar información respecto a un asunto de su interés, sin que esta información esté expresamente vetada por la Ley. Si esto ocurriera, el/la afectado(a) deberá requerir por escrito al Jefe Superior del Servicio. De lo contrario y sin existir causa que justifique la negativa, se debe requerir por escrito al Juez de Letras en lo Civil del domicilio del Órgano de la Administración requerido.

Tema	Normativa Relacionada	Contenidos y/o Alcances
Requisitos que debe reunir un(a) ciudadano(a) para considerarse "interesado(a)" en un procedimiento administrativo	Ley 19.880, Artículo 21	<ul style="list-style-type: none"> – Quienes lo promuevan como titulares de derechos o intereses individuales o colectivos. – Los que, sin haber iniciado el procedimiento, tengan derechos que puedan resultar afectados por la decisión que en el mismo se adopte. – Aquellos cuyos intereses, individuales o colectivos, puedan resultar afectados por la resolución y se aperciben en el procedimiento en tanto no haya recaído resolución definitiva.
Interposición de una reclamación, ante la Administración, por parte de un(a) ciudadano(a),	Ley 19.880, Artículo 54	Si un interesado interpone una reclamación ante la Administración, no podrá el mismo interesado que reclama hacer lo mismo ante los Tribunales de Justicia, mientras la primera reclamación no haya sido resuelta o no haya transcurrido el plazo para que deba entenderse como desestimada. No obstante, es posible interrumpir el plazo para ejercer la reclamación luego ante los Tribunales
Reserva de Información para actos y resoluciones de la Administración del Estado	Constitución Política Artículo 8	Es posible establecer la reserva o secreto de los actos y resoluciones, cuando la publicidad pudiera afectar: el debido cumplimiento de las funciones de los órganos de la Administración del Estado; los derechos de las personas; la seguridad de la Nación, o el interés nacional
Normas que deben cumplir los funcionarios del MOP	<p>Artículo 14 de la Constitución Política de Chile</p> <p>Ley 19.880</p> <p>Ley 19.300 sobre Bases Generales del Medio Ambiente</p> <p>Ley 18.575 de Bases Generales de la Administración del Estado</p> <p>Ley Nº 20.285, Sobre Acceso a la Información Pública (Fecha de promulgación: 11 agosto de 2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Derecho de petición – Regula el procedimiento administrativo y las distintas formas de participación de la ciudadanía – Relativo al SEIA y los espacios de participación que ahí se consagran – Regula el procedimiento administrativo y las distintas formas de participación de la ciudadanía – La presente ley regula el principio de transparencia de la función pública, el derecho de acceso a la información de los órganos de la Administración del Estado, los procedimientos para el ejercicio del derecho y para su amparo y las excepciones a la publicidad de la información.

Tema	Normativa Relacionada	Contenidos y/o Alcances
Integración Inter-cultural	Constitución Política Artículo 1° inciso 3 Artículo 19 N° 10 inciso 6 Ley 19.253 sobre Protección, Fomento y Desarrollo de los Indígenas, Título V sobre la Participación (artículos 34, 35, 36 y 37)	<p>El Estado reconoce toda forma de organización social siempre que no se oponga a la moral, buenas costumbres, el orden público y a la seguridad del Estado. Además, dentro de las garantías constitucionales señaladas en la protección e incremento del patrimonio cultural de la Nación se erige como una de los principios más importantes que se consagran en la Constitución Política de la República.</p> <p>Se establece la obligación a los servicios de la administración del Estado y organizaciones de carácter territorial, de escuchar y considerar la opinión de las organizaciones indígenas que reconozca esta Ley, cuando traten materias que tengan injerencia o relación con cuestiones indígenas.</p>
Igualdad de condiciones entre mujeres y hombres para participar activamente en los procesos de toma de decisión	Constitución Política Artículo 1 inciso 1° Artículo 19 N° 2	<p>Señala que las "personas" nacen libre e iguales en dignidad y derechos. El vocablo "persona" alude a hombres y mujeres, evitando cualquier discriminación por sexo. Ni la Ley ni autoridad alguna podrán establecer diferencias arbitrarias. Hombres y mujeres son iguales ante la Ley.</p>

Normas del MOP

Tema	Normativa Relacionada	Contenidos y/o Alcances
Orientaciones sobre Participación Ciudadana contempladas por el MOP	Manual de Participación Ciudadana para los Proyectos de Infraestructura de la DGOP	Se define el derecho de los ciudadanos a la información y a la capacidad de influir con su opinión en la toma de decisiones, facilitando el involucramiento en la viabilidad de los objetivos del desarrollo de los proyectos de infraestructura.
	Carta de Derechos y Deberes de la Ciudadanía de la DGOP	La Carta de derechos, contempla la participación ciudadana como un derecho de los particulares; además establece como requisito: "...conocer el Plan de Participación Ciudadana y participar de las actividades que le corresponda, de acuerdo a lo programado en el Plan..." También establece que la ciudadanía debe realizar las observaciones que estime pertinente, ya sea en forma individual o colectiva. A su vez, establece el derecho de acceder a la información en forma oportuna, veraz y transparente.
	Artículo 7 de la Ley N° 20.285, Sobre Acceso a la Información Pública, promulgada el 11 agosto de 2008	El MOP, como órgano de la Administración del Estado, deberá mantener a disposición del público, a través de sus sitios electrónicos, entre otros antecedentes, los mecanismos de participación ciudadana (Art. 7, letra j). Esta norma se enmarca en el Título III "De la Transparencia Activa" de la Ley, el que consagra el derecho de la ciudadanía a presentar un reclamo ante el Consejo para la Transparencia.
	DFL 850 de 1998, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley 15.840 (de 1964) y del DFL 206 (de 1960) Ley de Caminos	Además de las funciones previstas en los artículos 1° y 2° del DFL 850, el artículo 3° señala que el MOP tendrá a su cargo las siguientes materias: a) expropiación de bienes para las obras que se ejecuten de acuerdo a esa Ley y el Decreto Ley 2.186 de 1978; b) concesión de servicios públicos de agua potable y alcantarillado a que se refiere el DFL 382, de 1988 del MOP; c) aplicación de la Ley 3.133 sobre Residuos Industriales; d) aplicación de las normas legales sobre defensas y regularización de riberas y cauces de los ríos, lagunas y esteros, que se realicen con aporte fiscal; e) aplicación del Código de Aguas (DFL 1.122 de 1981) del Ministerio de Justicia; f) aplicación del DFL 1.123, del Ministerio de Justicia, sobre construcción de obras de riego; y g) aplicación de todas las demás disposiciones legales que le asignen intervención. De particular interés son las implicancias de estas normativas en el proceso de participación ciudadana del MOP (por ejemplo, artículo 18 de la Ley de Caminos, y artículos 8 y 9 del DFL 1.123 de 1981 que establece normas sobre ejecución de obras de riego por el Estado).

Otras Normas

Tema	Normativa Relacionada	Contenidos y/o Alcances
<p>Normas internacionales que resguardan los derechos ciudadanos</p>	<p>Declaración de Estocolmo (junio 1972)</p> <p>Declaración de Río, principio 10 (junio, 1992)</p> <p>Agenda 21 (Conferencia de Río, junio 1992). Secc. III. Cap. 23.2.</p> <p>Convención de Aarhus, Dinamarca, junio 1998 Art.6.2. letras a -d</p> <p>Conferencia de Johannesburgo (septiembre, 2002) Párrafo 128</p> <p>Convención Americana sobre Derechos Humanos (Pacto de San José, Costa Rica, julio 1969) Cap. II Art. 23: N°1.</p> <p>Acuerdo Ambiental dentro del TLC Chile-Canadá (1997) artículos 4.1, 5.1 y 6.1</p> <p>Convenio 196 de la Organización Internacional del Trabajo OIT. Año 2006. Sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes.</p> <p>Ley 19.253/1.993 "Sobre Protección, Fomento y Desarrollo de los Indígenas" del Ministerio de Planificación y Cooperación</p>	<p>En materia de medio ambiente, es donde se han logrado los mayores avances respecto de la participación ciudadana y acceso a la información pública. Al respecto, Chile ha suscrito numerosos acuerdos internacionales, lo que obliga al Estado a respetar dichas normas para todos(as) sus ciudadanos(as)</p> <p>Especial atención tienen los acuerdos y convenios para con los pueblos originarios, donde se han logrado avances sustanciales en el reconocimiento y protección de los derechos de los pueblos indígenas: como el reconocimiento de su carácter de pueblos, el respeto a sus formas de vida y de su desarrollo económico, el derecho sobre sus tierras y territorios.</p>