

INDAP



Ministerio de Agricultura

Orientaciones para el Mejoramiento de la Interlocución Público - Privada en la Agricultura Familiar Campesina

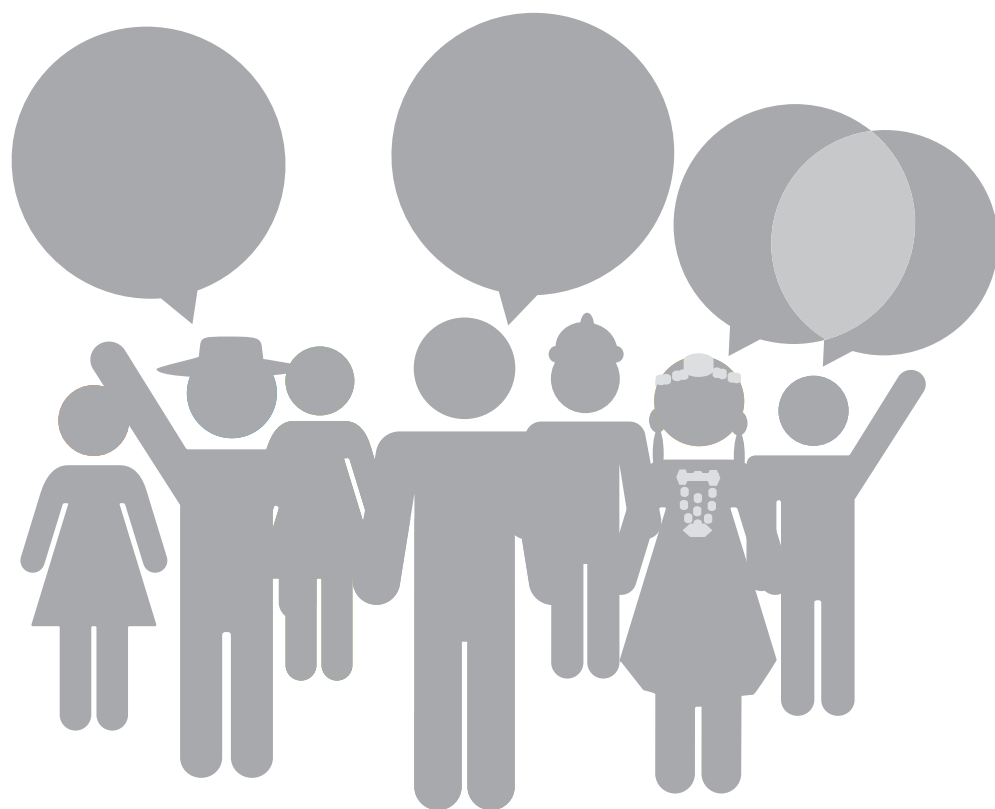


INDAP



Ministerio de Agricultura

Orientaciones para el Mejoramiento de la Interlocución Público - Privada en la Agricultura Familiar Campesina



“Orientaciones para el Mejoramiento de la Interlocución Público - Privada en la Agricultura Familiar Campesina”

Autores:

José Ignacio Porras, Director ARSChile.

Marcelo Astorga, Consultor.

Paloma Sepúlveda, Consultora.

Angélica Rodríguez, Diseñadora.

Contraparte técnica:

Juan Guido Vidal A., Jefe Depto. Organizaciones, División Gestión Estratégica.

Andrea Riquelme G., Profesional Depto. Organizaciones, División Gestión Estratégica.

Claudio Beck C., Profesional Depto. Organizaciones, División Gestión Estratégica.

Ramón Masquiarán B., Coordinador Unidad de Cooperativas y Empresas Asociativas, Depto. Organizaciones, División Gestión Estratégica.

Consultoría:

Elaboración de “Orientaciones para el Mejoramiento de la Interlocución Público - Privada en la Agricultura Familiar Campesina” – INDAP.

Edición y Diseño:

Consultora ARSChile.

Fotografías:

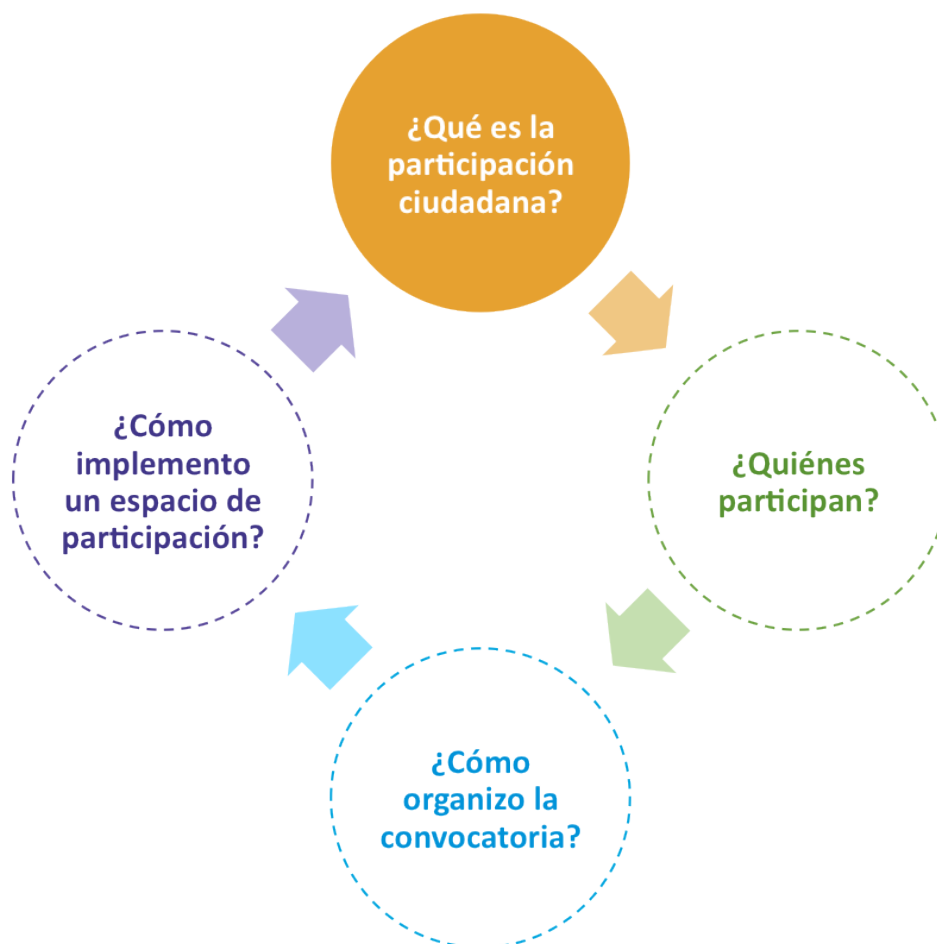
Archivo INDAP.

Índice

Capítulo 1 ¿Qué es la Participación Ciudadana?	2
1.1 ¿Qué es Participación Ciudadana? Fundamentos y tipos de participación	4
1.1.1 Participación y Gestión Pública Participativa.....	5
1.1.2 Instituciones políticas y democracia.....	6
1.1.3 Ley de Participación Ciudadana en Chile (Ley 20.500).....	8
1.2 ¿Por qué es importante la Participación Ciudadana?.....	12
1.2.1 Enfoque Territorial y Participación.....	13
1.3 Mecanismos y canales de participación ciudadana en el INDAP	15
1.4 Sistema CAN-CAR-CADA	19
1.5 Mesas de Trabajo.....	23
Capítulo 2 ¿Quiénes participan?	26
2.1 ¿Qué es un Actor involucrado o Stakeholders?	28
2.1.1 Definición de Actores involucrados o Stakeholders	29
2.1.2 Clasificación de los Actores involucrados.....	31
2.1.3 Pasos para identificarlos	34
2.1.4 Actores involucrados del INDAP: ¿Solo organizaciones campesinas?.....	38
2.2 ¿Cómo elaborar un Mapeo de Actores involucrados o Stakeholders?.....	39
2.3 Principios para la planificación.....	45
Capítulo 3 ¿Cómo organizo la convocatoria?	50
3.1 Planificación	52
3.1.1 Antes de planificar: desafíos internos del equipo.....	53
3.2 Objetivos del espacio de participación: ¿Quiénes participan y para qué?.....	55
3.2.1 ¿Qué son los Objetivos?.....	56
3.2.2 Objetivos en relación a los Actores involucrados	57
3.3 Espacios de participación.....	62
3.4 Comunicación y Convocatoria.....	66
3.4.1 Características del emisor y receptor	68
3.4.2 Características del mensaje	69

3.4.3 Características del canal	70
3.4.4 Utilización de Redes Sociales	72
3.5 Logística: Disposición de recursos.....	76
3.5.1 Pasos para la planificación de los recursos	78
Capítulo 4 ¿Cómo implemento un espacio de participación?.....	82
4.1 Roles y competencias.....	84
4.1.1 Roles del moderador.....	85
4.1.2 Competencias desde la perspectiva del moderador	86
4.1.3 Desde la perspectiva de los actores.....	92
4.1.4 Técnicas de resolución de conflictos.....	93
4.2 Dinámicas de trabajo.....	99
4.2.1 ¿Cómo determinar una dinámica de trabajo?	99
4.2.2 Pasos para llevar a cabo una instancia de diálogo participativo.....	99
4.3 Sistematizar y documentar ¿Por qué es importante?.....	108
4.3.1 Tipos de documentación recomendada	109
4.4 Técnicas participativas.....	111
4.4.1 ¿Para qué utilizarlas?	111
4.4.2 ¿Cómo utilizarlas?	111
4.5 Período entre reuniones: Seguimiento, monitoreo y planificación de la siguiente jornada.....	113
Anexos	117
Técnicas participativas	118
Documentación recomendada para cada sesión.....	126
Glosario.....	129
Bibliografía.....	137
Índice de citas	139

CAPÍTULO 1:
¿Qué es la Participación
Ciudadana?



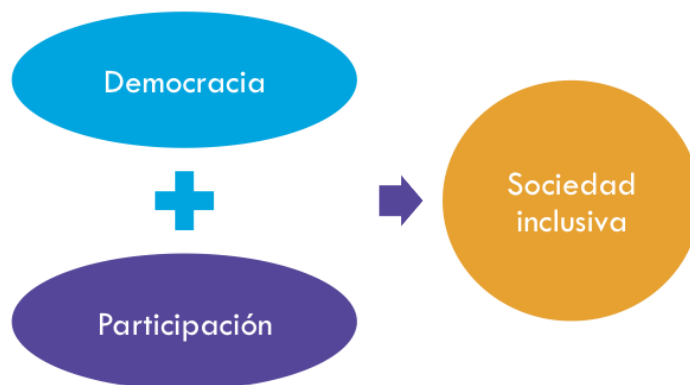
En este capítulo vamos a aprender a:

- Conceptualizar sobre la Participación Ciudadana, sus tipos y alcances.
- Conocer la evolución histórica de la participación ciudadana en Chile y la vigencia actual de la Ley 20.500.
- Comprender los mecanismos y canales mediante los cuales el INDAP promueve la participación ciudadana.

1.1 ¿Qué es Participación Ciudadana?

Fundamentos y tipos de participación

En una concepción de sociedad inclusiva, sin discriminaciones arbitrarias, democracia y participación se necesitan mutuamente¹.



Para una democracia de calidad, la primera tarea fundamental es perseverar en el perfeccionamiento del sistema representativo. Las mayorías y las minorías políticas, sin exclusiones, deben quedar representadas proporcionalmente.

La democracia del siglo XXI tiene el desafío de ampliar el abanico de su representatividad en relación a los pueblos originarios, los jóvenes, las mujeres o los inmigrantes.



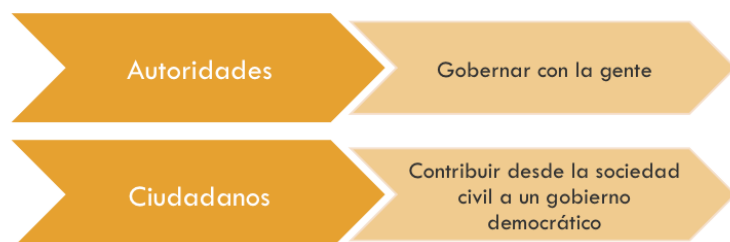
1.1.1 Participación y Gestión Pública Participativa

Participación Ciudadana en la Gestión Pública:

“Es el proceso de construcción social de las políticas públicas que, conforme al interés general de la sociedad democrática, canaliza, da respuesta o amplía los derechos económicos, sociales, culturales, políticos y civiles de las personas, y los derechos de las organizaciones o grupos en que se integran, así como los de la comunidad y pueblos indígenas².”

El Estado debe garantizar a las personas el derecho de participar en sus políticas, planes, programas y acciones. Tenemos la urgencia democrática de darnos, como país, los espacios institucionales de participación ciudadana en la gestión pública.

El encuentro entre las autoridades y la ciudadanía permite fundar las políticas públicas en la responsabilidad de los actores, y cada cual en su rol y competencia:



La participación ciudadana constituye un eje sustantivo para el desarrollo de la democracia y la construcción de ciudadanía, como asimismo permite a los ciudadanos, en su calidad de individuos o como miembros de organizaciones de tipo asociativas, de incidir en el diseño, toma de decisiones y ejecución de las políticas públicas.



Participar es hacerse parte de un proceso.
Participación ciudadana es tomar parte activa, como ciudadanos, en los procesos decisionales de una democracia.



La participación permite construir credibilidad a los procesos de todo el ciclo de vida de las políticas públicas, otorgándoles mayor legitimidad, calidad democrática, sustento ético y sostenibilidad social.

El acceso a la información de políticas públicas constituye un derecho ciudadano y el Estado, al reconocer este derecho, se obliga a mantener espacios y sistemas de información de calidad que permitan la circulación de información y el establecimiento de mecanismos de escucha, consulta y control social de las políticas públicas.

1.1.2 Instituciones políticas y democracia



La democratización de las políticas públicas se traduce en la preparación de un conjunto de medidas, tanto legislativas como técnicas y financieras, orientadas a generar canales de participación que permitan a la ciudadanía tomar parte de forma activa en los procesos de formación de la acción estatal.

En la medida que el Estado asume la responsabilidad de fomentar la participación de forma equitativa se revierte en mejor desempeño de las políticas públicas al disponer de mayor legitimación y mayor calidad técnica. Bajo esta perspectiva, cabe entender que el desempeño de las políticas públicas que afectan a la realidad rural, vendrá condicionado por la forma en que se produzcan las interacciones entre los distintos actores, tanto públicos como privados, involucrados en el proceso.

Conceptualizaciones

Democracia mayoritaria	Democracia Consociativa ³
Excluyente, competitiva y de confrontación.	Busca incluir al conjunto de los actores en los procesos de toma de decisiones.

Su expresión institucional es la existencia de instancias para la negociación entre autoridades gubernamentales y aquellas personas a las que se les reconoce la representación de los intereses de la sociedad civil.

Mesogobierno ⁴
Construcción institucional, basada en la decisión deliberada de la clase política que controla el Estado de construir estas estructuras y delegando parte de su autoridad se justifica por la imposibilidad de obtener el consentimiento de la sociedad sin pactar con sus representantes.

Las diferentes formas de participación ciudadana pueden ser categorizadas en función de diferentes variables.

En la tabla siguiente se presentan los tres tipos más comunes de participación según la literatura especializada, en función de su alcance e incidencia en las políticas públicas.

Tipo de participante	Alcances
<p>Participación Informativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con el propósito de transparentar la toma de decisiones y los procesos al interior de las administraciones públicas, poniendo a disposición de los ciudadanos la mayor cantidad de información posible.
<p>Participación Consultiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementada con el objetivo de mejorar el proceso de toma de decisiones por parte de las autoridades gubernamentales poniendo a su disposición las preferencias o recomendaciones planteadas por la ciudadanía. • Se trata, por tanto, de un proceso de participación no vinculante en la medida que las autoridades tienen amplia discrecionalidad para tomar en cuenta las propuestas planteadas por los ciudadanos.
<p>Participación Vinculante</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Opera a partir de la aceptación por parte de las autoridades del carácter vinculante de la participación ejercida por los ciudadanos. • Debe, por tanto, definir procedimientos que aseguren que las preferencias de los ciudadanos se verán reflejadas en las decisiones al momento de la agregación con relación a las preferencias de las autoridades. • La co-decisión tiene como finalidad, básicamente, otorgar mayor legitimidad a los procesos de toma de decisiones al interior de las instituciones

1.1.3 Ley de Participación Ciudadana en Chile (Ley 20.500)

1988



Retorno a la democracia

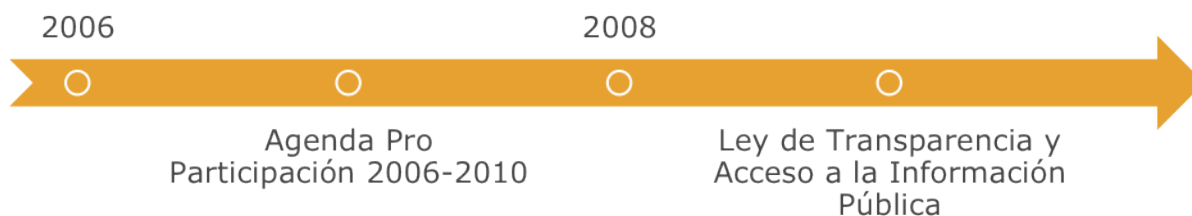
- Los debates en torno a la participación ciudadana en Chile tuvieron gran éxito tras el retorno a la democracia en 1990 en el contexto general de avanzar hacia una nueva etapa en la reforma del Estado.
- Varias normativas empezaron a ser incorporadas a la arquitectura normativa chilena.
- Sin embargo, se trató de un desarrollo normativo poco sistematizado ya que aparecen como elementos dispersos de una misma voluntad.
- No existía un conjunto sistemático y coherente (una institucionalidad) de normas e instituciones que reconocían derechos a los ciudadanos, que establecían órganos, mecanismos e instrumentos de valor jurídico que pudieran orientar la participación ciudadana.
- Es así que cada órgano público supo crear su propia normativa sin coordinarse con sus pares.

2000



Consejo Ciudadano para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil

- A partir del año 2000, el fomento a la participación ciudadana surge nuevamente con fuerza dentro de la agenda política. Se plantea como prioridad sistematizar las distintas experiencias para alcanzar un plan normativo común.
- Proceso que se expresó en la Convocatoria del Consejo Ciudadano para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil, cuyo objetivo fue elaborar un informe sobre el estado de las organizaciones civiles y sus posibilidades de involucrarse dentro de la gestión pública.
- Los resultados fueron utilizados para empezar a tramitar un proyecto de Ley sobre Participación Ciudadana en el Parlamento, desde 2002.



- En el marco del “Agenda Pro Participación 2006-2010” del gobierno de la Presidenta de la República Michelle Bachelet (2006-2010), una versión preliminar de ley fue sometida a voto de los dos órganos legislativos.
- El proyecto suponía impulsar medidas concretas con el fin de obligar a los órganos públicos a definir normas políticas de participación, como contar con Consejos Consultivos de la Sociedad Civil, por ejemplo.
- Además, la idea era crear un Fondo de Fortalecimiento de la Sociedad Civil cuyo objetivo sería apoyar financieramente la asociatividad civil. Finalmente, el proyecto fue rechazado en la sala del Senado después de haber sido aprobado por la Cámara de Diputados.
- Cabe señalar el avance mayor que representó la Ley sobre Transparencia y Acceso a la Información Pública de 2008, la cual creó los Consejos de la Transparencia, con el fin de promover la transparencia de los órganos públicos, fiscalizar el cumplimiento de la ley y garantizar el acceso de los ciudadanos a la información.
- Aquella ley resolvió un vacío importante respecto a la legislación referida pues regula el principio de transparencia de la función pública y los procedimientos para el ejercicio de los derechos ciudadanos.

2011

Ley sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública

Mientras tanto, en 2011, la Ley sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública fue aprobada e instruye, hasta el día de hoy, los procedimientos de la interlocución público-privada en torno a la gestión pública (Ley N° 20.500, 2011).

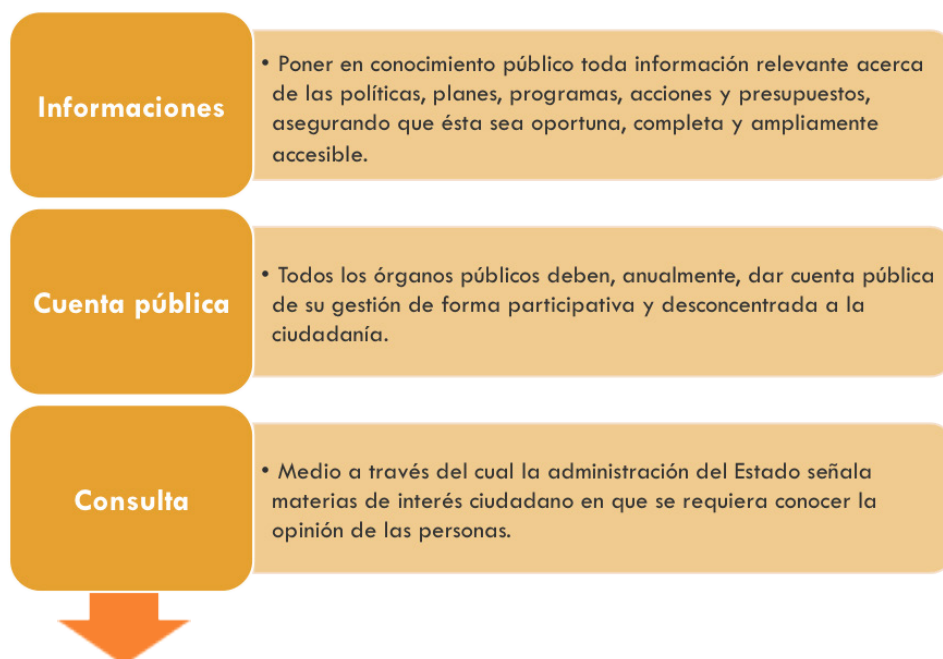
“El Estado, en sus programas, planes y acciones, deberá contemplar el fomento de las asociaciones, garantizando criterios técnicos objetivos y de plena transparencia en los procedimientos de asignación de recursos” (Art.2).

“el Estado reconoce a las personas el derecho de participar en sus políticas, planes, programas y acciones” (Art.69).

“cada órgano de la Administración del Estado deberá establecer las modalidades formales y específicas de participación que tendrán las personas y organizaciones en el ámbito de su competencia” (Art.70).



De esta forma se ha consolidado la Participación Ciudadana en nuestro país. En la actualidad, los mecanismos que aseguran la participación se encuentran basados en tres pilares:



Los Consejos de la Sociedad Civil:

- “estarán conformados de manera diversa, representativa y pluralista por integrantes de asociaciones sin fines de lucro que tengan relación con la competencia del órgano respectivo” (Art.74).
- Cabe precisar aquí el carácter de las asociaciones que pueden integrar los Consejos: son asociaciones sin fines de lucro lo que significa, de acuerdo al Título XXXIII, Libro 1 del Código Civil, que deben ser de beneficencia pública. Por lo tanto, no pueden “adquirir, conservar y enajenar toda clase de bienes, a título gratuito u oneroso” y “las rentas, utilidades, beneficios o excedentes de la asociación no podrán distribuirse entre los asociados ni aún en caso de disolución” (Art.556).
- Sin embargo, tienen derecho a realizar actividades económicas que se relacionen con sus fines, pero “Las rentas que se perciban de esas actividades sólo deberán destinarse a los fines de la asociación o fundación o a incrementar su patrimonio” (Art. 557-2).
- Además, el Título XXXIII del Código Civil precisa algunos aspectos del régimen interno de aquellas asociaciones, tal como: “La dirección y administración de una asociación recaerá


en un directorio de al menos tres miembros, cuyo mandato podrá extenderse hasta por cinco años” (Art. 551).

En resumen, se puede considerar la Ley 20.500 sobre la Participación Ciudadana, como el intento por parte del Estado chileno de formalizar y sistematizar los criterios y mecanismos de participación social dentro de todos los órganos públicos. De hecho, los órganos públicos deben materializar esta normatividad a través de los mecanismos antes mencionados.

1.2 ¿Por qué es importante la Participación Ciudadana?

Una adecuada implementación de instrumentos que promuevan la participación genera espacios para que los temas de relevancia para las sociedades sean discutidos con una mayor influencia de la ciudadanía, influyendo en las decisiones públicas y de este modo aumentando la legitimidad de las decisiones políticas.

El éxito de las diferentes iniciativas de participación ciudadana aparecen asociadas a tres tipos de condicionantes.



Que los ciudadanos perciban la existencia de una vinculación directa entre los temas concernientes al bien común y su nivel de bienestar.

Que exista una percepción de cercanía con los gobernantes por parte de los gobernados y, por esta razón, una expectativa razonable de que existan posibilidades de incidir directamente en la forma en que van a ser resueltos.

Que la participación política sea entendida como una condición emancipadora de la formación ciudadana y también de desarrollo integral de las personas, reduciendo el enfoque más instrumental.

1.2.1 Enfoque Territorial y Participación

Si bien no existe una definición compartida sobre territorio, sí es posible reconocer algunos elementos comunes:

Territorio:

“Espacialidad socialmente construida y como parte sustantiva de la identidad colectiva de las poblaciones que habitan un espacio geográfico⁵”.

“Espacio heterogéneo, cuya diversidad es determinada por sus contenido económicos, ambientales y socioculturales, en torno a los que se movilizan distintos actores – en un juego de consensos y conflictos – en pos de un proyecto común de desarrollo⁶” .

Una de las condiciones fundamentales del enfoque territorial es la participación de:


**Actores
públicos**

**Actores
privados**

**Sociedad
civil**

Por lo mismo, uno de sus desafíos es la compatibilización de sus intereses, la estructuración de las relaciones entre los distintos actores, para lograr la acción colectiva y mirada común sobre el desarrollo en el territorio.

El énfasis del desarrollo territorial en los procesos de asociación de actores sociales e instituciones públicas y de mercado para lograr metas colectivas, significa que pone el énfasis en el enfoque de gobernanza.

 “El desarrollo territorial depende de la forma en que se estructuran los intereses y las relaciones entre agentes; es decir, de la capacidad colectiva de observar la realidad local, articularse en torno a prioridades y de asociación entre actores públicos, públicos y privados, y entre privados, en cuanto a la organización y potenciación de los recursos disponibles⁷” .

Gobernanza:

“La forma de gobierno que asume que en esos escenarios (fragmentados), el desarrollo es resultado de la acción de distintos actores que intervienen y actúan en la arena económica, social y política, los que en procesos de asociación pueden intervenir sobre variables internas y externas que están sometidas a procesos acelerados de transformación, las más de las veces, fuera del control directo de sus habitantes⁸”.

El énfasis de la gobernanza está en la participación ciudadana y en la articulación de actores. Sus enfoques son:

Gobierno participativo

Multiactoral

Inclusivo

Vale decir, la gobernanza democrática y participativa debe considerar las diferencias de poder (económico, político y comunicacional) a la hora de favorecer la inclusión objetiva y subjetiva de los actores sociales que normalmente permanecen invisibles, marginados, excluidos o postergados, aún de los diseños participativos y multiactoral.



1.3 Mecanismos y canales de participación ciudadana en el INDAP

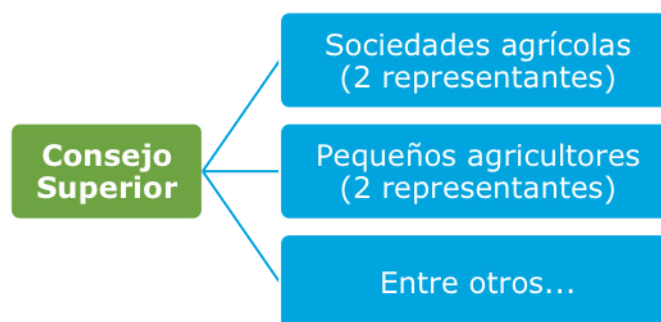


Desde su creación el INDAP se constituyó como el principal instrumento gubernamental de apoyo a los sectores agrícolas chilenos más débiles (Art. 2, Ley N°12, 1963).

Hasta el presente, sus prerrogativas no han cambiado mucho, resumiéndose a proveer asistencia técnica, financiera y fomento productivo a los “pequeños agricultores y campesinos”.

Para lograr mayor eficiencia y legitimidad dentro de sus programas, las autoridades decidieron involucrar a los actores “de base” en el proceso de diseño, implementación y, más recientemente, de evaluación.

Es así que, en 1963, la dirección del INDAP se encontraba conformada de la siguiente forma:



Considerando una legitimidad basada sobre la representatividad de aquellos representantes de la Sociedad Civil, **esa estructura de gobernanza se puede considerar como la primera forma de participación ciudadana dentro del INDAP.**

El Decreto N°43 de **1968** introduce un cambio en el modo de designación de los representantes campesinos: ellos aún serán designados por el Presidente de la República, pero a propuesta de los Consejos Zonales del Instituto. Aquí aparece una nueva entidad dentro del organigrama de INDAP:

Consejos Zonales

En resumen, aquellos Consejos son los antepasados de las Direcciones Regionales actuales del INDAP. En 1968, se planteó la necesidad de bajar la escala hacia el micro local para lograr una mejor repartición de los recursos entre las distintas zonas identificadas. Así se crearon los Consejos Zonales con las mismas prerrogativas que los de nivel regional.

2018-
actualidad



Gobernanzas: público-privado-sociedad civil

Una gobernanza que se sustenta en marcos institucionales que:

A diferencia del pasado, no se sustentan tanto en la definición de un marco normativo, si no en el establecimiento y validación de acuerdos consensuados entre los distintos actores involucrados.

Al respecto, un componente fundamental de esta institucionalización es el tratamiento que el Estado da a aquellas entidades del ámbito privado que colaboran con él en la producción y la provisión de los bienes públicos.

Bien Público:

Un bien público es aquel que, una vez producido, no restringe su consumo por parte de ninguna persona. Una no rivalidad que lo distingue de un bien privado.

Una carretera, el alumbrado en una calle o la calidad del aire en una ciudad son algunos ejemplos de lo que reconocemos como bien público en la medida que son de libre acceso y no disminuye en razón de su consumo. Por el contrario, un auto o una vivienda serían bienes privados porque cuando lo usa uno de nosotros otro usuario no puede hacerlo al mismo tiempo, disminuye a su vez la disponibilidad para el resto?

Bienes públicos:

- El objetivo es la producción de un bien que genera ganancias para el conjunto de la sociedad, independientemente de la participación en la producción de este bien.

Bienes privados:

- Creados a partir de los procesos de acción colectiva que tienen como finalidad la producción de bienes que benefician exclusivamente a los miembros de las organizaciones que participan.



Por tanto, este tipo de organizaciones requieren de un apoyo permanente y son reconocidos por el Estado como:

Organizaciones de Interés Público



Y en el caso del INDAP... ¿cómo?



La aplicación de este enfoque al sector agropecuario conduce a considerar la existencia de dos tipos de organizaciones:

Organizaciones de Representación

- Tienen como finalidad la obtención de bienes públicos.

Organizaciones Económicas

- Se orientan a la persecución de bienes privados.

El INDAP, al igual que todos los organismos públicos en Chile, están obligados al cumplimiento de la Ley 20.500, del año 2011, la cual, habilita a cualquier ciudadano a participar en las políticas del Estado en cada uno de sus procesos (diseño, programación, implementación, evaluación), así como establecer un mecanismo que permita el logro de esto: RE N° 7991, 5/02/2015.

En concreto, las obligaciones que establece la ley son las siguientes:

- Poner en conocimiento público información relevante acerca de los planes, políticas, programas, acciones y presupuestos del INDAP de acuerdo a los principios de transparencia pública.
- Cuentas Públicas Participativas que permitan el control ciudadano de la gestión de la institución pública. Este control social, se hace mediante la organización en el primer semestre de cada año, de espacios consultivos donde los representantes del INDAP recogen opiniones, comentarios y sugerencias de los representantes de la Sociedad Civil sobre la gestión realizada.

Los marcos institucionales que operan actualmente y que estructuran la forma en que se relacionan las autoridades gubernamentales con las organizaciones agropecuarias son la consecuencia de una evolución en el tiempo. No se puede, por tanto, desatender este proceso de construcción histórica para poder entender las oportunidades y las restricciones futuras.

Bajo esta perspectiva y tomando como parámetro las lecciones que aporta la experiencia comparada, cabe tomar en consideración la impronta que tiene en la situación actual de la organización y articulación de intereses de la AFC¹⁰ en Chile, historia marcada por un proceso que se inicia de forma tardía y que se ve abruptamente interrumpido tras el golpe militar de 1973. Lo que pone fin al reacomodo de los actores, el aprendizaje sobre las estrategias y prácticas más adecuadas y, como consecuencia de todo ello, la falta de maduración del proceso.

1.4 Sistema CAN-CAR-CADA

En la actualidad el INDAP cuenta con tres instancias asesoras y/o consultivas:

Consejo Asesor
Nacional
(CAN)

Consejo Asesor
Regional
(CAR)

Comités de
Agencia de
Área (CAR)

Su misión básica es “emitir informes y atender consultas relativas a políticas públicas sectoriales y su ejecución, respectivamente a requerimiento del Director Nacional y de los Directores Regionales” (Art. 15).



Características de la Institucionalidad Consultiva de INDAP

	CAN	CAR	CADA
Marco legal	(1994)	(1994)	2005) Nueva Organización: Resolución Exenta N°146374 de 15/11/2017
Carácter	Asesor	Asesor	Consultivo
Objeto	Atender consultas del Director INDAP emitiendo Informes.	Absolver consultas de director regional de INDAP, emitiendo Informes sobre políticas sectoriales para la región dentro del plazo de 15 días contados desde la fecha en que se hayan formuladas las consultas.	Presentar, analizar y/o comunicar el Programa Operativo Anual de Área y la estrategia de intervención para el periodo. Realizar seguimiento y evaluación local del Programa Operativo Anual del Área (POAA). Proponer alternativas en los instrumentos institucionales a las agencias de Área. Recoger opiniones desde la comunidad.
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> a) 2 representantes del Ministerio de Agricultura. b) 1 representante del Ministerio de Planificación y Cooperación. c) representantes del Colegiode Ingenieros Agrónomos AG., del Colegio Médico Veterinario Ag., de la Asociación de Exportadores de Chile y de la Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural. d) 5 representantes de las organizaciones nacionales de pequeños productores agrícolas y campesinos. 	<ul style="list-style-type: none"> a) El Secretario Regional Ministerial de Agricultura. b) El Secretario Regional Ministerial de Planificación y Cooperación. c) 5 representantes de las organizaciones de pequeños productores agrícolas y campesinos. 	5 representantes campesinos.

	CAN	CAR	CADA
Duración mandato	<ul style="list-style-type: none"> a) determinado por el Ministro. b) determinado por el Ministro. c) determinado por la institución a la cual pertenecen. d) 2 años. Pueden ser redesignados. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Determinado por el Ministro. b) Determinado por el Ministro. c) 4 años. Pueden ser reelegidos. 	<p>3 años. Pueden ser reelegidos.</p>
Modo denominación/elección	<ul style="list-style-type: none"> a) Designados por el Ministro de la Cartera. b) Designados por el Ministro de la Cartera. c) Designados por las respectivas instituciones. d) Designados por las entidades que se encuentren inscritas en el Registro INDAP. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Designado b) Designado c) Elección de parte de su base <p>Proceso electivo: Todas organizaciones inscritas pueden presentar candidatos. Debe haber por lo menos 1 representante que se encuentre registro de INDAP (art 15, 1994).</p> <ul style="list-style-type: none"> - El director regional convoca con 3 meses de anticipación las organizaciones para organizar proceso electivo. - Elección representantes en un solo acto de los postulantes que obtengan los 5 cinco más altas mayorías. 	<p>Elección por mayoría absoluta</p> <p><i>Proceso electivo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a) el Jefe de Área INDAP convoca a la totalidad de los productores acreditados como usuarios y define los días de votación. b) Los postulantes deben presentar su candidatura un mes antes la fecha. <p>La candidatura debe ser avalada por 20 agricultores por lo menos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Votación abierta - Serán elegidos los 5 cinco primeros mayoristas. <p>Aquellas regiones con características de alta dispersión geográfica o de número escaso de productores podrán elegir un menor número de representantes titulares y suplentes, con un mínimo de tres.</p>

	CAN	CAR	CADA
Órgano ejecutivo	<p>1 director elegido de entre los miembros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mandato 2 años. - Encargado de convocar el Consejo según requerimientos del Director Nacional de INDAP. - Dirige los debates. 	<p>Secretario designado por el Director Regional INDAP</p>	<p>Rol de los representantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir y acordar un plan de trabajo anual del Comité. - Convocar a reuniones extraordinarias en caso de que sus miembros estimen pertinentes. - Definir orden temas a discutir dentro de las reuniones. <p>Rol Jefe de Área (INDAP):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supervisar las elecciones de representantes campesinos mediante su secretario técnico. - Participar en al menos un 90% de las reuniones ordinarias y un 100% en las extraordinarias.
Frecuencia de las reuniones	Según requerimientos del Director Nacional de INDAP.	Según requerimientos del Director Regional de INDAP.	<p>Mínimo de 4 reuniones al año.</p> <p>Mínimo de una asamblea informativa al año.</p>
Papel reuniones	Dar su opinión sobre temas consultados por el Director Nacional INDAP.	Formular propuestas a los temas consultados por el Director Regional INDAP.	<p><i>Acta de reunión:</i> compromiso, actividades y sus plazos de cumplimiento.</p> <p><i>Asamblea:</i> Evaluar los resultados del plan de trabajo y el funcionamiento institucional a nivel de las Agencias de Áreas.</p>
Definición de los temas	El Director INDAP emite consultas.	El Director regional INDAP emite consultas.	Los directores de CADA con acuerdo de su base.
Toma de decisiones	Los acuerdos se adoptan por la mayoría de los miembros presentes.		

1.5 Mesas de Trabajo

Las Mesas de Trabajo son espacios para favorecer los esfuerzos colaborativos tanto entre el sector público, el sector privado y las comunidades, como también al interior del propio sector público; a partir del intercambio de información y su incidencia en el proceso de toma de decisiones.

Su creación tiende a ser una respuesta reactiva por parte de las autoridades gubernamentales de turno para enfrentar una determinada coyuntura marcada por un problema de cierta trascendencia que condiciona la agenda pública general o sectorial.

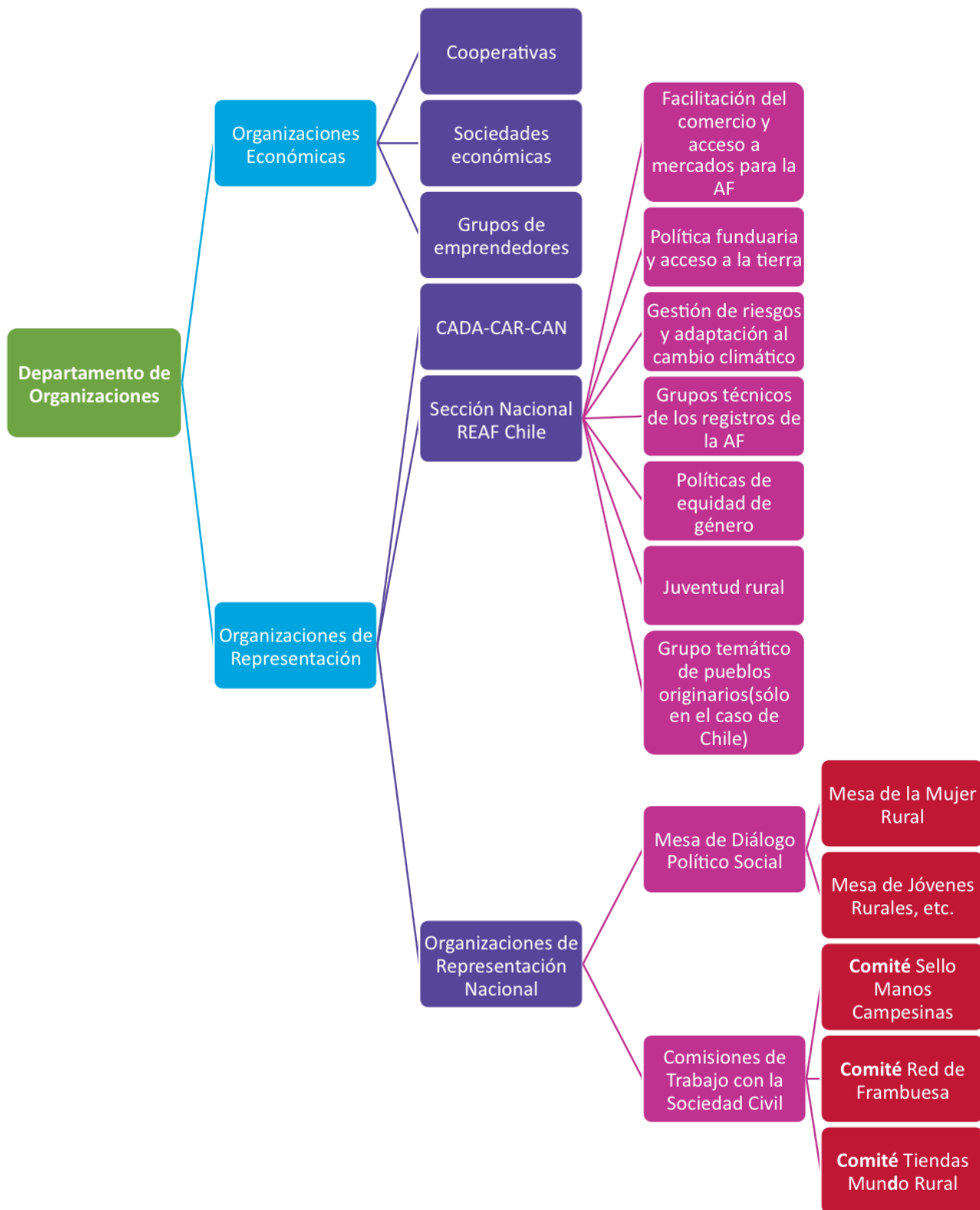
Las Mesas de Trabajo se diferencian de otros mecanismos de interlocución público – privada por su flexibilidad y adaptabilidad a determinadas circunstancias.

En la medida que su creación, convocatoria y funcionamiento no se encuentra determinado por un ordenamiento institucional es referido como un recurso adecuado para la gestión pública.

A su vez, esta misma flexibilidad y adaptabilidad restringe su proyección temporal por su escasa capacidad de trascender e institucionalizarse.



Estructura de participación Departamento de Organizaciones - INDAP



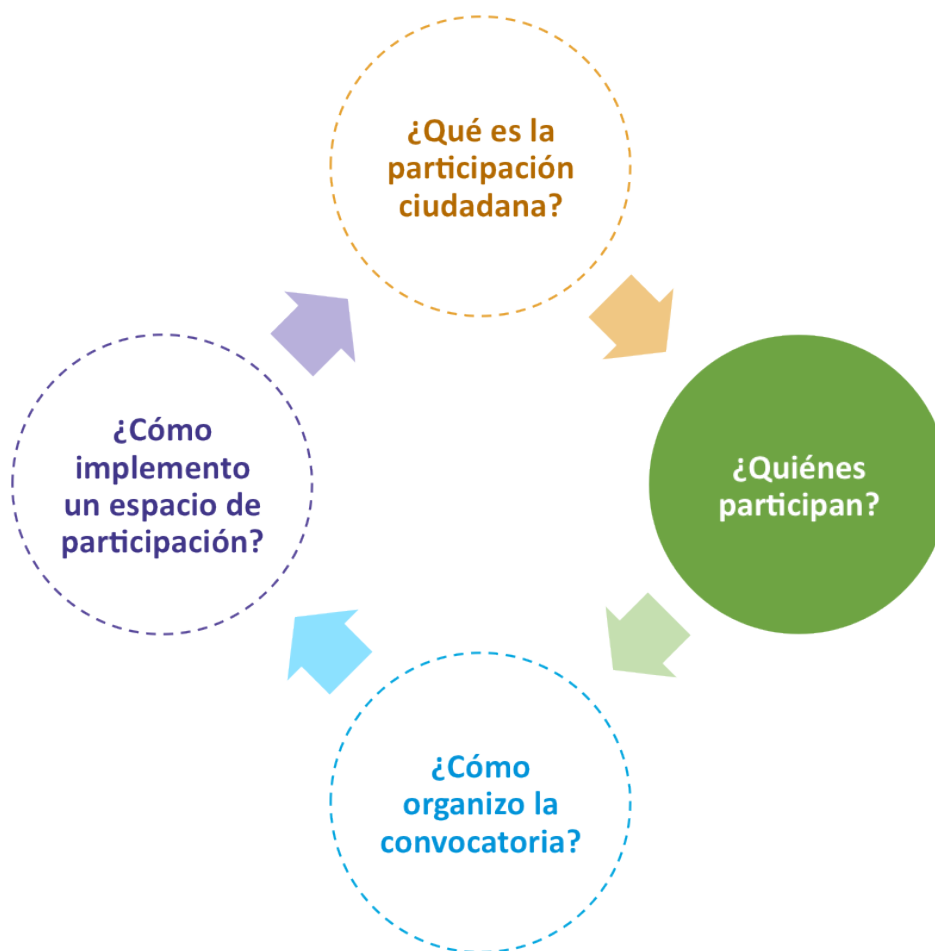
Factores claves para el éxito de las Mesas de Trabajo

1. El primer factor está asociado a la capacidad de determinar y, principalmente, circunscribir la problemática que origina su puesta en marcha. Cuanto más claro y delimitado sea el problema que se busca afrontar a partir de la Mesa de Trabajo los resultados debieran ser más positivos.
2. Un segundo factor tiene que ver con la oportunidad de la creación de esta instancia en relación a las preocupaciones priorizadas en la agenda pública.
3. Un tercer factor, tiene que ver con el impulso que se ejerza desde la instancia gubernamental que constituye la Mesa de Trabajo para generar expectativas sobre sus potenciales logros al resto de participantes.
4. Por último, otro factor determinante tiene que ver con el tipo y el número de los actores involucrados. Lo que plantea combinar el desafío de lograr la presencia de interlocutores representativos de los principales intereses involucrados en la problemática, como restringir la participación a un número razonable que asegure su operatividad y alcanzar los logros esperados.

La agricultura chilena y, en general, el mundo rural no es ajeno a la tendencia de generar este tipo de instancias para la interlocución público-privada.

De hecho, existe una larga tradición al interior del sector de trabajo con los diferentes tipos de representantes privados en la búsqueda soluciones a diferentes tipos de problemas, aunque principalmente circunscritos a problemáticas de carácter sectorial y de complejidad técnica.

CAPÍTULO 2:
¿Quiénes participan?



En este capítulo vamos a aprender a:

- Ser capaces de identificar y relacionarse con aquellos actores involucrados o stakeholders que influyen en el trabajo y los resultados de nuestra institución.
- Conocer el significado del concepto stakeholders y cómo poder clarificarlos.
- Identificar a los actores involucrados o stakeholders del INDAP, cómo clasificarlos y valorizarlos en función de su importancia en nuestra agenda de trabajo.
- Desarrollar capacidades para aplicar herramientas en el mapeo y análisis de stakeholders.
- Comprender 10 principios que guían la implementación de una actividad de participación ciudadana y su relación con los actores involucrados o stakeholders.

2.1 Qué es un Actor involucrado o Stakeholders?

Antes de comenzar...

Reflexiona sobre tu participación en instancias de diálogo participativo en el INDAP:

¿Las instancias de participación ciudadana que conozco en mi área o lugar de trabajo, son un fin o son un medio?

¿Qué finalidad persiguen? ¿Un medio para qué?

¿Qué ejemplos recuerdo, en donde una instancia de participación fue pensada o llevada a cabo como una finalidad por sí misma?

Y por otro lado ¿qué instancias recuerdo, en donde la participación fue un medio para lograr un objetivo mayor?

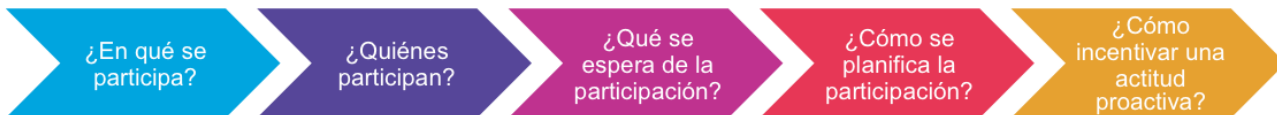
La participación no es una finalidad en sí misma, sino un medio para conseguir algo.

La participación ciudadana en políticas públicas alude no sólo al rol del ciudadano en cuanto usuario de los bienes y servicios de la entidad pública, sino también en cuanto **participe de las decisiones y gestiones** asociadas a la implementación de planes y programas públicos.

Desde la perspectiva del usuario, el rol del ciudadano individual y/o colectivo no se limita solo a recibir y usar los servicios, sino que además a controlar la gestión, plantear demandas y propuestas, ayudar a la toma de decisiones y, en general, colaborar en el perfeccionamiento de la gestión pública. En este sentido, los ciudadanos asumen responsabilidades frente al Estado ¹¹.

Toda decisión pública es un proceso que tiene pasos previos o fundamentos, y, además, luego de adoptada, implicancias. En una democracia participativa, las decisiones sobre materias de interés público son tomadas por la autoridad luego de un proceso abierto a la incidencia ciudadana ¹².

Para resguardar que la participación sea un medio para conseguir un objetivo mayor, resulta fundamental definir:



Por tanto, la participación ciudadana a través de estos procesos debe llevarse a cabo mediante espacios o canales participativos planificados, en los que se apliquen metodologías participativas, adaptadas a los objetivos que se pretenden y a la población objetivo del proyecto.

¿Qué ciudadanos deberán recibir información?
 ¿Ser consultados? ¿Ser invitados a participar de manera activa? Es frecuente —y este punto es muy importante— que se trate de toda la ciudadanía.

2.1.1 Definición de Actores involucrados o *Stakeholders*

Cuando algunos ciudadanos están directamente interesados en la cuestión que se analiza se habla de ellos como de **partes involucradas**. La presencia de este interés directo hace que sean un público fundamental de contactar durante la definición de una política pública. Al mismo tiempo, las instituciones públicas pueden dar mucha importancia al establecimiento de un nuevo *equilibrio entre la participación de un gran público o de la ciudadanía en su conjunto*¹³.

El término actores involucrados, partes interesadas o stakeholders se ha convertido en parte habitual de las conversaciones tanto en el mundo empresarial como de la gestión pública.



Las malas experiencias en participación suponen pérdida de credibilidad y diálogo con los ciudadanos difíciles de revertir en el futuro. Por esta razón es que debemos ser minuciosos y metódicos a la hora de plantear estos espacios.



Actores involucrados:

“Aquellas personas o grupos de personas que están vinculadas o influyen de alguna manera en el funcionamiento y los resultados de una organización, ya sea esta económica, pública o social”.

En suma, los actores involucrados o stakeholders **no son sujetos pasivos de las decisiones que adoptamos desde nuestras instituciones porque son capaces de influirlas**. Por este motivo, desde hace décadas sabemos que resulta mucho más eficiente incorporarlos como elementos activos de nuestra gestión, reconociéndolos como tales y generando canales para su participación y, de esta forma, aprovechar los elementos positivos de contar con su participación.

El concepto de “stakeholder” aparece por primera vez en la literatura sobre gestión empresarial. Uno de sus principales referentes es el autor Ed Freeman, quien se refiere a ellos como: “Cualquier grupo o individuo que afecta o es afectado por las actividades de una empresa” (Freeman, 1984).

Se pueden considerar dos tipos de acepción con respecto al concepto de *stakeholders*:

Amplia

- Incluye además grupos y/o individuos que puedan afectar o que son afectados por el logro de los objetivos de la organización.
- Sin embargo, la acepción amplia tiene como potencialidad la capacidad de comprensión del entorno y, a partir de ahí, aplicar una mirada estratégica que asume las vinculaciones indirectas.

Restringida

- Se refiere sólo a aquellos grupos y/o individuos sobre los que la organización depende para su supervivencia.
- La ventaja de la acepción restringida es que limita el marco de referencia y, por tanto, permite una intervención más directa y manejable para gestionar las variables que inciden en la producción de externalidades, como consecuencia del funcionamiento de la organización.

El concepto de *stakeholders* está estrechamente vinculado a otro concepto proveniente de la literatura económica: las “externalidades” (externalities en inglés).

Las externalidades pueden ser tanto positivas como negativas para tratar del valor compartido de una acción. De modo general, el concepto de “externalidades” se refiere a costos (externalidades negativas) o beneficios (externalidades positivas) que afectan a una persona que no eligió la medida o acción y, asimismo, tiene que asumir sus costos o beneficios.

Un ejemplo bastante desarrollado en la literatura es el caso de una industria que descarga sus subproductos contaminantes en el aire, dentro de un río o de la tierra. Aquí se referiría a **externalidades negativas** puesto que la población que se ubica alrededor es víctima de las descargas. A la inversa, otra industria puede tener subproductos no contaminantes (como es el caso de una gran parte de las industrias agroalimentarias) y descargar los mismos en lugares en donde los agricultores se beneficiarían de estos aportes para sus cultivos, estos representarían **externalidades positivas**.

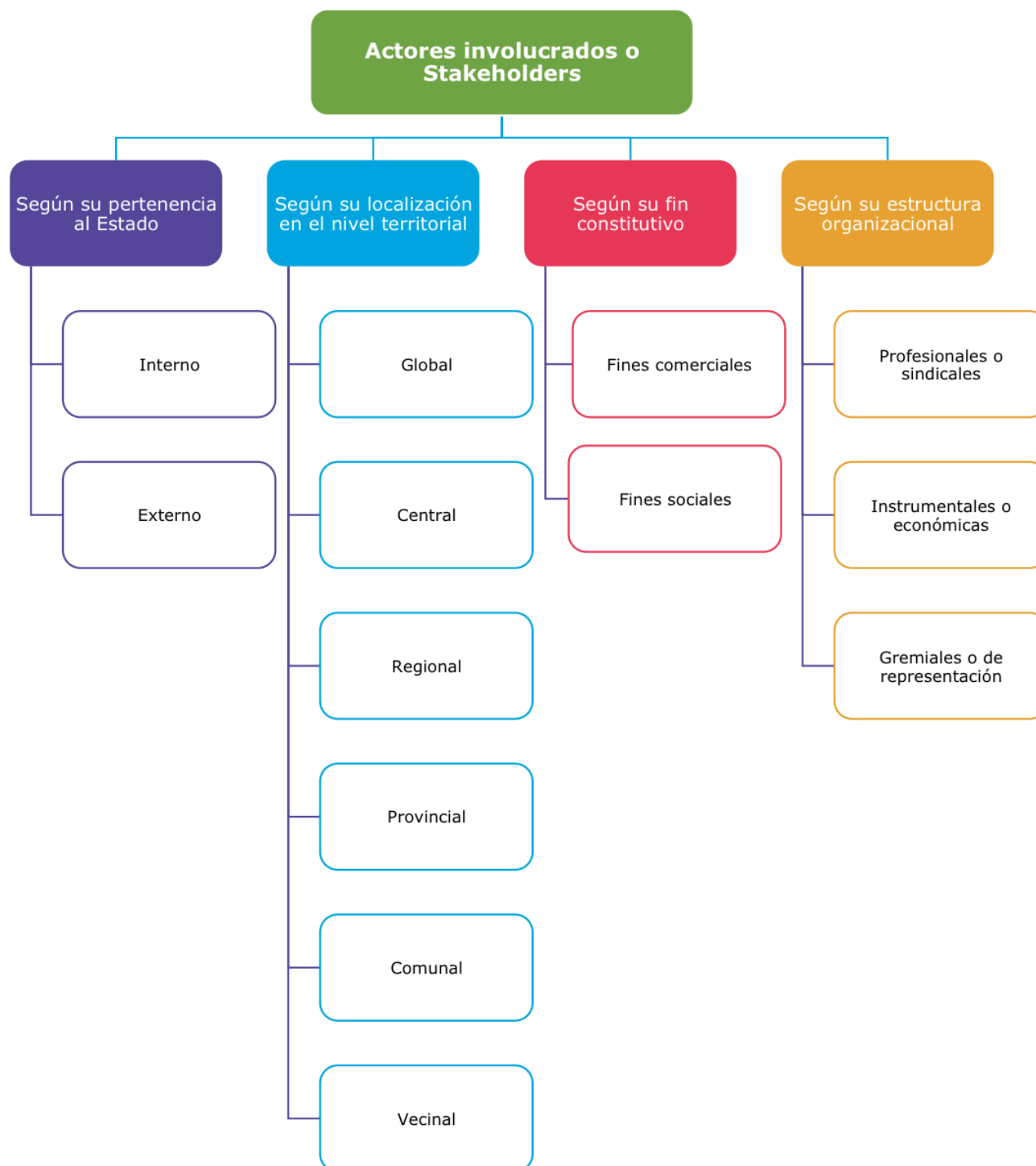


2.1.2 Clasificación de los Actores involucrados

Dentro de la variedad de estas organizaciones, es que surgen las particularidades que enriquecen el diálogo social.

En el siguiente mapa conceptual, se presentan algunos criterios de clasificación que nos ayudarán a identificar cuáles son los actores que queremos involucrar en las instancias de participación ciudadana, comprender cuáles son sus características y, a partir de ello, establecer objetivos, recursos y actividades:

Mapa conceptual: Características Actores involucrados



i. Actores involucrados o Stakeholders internos y externos:

Los primeros corresponden a todos aquellos actores que son parte del propio Estado y dentro de la idea de stakeholders externos caben el resto.

ii. Actores involucrados o Stakeholders según localización en el nivel territorial:

Permite clasificarlos en función de los niveles territoriales en los que se localizan y operan. Con fines analíticos, esta clasificación se ajusta a los diferentes niveles territoriales en los que opera el aparato del Estado: nivel central, regional, provincial y comunal. Ahora bien, y dada la importancia cada vez más relevante de la intervención del Estado en otros niveles territoriales al margen de los ámbitos administrativos existentes, cabe también incorporar tanto el nivel global como el vecinal.

iii. Actores involucrados o Stakeholders según su fin constitutivo:

El propósito de esta clasificación es poder establecer una distinción entre aquellas organizaciones que se constituyen con fines comerciales (empresas) y aquellas organizaciones que tienen fines sociales (organizaciones sociales).

Ahora bien, en la actualidad esta clasificación aparece cada vez más ambigua por la trasposición de fines entre este tipo de organizaciones. Existe una tendencia que conjuga el hecho de que al interior de las empresas exista cada vez más preocupación por cumplir fines sociales, conviviendo desde diferentes posiciones con el fin prioritario de buscar el beneficio comercial, y el hecho de que las organizaciones sociales empleen fórmulas mercantiles para buscar su sustento en términos muy parecidos a como lo plantean las empresas.

No deja de ser relevante tomar en consideración esta composición híbrida de los potenciales stakeholders externos del Estado porque no sólo abren nuevas áreas potenciales de colaboración, sino porque permite romper ciertas creencias que ejercen como inhibidores del acercamiento al mundo de las empresas.



Desde la perspectiva del Estado, el concepto de actores involucrados o stakeholders nos conduce a identificar todos aquellos actores, colectivos o individuales, que tienen potencialidad para condicionar su desempeño tanto en términos económicos, como también políticos y sociales.

- **Impacto económico:** puede evaluarse en términos de mejora de eficiencia y eficacia en términos monetarios.
- **Impactos sociales y políticos:** vendrán dados por los impactos en el funcionamiento de la generación de cohesión social o el funcionamiento de la institucionalidad democrática.

Dentro del contexto de participación ciudadana del INDAP, entenderemos por actores involucrados o stakeholders:

“Al conjunto de actores interesados en las políticas, programas y actividades del INDAP y que, además, constituyen el foco de las políticas públicas que desarrolla la institución y son el grupo objetivo al cual apuntan las acciones de participación ciudadana”

2.1.3 Pasos para identificarlos

Los actores involucrados o stakeholders de una institución son múltiples, variados y con distintas procedencias e intereses según su clasificación. Al momento de planificar una instancia de participación ciudadana, debemos ser capaces de seleccionar quiénes son los actores más relevantes y pertinentes para la actividad de diálogo que plantearemos. Para ello, la OCDE¹⁴ entrega los siguientes pasos:



Esquema: Pasos para identificar los Actores involucrados de la institución





Actividad

Los pasos planteados son una excelente base para identificar y jerarquizar aquellos actores imprescindibles en la conformación de las mesas de trabajo e instancias de participación en el INDAP.

Te proponemos desarrollar la siguiente actividad junto a tus colegas vinculados con las organizaciones y actores interesados de la institución. Es un buen ejercicio para compartir ideas en la selección de stakeholders.

Instrucciones:

1. Elabora un listado de actores que se relacionan con los espacios de participación de INDAP considerando un rango de 3 a 5 potenciales para cada invitación efectiva.
2. Una vez tengas el listado, jerarquizarlos considerando los siguientes criterios:
 - a) Nivel de coincidencia del objetivo principal del stakeholder con el propósito del espacio de participación al que potencialmente se convocará.
 - b) Nivel de confiabilidad referido a la valoración sobre el comportamiento de este stakeholder en experiencias similares anteriores en que fue invitado a participar.
 - c) Interés y disponibilidad, entendido como la motivación mostrada por el stakeholder de participar en este tipo de instancias y la disponibilidad de recursos humanos y materiales para poder participar.
 - d) Posicionamiento o nivel de relacionamiento del stakeholder con el entorno involucrado en la problemática, para ser capaces de transmitir y/o implementar los acuerdos alcanzados en los espacios de capacitación.
3. Elabora una matriz que sistematice la valoración de cada uno de los stakeholders a partir de la asignación, a cada uno de estos criterios de valores, en un rango de 0 a 2. En donde: Valor 0 “No Cumple”, Valor 1 “Cumple de forma parcial” y Valor 2 “Cumple plenamente”.

Actores	Coincidencia	Confiabilidad	Interés	Posicionamiento	Puntuación total
Actor n.1	1	1	2	1	5
Actor n.2	2	1	2	2	7
Actor n.3	0	1	1	1	3

*Si lo consideramos necesario, podemos asignar mayores ponderaciones a un criterio sobre otro.

La matriz nos permite identificar fácilmente a los stakeholders con mejores puntuaciones considerando todos los criterios y, por tanto, aquellos que debiéramos convocar a nuestro espacio de participación.

Y en el caso del INDAP... ¿cómo?



Los actores involucrados del INDAP mayormente visibilizados, son las organizaciones campesinas, también llamadas organizaciones locales, comunitarias, rurales o populares, son agrupaciones de base, formales o informales, voluntarias, democráticas, cuyo fin primario es promover los objetivos económicos o sociales de sus miembros.

Independientemente de su situación jurídica o grado de formalización, se caracterizan por ser grupos de personas que tienen por lo menos un objetivo común. Actúan conjuntamente ante las autoridades locales asociadas a la idea del desarrollo “de abajo hacia arriba” y constituyen mecanismos para la obtención de créditos, insumos, capacitación y otros servicios promoviendo el bienestar de sus miembros. ¿Qué une a estos distintos actores? Para responder a esta interrogante, revisa el siguiente recuadro en donde se presenta el cómo estos se vinculan como conjunto de actores involucrados del INDAP:



Son estas organizaciones, quienes conforman el conjunto de actores claves para el INDAP en instancias de participación ciudadana. A continuación, una tipología de ellas:



2.1.4 Actores involucrados del INDAP: ¿Solo organizaciones campesinas?

Si consideramos la definición más amplia de actores involucrados, veremos que el INDAP posee un mayor número de ellos, no solo las organizaciones campesinas, que, si bien son el foco de las políticas de la institución, se ven vinculadas a nivel territorial con otras entidades, actores u organizaciones que afectan o se ven afectadas por los objetivos de la institución.

Se pueden considerar entonces, a todos los actores, grupos u otras entidades públicas y privadas que están vinculadas o influyen de alguna manera en el funcionamiento y los resultados de una organización, ya sea esta económica, pública o social.

Reflexiones sobre nuestras prácticas en el INDAP

¿Puedes enumerar más actores con los que hayas trabajado en alguna instancia de participación ciudadana? Que no pertenezcan a la categoría de organizaciones campesinas, locales o indígenas.

Convérsalo con tus colegas...



2.2 ¿Cómo elaborar un Mapeo de Actores involucrados o Stakeholders?

Un elemento importante para ser capaces de gestionar de forma efectiva la participación ciudadana no solo tiene que ver con la identificación de aquellos actores o stakeholders importantes, sino con ser capaces de analizar su posición con respecto a la problemática que queremos abordar y su relación con el resto de actores involucrados.

Para ello existen múltiples tipos de herramientas que nos permiten realizar este tipo de diagnóstico de posicionamiento, siendo la más conocida los mapas de actores. Una herramienta que permite su representación y, por tanto, facilitar y compartir nuestras ideas.

La socio-praxis es una de las técnicas más reconocidas para mapear stakeholders por su impronta participativa, la capacidad de presentar los resultados de forma intuitiva a todo tipo de público y, finalmente, orientar posteriormente la intervención social.

Los pasos para elaborar un mapeo de actores involucrados o stakeholders son los siguientes:

1er paso:

¿Qué problemas vincularán a los actores involucrados que estamos definiendo?

El primer paso es definir la problemática que va a ordenar toda la representación de actores. Es importante definir y delimitar bien de qué se trata la problemática, porque es el eje a partir del cual se ordenará el resto de actores. Un elemento relevante al momento de delimitar una problemática es su alcance territorial.

Ejemplos de problemáticas:

- Falta de oportunidades laborales de los jóvenes en la región del Maule.
- Promoción del desarrollo de turismo rural en la región de la Araucanía.
- Fortalecimiento de las organizaciones económicas campesinas en la provincia de Choapa.



Así, la elaboración de los “mapas sociales” apunta a responder la siguiente pregunta:

¿Cómo son y cómo se pueden transformar las relaciones que están detrás de los actores, de sus acciones y de sus orientaciones?

Los sociogramas se elaboran de forma conjunta con los propios involucrados, en una dinámica participativa de reflexión sobre sus dinámicas y acciones. Esta propuesta implica no sólo la identificación de los actores y sus relaciones sino también de sus posiciones en la sociedad, en general y sus posiciones en torno a los temas particulares que motivan la acción.

2do paso:

¿Cuáles actores están directamente involucrados en su solución?

Una vez definida la problemática, el paso a seguir es identificar y listar el conjunto de actores que se encuentran directamente involucrados en su posible resolución. Para ello debemos tratar de proyectar una mirada de los posibles actores lo más inclusiva posible, dada la tendencia a quedarnos solamente con aquellos que conocemos.

3er paso:

¿Cómo los representamos visualmente, en cuanto a su posición con respecto a la problemática?

Cuando ya tenemos el listado llega el momento de representar a cada uno de los actores considerados, en función de su posición con respecto a la problemática que queremos resolver. Para ello debemos contar con un mapa definido en función de los siguientes ejes:

1) **Eje Poder:**

Su objetivo es posicionar al conjunto de actores en función de su nivel de influencia, en cuanto a incidir en la problemática que buscamos resolver.

Un error frecuente en este punto es posicionar a los actores en función de su poder o influencia genérico, sin considerar la problemática. De esta forma lo único que vamos a conseguir es perder el foco y subvalorar actores que no corresponden. Así, por ejemplo, una organización de base local puede tener muy pocos recursos. Sin embargo, si estamos planteando un problema relacionado con la gestión de residuos sólidos en un ámbito territorial, donde tiene amplia influencia en los vecinos, su nivel de influencia es alto y como tal debe considerarse.

A partir de esta consideración, posicionaremos los actores en función que se ajusten a los siguientes criterios:

- i. **Alta:** Actores con alta capacidad para poder contribuir u oponerse al objetivo de la iniciativa.
- ii. **Media:** Actores con media capacidad para poder contribuir u oponerse al objetivo de la iniciativa.
- iii. **Baja:** Actores con baja capacidad para poder contribuir u oponerse al objetivo de la iniciativa.

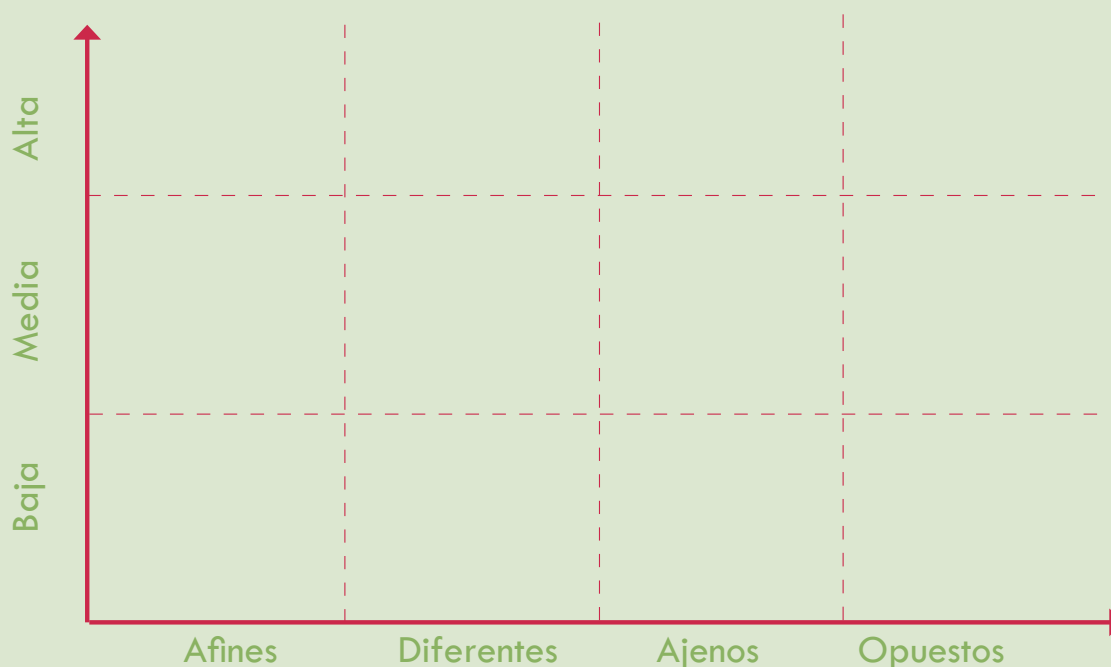
2) Eje Afinidad:

Su objetivo es representar a cada uno de los actores en función de nuestro posicionamiento, con respecto a la solución de la problemática planteada. En otras palabras, buscamos identificar quiénes pueden ser nuestros potenciales aliados y quiénes van a oponerse a nuestra propuesta. El supuesto es que ninguna solución es neutra y siempre tiene actores que piensan que “van a salir ganando” y otros que “van a salir perdiendo” cuando la solución se implemente.

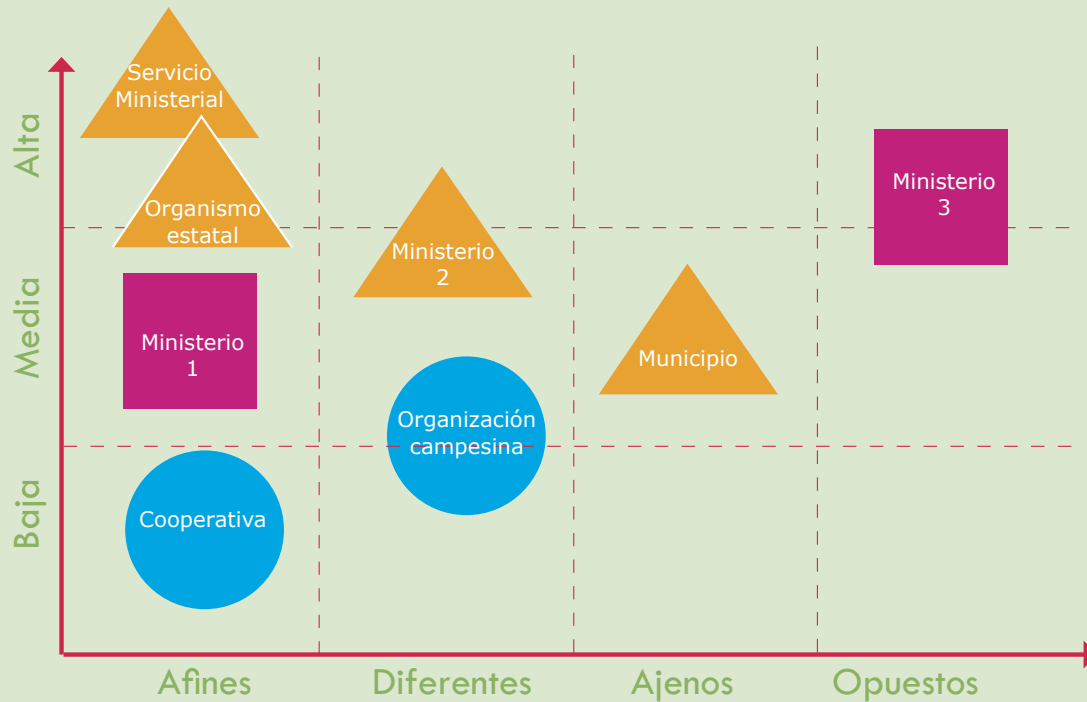
A partir de esta consideración, posicionaremos los actores en función que se ajusten a los siguientes criterios:

- i. **Afines:** Representan a los actores que comparten afinidad de cualquier tipo, formando un “nosotros”.
- ii. **Diferentes:** Se trata de aquellos que están en el mismo ámbito de “nuestras propuestas”, pero con otras alternativas de soluciones, que pueden coexistir y compartir con las nuestras
- iii. **Ajenos:** Son aquellos que no están dentro de la lógica de nuestra propuesta, por tanto, se muestran indiferentes, la niegan o incluso la critican.
- iv. **Opuestos:** Aquellos que tienen una lógica opuesta a la nuestra. Son los “ellos”.

Esquema de representación de Eje Poder y Eje Afinidad



Esquema de posicionamiento de actores en Eje Poder y Eje Afinidad



4to paso:

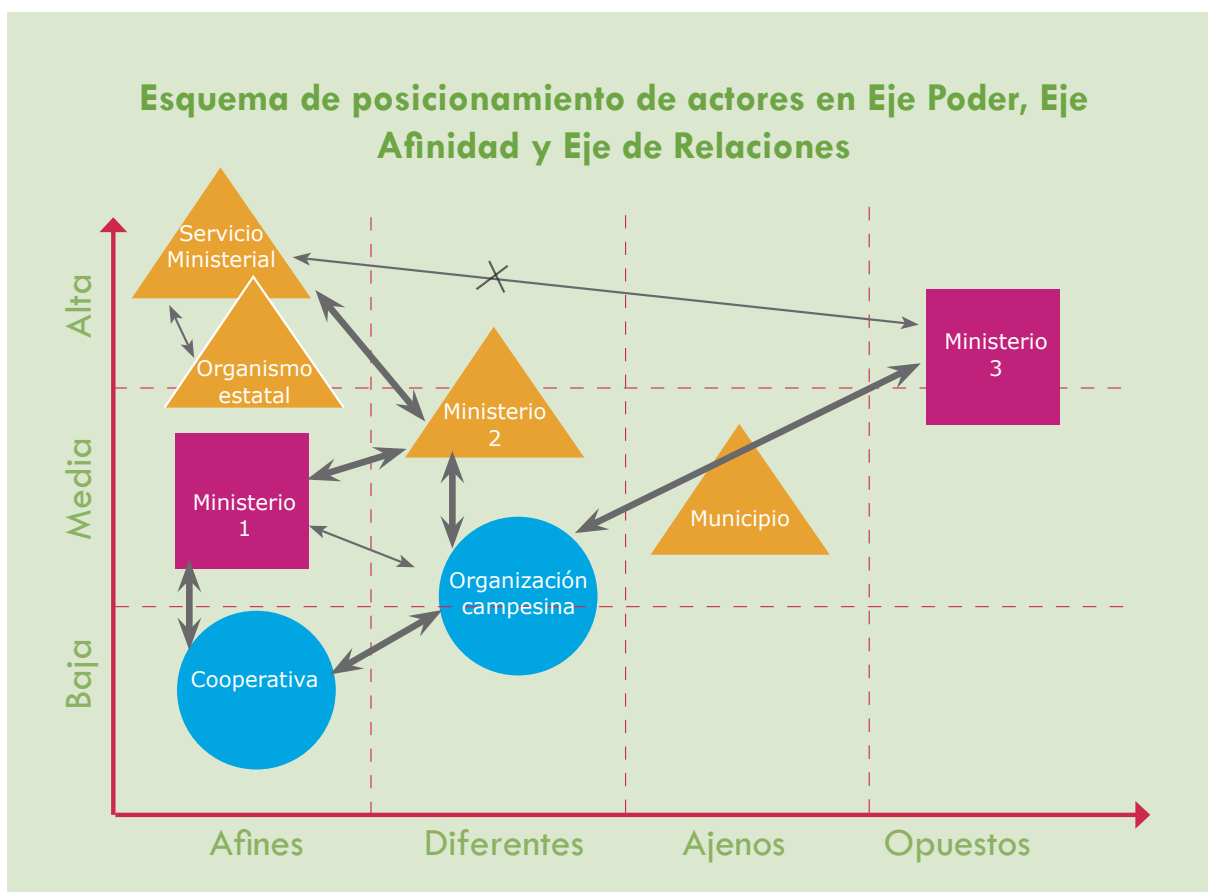
¿Cómo los representamos visualmente, en cuanto a su posición con respecto a la problemática?

¿Puedo tratar a los actores de forma individualizada en función de mis intereses, sin tomar en consideración los vínculos que poseen entre ellos?

Para proceder a tener un análisis completo es necesario, una vez identificados la posición de cada actor, identificar qué tipo de relaciones tienen entre ellos. El supuesto es que no es posible tratarlos de forma individualizada porque su importancia para contribuir, positiva o negativamente, a resolver el problema depende de las relaciones que tiene con el resto. Nuevamente, es importante que se considere que será en el contexto de la problemática cuando debe identificarse el tipo de vínculo.

A partir de esta consideración, posicionaremos los actores en función que se ajusten a los siguientes criterios:

- ↔ i. **Relaciones fuertes:** Son las relaciones más estables y que se proyectan en el tiempo de forma continuada.
- ↔ ii. **Relaciones débiles:** Son las relaciones ocasionales o coyunturales mucho menos sostenibles.
- ↔✕ iii. **Relaciones de conflicto:** Son las relaciones de conflicto entre dos actores.



5to paso:

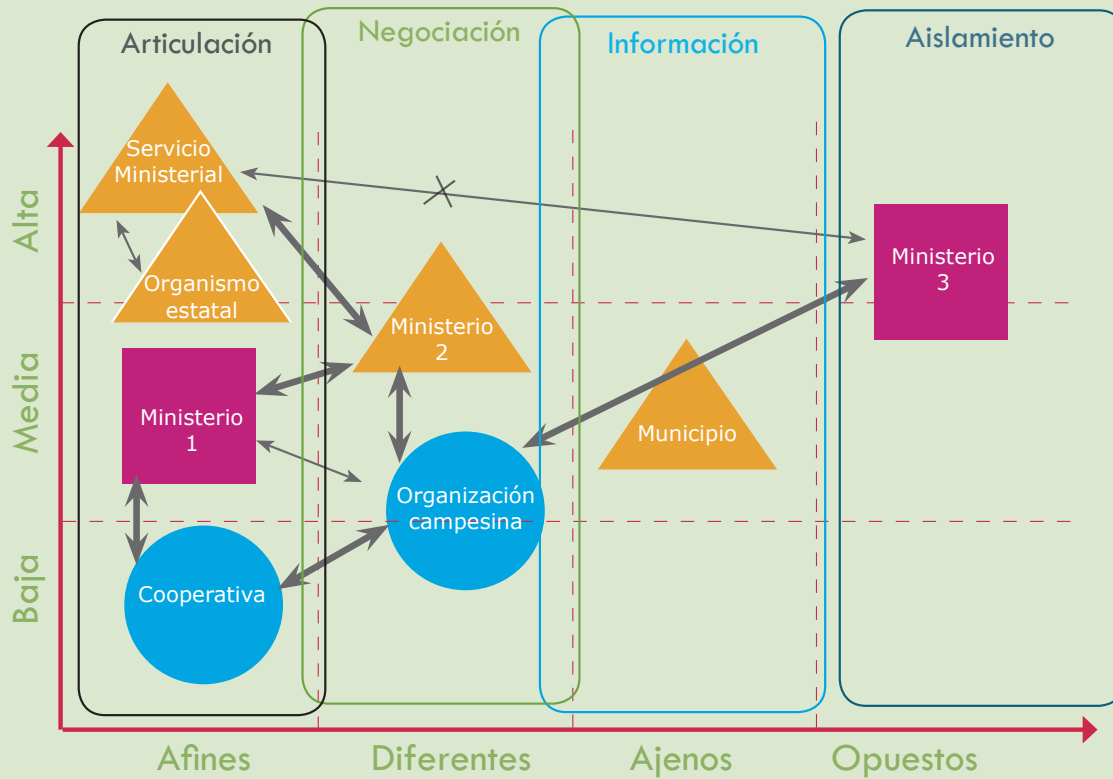
Y ahora... ¿qué hacemos con el Mapeo?

Por último, con nuestro mapa ya listo, llega el momento en que debemos proceder a proyectar, a partir del diagnóstico, el tipo de intervención en términos de gestión de stakeholders, la cual nos permita lograr la solución esperada. Para ello debemos considerar la posibilidad de cuatro tipos de acciones en función del lugar donde se encuentran los actores:

- i. **Articular:** Debemos ser capaces de sumar compromisos, esfuerzos y recursos con aquellos actores que son Afines a nuestra solución.
- ii. **Negociar:** Con aquellos que hemos identificado como “Diferentes” podemos lograr que pasen a ser “Afines” si negociamos la posibilidad de tener una posición común que elimine estas diferencias.
- iii. **Comunicar:** Un actor clave para ser capaces de lograr lo que buscamos es movilizar a los que identificamos como “Ajenos”. Para ello necesitamos aplicar técnicas de comunicación que les lleve a tomar conciencia sobre la problemática.
- iv. **Aislar:** Por último, los “Opuestos” debemos asumir la imposibilidad de atraerlos a nuestra posición. Por este motivo, todas nuestras acciones deben ir orientadas a aislarlos.

Un principio básico de nuestra gestión de stakeholders es que difícilmente vamos a ser capaces de interactuar con todos ellos. Por este motivo siempre buscaremos priorizar a partir de la identificación de aquellos actores que sean más relevantes, en la medida que tienen capacidad de redistribuir las posiciones en el mapa para favorecer la solución buscada.

Esquema de acciones a realizar en función del posicionamiento de los actores



2.3 Principios para la planificación

Una vez que sabemos quiénes son nuestros actores, cuáles son sus objetivos y características, podemos planificar el trabajo con ellos. Antes de revisar en detalle cómo llevar a cabo distintas actividades de participación ciudadana, te recomendamos revisar los siguientes principios para la planificación, establecidos por la OCDE en su Manual de Participación Ciudadana .

A modo de facilitar la apropiación de estos principios, los hemos divididos en función de a quién están dirigidos: si a los actores internos de una institución o desde la institución hacia sus actores. Y cuándo deben considerarse: ya sea en un proceso permanente o en el momento de llevar a cabo la actividad de participación.

Tabla de Principios institucionales frente a la participación ciudadana

Principios		¿Quiénes?	¿Cuándo?	¿Qué significa?	¿Cómo lo llevo a la práctica?
1	Compromiso	Institución	De forma permanente	Es necesario que exista en todos los niveles impulso y determinación sin fallas a favor de la información, la consulta y la participación activa del público en la toma de decisiones, tanto de parte de las autoridades internas como de los ejecutivos o encargados de programa.	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar a las autoridades internas, a nuestros pares y contrapartes sobre la importancia de participación ciudadana. • Promover ocasiones de intercambio de información entre las autoridades internas. • Proporcionar un apoyo selectivo a los ejecutivos o encargados de programa directamente vinculados al trabajo con organizaciones, capacitándolos y asesorándolos en la teoría y práctica con respecto a la participación ciudadana.

Principios	¿Quiénes?	¿Cuándo?	¿Qué significa?	¿Cómo lo llevo a la práctica?
2	Derechos	Desde la institución hacia sus actores	Los derechos de los ciudadanos a acceder a la información, a comunicar sus respuestas, a ser consultados y a participar activamente en la toma de decisiones sobre políticas públicas deben asentarse sólidamente en la legislación y en las políticas seguidas. Debe también definirse claramente la obligación de la administración a responder a los ciudadanos que ejercen sus derechos.	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse de que los los ejecutivos o encargados de programa conocen y aplican la ley. • Reforzar a las autoridades internas. • Sensibilizar mejor al público: utilizar los medios de información (publicidad televisiva, folletos, exposiciones, etc.), la educación (por ej.: en las escuelas) y las co-participaciones (con organizaciones de la sociedad civil).
3	Coordinación		Las iniciativas de los poderes públicos para informar, recopilar las respuestas de la ciudadanía y consultarlos, deben coordinarse para mejorar la administración de los conocimientos, garantizar la coherencia de las políticas y evitar la repetición de tareas, así como el riesgo de “cansancio” ante los procedimientos de consulta. Los esfuerzos de coordinación no deben reducir la capacidad de innovación y flexibilidad de los diferentes componentes de las instituciones públicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar las capacidades de coordinación: gracias a instrumentos como un sitio Internet especializado, se puede permitir a los funcionarios públicos y a los ciudadanos conocer las actividades de información, consulta y participación que se desarrollan en todo momento en el seno de la administración pública. • Crear redes de los ejecutivos o encargados de programa. responsables de las actividades de información, consulta y participación en las instituciones públicas y reunirlos regularmente. • Incentivar la innovación: ubicar y difundir ejemplos de prácticas ejemplares y recompensar las prácticas innovadoras.
4	Ciudadanía Activa		Las instituciones públicas se benefician con la existencia de ciudadanos activos y con el dinamismo de la sociedad civil. Pueden tomar medidas concretas para facilitar el acceso a la información y la participación del público, sensibilizarlo más, reforzar el sentido cívico y las competencias de los ciudadanos y apoyar a la creación de capacidades que favorezcan la acción de las organizaciones de la sociedad civil.	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en la educación cívica de adultos y jóvenes y respaldar todas las iniciativas que buscan el mismo objetivo. • Incentivar a la sociedad civil al crear un marco jurídico favorable: (derechos de las asociaciones, incentivos fiscales, etc.), aportando ayudas (subsidios, formación), promoviendo co-participaciones (proyectos comunes, concesión de servicios públicos, etc.) y favoreciendo el diálogo constante, por ejemplo, en un marco de concertación Estado-sociedad civil elaborado en común.

Principios		¿Quiénes?	¿Cuándo?	¿Qué significa?	¿Cómo lo llevo a la práctica?
5	Claridad	Institución	En la actividad de participación	<p>Conviene definir claramente desde el principio los objetivos, así como los límites en materia de información, consulta y participación activa del público durante la toma de decisiones sobre políticas públicas. El papel y las responsabilidades de los ciudadanos (cuando proporcionan un feed-back) y de la administración pública (en las decisiones en temas que son su responsabilidad) deben establecerse claramente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar las falsas expectativas: desde el principio se debe tener mucho cuidado en formular y dar a conocer los objetivos, precisar los compromisos y el peso relativo que se atribuirá a los aportes de los actores que participarán. • Proporcionar información completa sobre los lugares donde se encontrarán los documentos de referencia.
				<p>La consulta y la participación activa del público deben tener lugar, en la medida de lo posible, al iniciar la concepción de las políticas públicas, a fin de contar con un espectro más amplio de soluciones factibles y de aumentar las posibilidades de éxito de la implementación de las medidas. Hay que darse tiempo suficiente para que la consulta y la participación sean eficaces. Es necesario garantizar información al público en todas las etapas del ciclo de las políticas públicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar con tiempo la evaluación de las necesidades de información y la identificación de las herramientas pertinentes para involucrar a los ciudadanos en cada etapa del proceso de toma de decisiones. • Ser realista: reservando en el calendario de toma de decisiones tiempo suficiente para la información y consulta al público.
				<p>Para que la información, la consulta y la participación activa del público en el proceso de toma de decisiones sean eficaces, es necesario contar con los recursos económicos, humanos y técnicos apropiados. Los ejecutivos o encargados de programa. deben contar con calificación, apoyo y formación adecuada. La existencia de una cultura administrativa que apoye sus esfuerzos es de suma importancia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer prioridades y asignar recursos suficientes para definir y realizar las actividades necesarias. • Crear competencias gracias a programas de formación especializada (redactor de folletos de información, moderador de mesas de trabajo, etc.), manuales prácticos, e intercambios sistemáticos de información. • Valorizar las relaciones gobiernos-ciudadanía en toda la administración pública, volviéndolas públicas (cartas compromiso, por ejemplo) y dando el ejemplo (gracias a la participación de autoridades internas).
				<p>Las instituciones públicas deben disponer de instrumentos, información y medios para evaluar sus resultados en materia de información, consulta y participación ciudadana activa, a fin de adaptarse a las nuevas exigencias y a los cambios en los entornos en el que se elaboran las políticas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilar datos sobre los principales aspectos de las iniciativas relativas a información, consulta y participación ciudadana activa y preparar desde el inicio la recolección de datos. • Elaborar herramientas adecuadas para la evaluación: pueden ser grupos interdisciplinarios de expertos en consulta, evaluación y auditoría. Promover la utilización de estas herramientas. • Incentivar a los ciudadanos a evaluar.
6	Calendario				
7	Recursos				
8	Evaluación				

Principios	¿Quiénes?	¿Cuándo?	¿Qué significa?	¿Cómo lo llevo a la práctica?	
9	Objetividad	Desde la institución hacia sus actores	En la actividad de participación	<p>La información entregada por la institución durante la fase de concepción de una política, debe ser objetiva, completa y accesible. Los ciudadanos deben gozar de un trato igualitario en el ejercicio de su derecho de acceder a la información y de participar en la toma de decisiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer normas sobre servicios de información: Hacerlas respetar mediante procedimientos internos; definir reglas claras para consultar al público. • Garantizar el acceso a la información utilizando múltiples canales de transmisión: (folletos, publicidad televisiva, Internet, etc.) y proceder de la misma manera para la consulta (por vía escrita y oral, por ejemplo). Entregar la información en un lenguaje claro y sencillo. Adaptar los procedimientos de consulta y participación a las necesidades de los ciudadanos (por ej.: audiencias públicas organizadas fuera de horarios laborales). • Abrir sistemas de apelación y hacerlos respetar, creando y difundiendo los medios de que disponen los ciudadanos para que sus derechos de acceso a la información, la consulta y la participación sean reconocidos.
				<p>La administración pública tiene la obligación de rendir cuentas a los ciudadanos sobre el uso de la información proporcionada, cuando solicita respuestas, opiniones o la participación activa del público. Las medidas que buscan garantizar la publicidad y transparencia en la toma de decisiones, así como la aceptación de verificación y control externos, son esenciales para responsabilizar a las instituciones públicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Indicar claramente el calendario de decisiones por tomar y la manera en que los ciudadanos pueden manifestar sus comentarios y sugerencias (por ejemplo, con la ayuda de folletos de información, audiencias públicas) y precisar cómo han sido evaluadas e integradas sus aportes a las decisiones tomadas (por ejemplo, con la ayuda de un informe breve o una sesión final de actualización). • Esclarecer responsabilidades y precisar las tareas de cada servicio y funcionario (preparación de la información o elaboración de informes o actas, por ejemplo). Velar por que el público conozca estas responsabilidades (al proporcionar, por ejemplo, en el sitio Internet, las direcciones electrónicas de las personas a contactar).
10	Obligación de rendir cuentas				



Reflexiones sobre nuestras prácticas en el INDAP

¿Cuál de los principios te parece más importante? ¿Por qué?

¿Cuáles son los principios más desarrollados en el INDAP y cuáles son los que deben consolidarse aún más? ¿Agregarías otro principio? ¿Cuál?

CAPÍTULO 3:
¿Cómo organizo la
convocatoria?



En este capítulo vamos a aprender a:

- Planificar una instancia de diálogo participativo en el contexto del INDAP.
- Diferenciar los componentes de la planificación, haciendo énfasis en el vínculo entre objetivo-actores- espacios de participación.
- Conocer los principales canales y estrategias para informar y comunicar sobre actividades de participación ciudadana.
- Comprender los pasos para llevar a cabo una planificación desde la logística y la disposición de los recursos.

3.1 Planificación

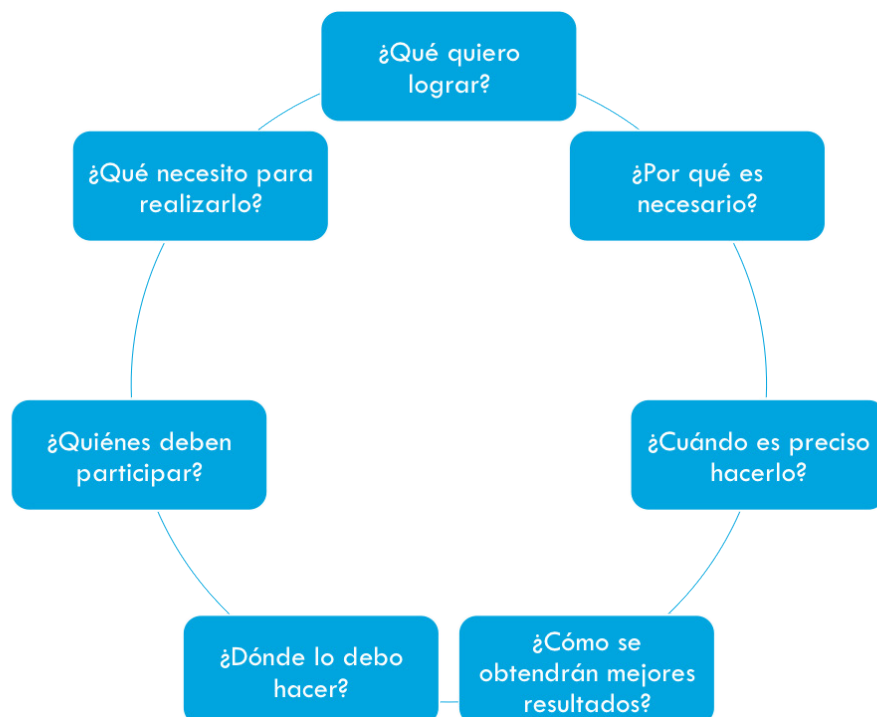
En el capítulo anterior, aprendimos a identificar a los actores involucrados de la organización. Sabemos entonces, quienes están a nuestro alrededor e impactan o se ven impactados por las políticas públicas y decisiones de nuestra institución. Ahora, lo que debemos determinar es a quiénes de ellos convocaremos, para qué y en qué espacio.

El conjunto general de actores involucrados o stakeholders de una organización es muy amplio y diverso en su composición. Para llevar a cabo la planificación de una instancia de participación, debemos considerar a un conjunto de actores, en función de los objetivos de dicho espacio.

Planificación:

Es un ejercicio anticipado a la ejecución de cualquier acción, que busca programar la obtención de determinadas metas u objetivos de manera eficiente. De la misma forma, es una acción consistente en un conjunto de procedimientos que busca dar mayor racionalidad y organización a las actividades a realizar, para alcanzar un determinado propósito¹⁵.

La planificación se hace cargo de cuatro temas o ámbitos claves para la programación y ejecución de cualquier acción. Un buen ejercicio de planificación debe responder de manera clara y en sintonía a las siguientes preguntas:



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

3.1.1 Antes de planificar: desafíos internos del equipo

Delegación de tareas

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

Resolución de problemas

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

- a. Identifique el problema real.
- b. Analice el problema
- c. Si es preciso, recopile información
- d. Busque una serie de opciones
- e. Valore las opciones y escoja la que considere mejor

Motivación eficaz

Para lograr que un trabajo sea exitoso, es esencial delegar y comunicar, ya que, ayuda a motivar al equipo.

Para lograr la motivación del equipo, es importante recordar que no a todas las personas les motivan las mismas cosas. Por ello, la única forma de lograr la motivación de un grupo es conocer bien

a los miembros y las necesidades que los motivan, por lo que hay que preguntar.

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

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



Trabajo en Equipo

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

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

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

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

3.2 Objetivos del espacio de participación: ¿Quiénes participan y para qué?

Toda instancia de diálogo político social con enfoque de participación ciudadana debe considerar dos elementos claves para su organización: el objetivo de la actividad y el público que participará de ella.



3.2.1 ¿Qué son los Objetivos?

Los objetivos describen lo que se quiere realizar. Se refieren a los resultados y los efectos buscados. Los objetivos ayudan a concentrar la atención en lo más importante durante la planificación, implementación o evaluación. Ayudan a justificar las acciones llevadas a cabo y a situarlas de nuevo en un contexto más general¹⁶.

Los objetivos que se establezcan para la actividad de diálogo participativo deben ser:

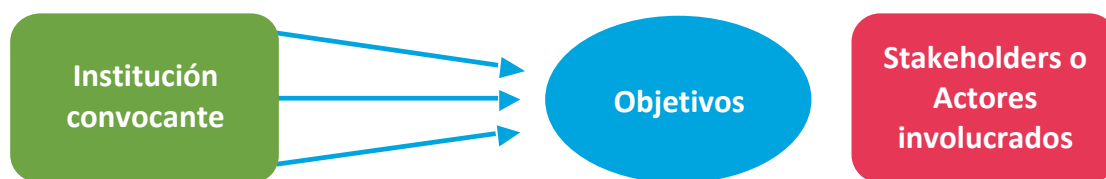
- **Específicos:** definir exactamente lo que se va a lograr.
- **Pertinentes:** al sentido de la actividad y las características de sus participantes.
- **Mensurable:** asociados a un indicador medible de progreso.
- **Asignables:** se debe poder asignar personas o grupos como responsables de su logro.
- **Realistas:** se deben poder lograr los objetivos con el presupuesto, el tiempo y los recursos asignados.
- **De tiempo limitado:** se establece un tiempo específico para el logro del objetivo.
- **Fijar objetivos a todos los niveles:** se sitúan así las actividades en su contexto y se hace el vínculo con los objetivos generales de la institución.
- **Precisar los objetivos por escrito:** permite explicitar los objetivos y plantear las bases del trabajo de evaluación.
- **Compartir las ideas:** afinar los objetivos con el resto de las personas interesadas o relacionadas con el tema, o por lo menos, dárselos a conocer de manera que sepan para qué se trabaja.

3.2.2 Objetivos en relación a los Actores involucrados

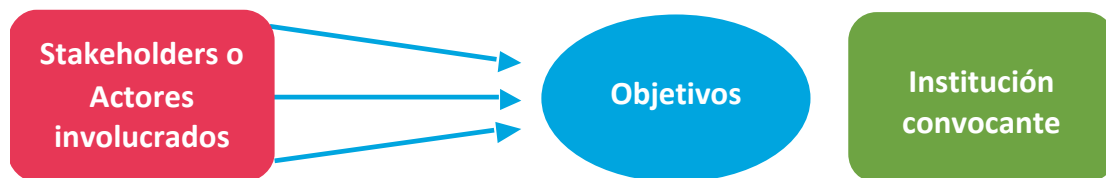
El origen de los objetivos de una actividad de diálogo participativo, explica la relación entre los distintos actores involucrados en dicha actividad, ya sea instituciones convocantes, organizaciones, o actores involucrados/stakeholders.

Los objetivos pueden provenir desde:

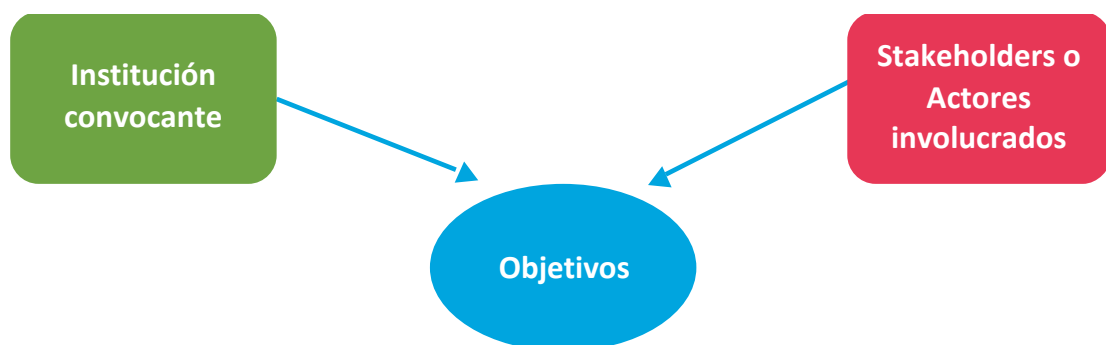
1. **La institución o entidad convocante:** responden a una necesidad o diagnóstico institucional, a partir de la cual convocan a actores externos que estén vinculados a dichos objetivos.



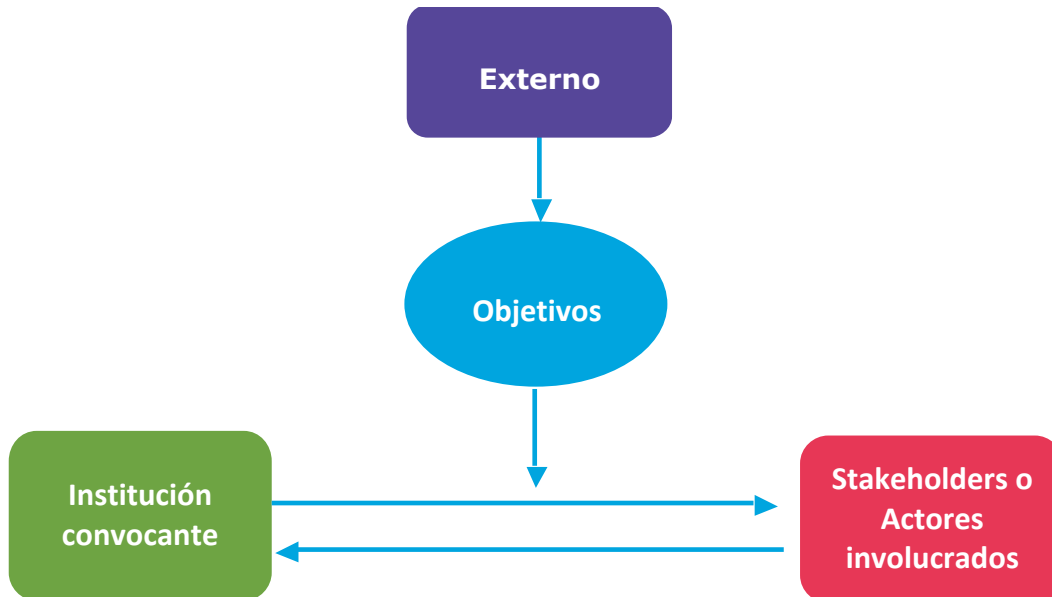
2. **Los actores involucrados o stakeholders:** quienes demandan a determinada institución, a partir de la cual se ven afectados o afectan el desarrollo de ésta.



3. **Consensuados en un diagnóstico o instancia participativa previa:** intentan responder a un contexto social, marcado por ciertas demandas que se buscan resolver a través del diálogo participativo.



4. **Dados por un elemento externo a los actores participantes:** por ejemplo, una línea programática del gobierno, la dictación de una ley, un acuerdo internacional, etc.



Entonces, podemos concluir que los objetivos:

- Se definen en función al origen de la problemática o diagnóstico que buscan resolver.
- Determinan el sentido de la actividad de diálogo político social que se planificará.
- Indican, a través de su enfoque, los actores que están involucrados y que aportarán a la búsqueda de la solución.

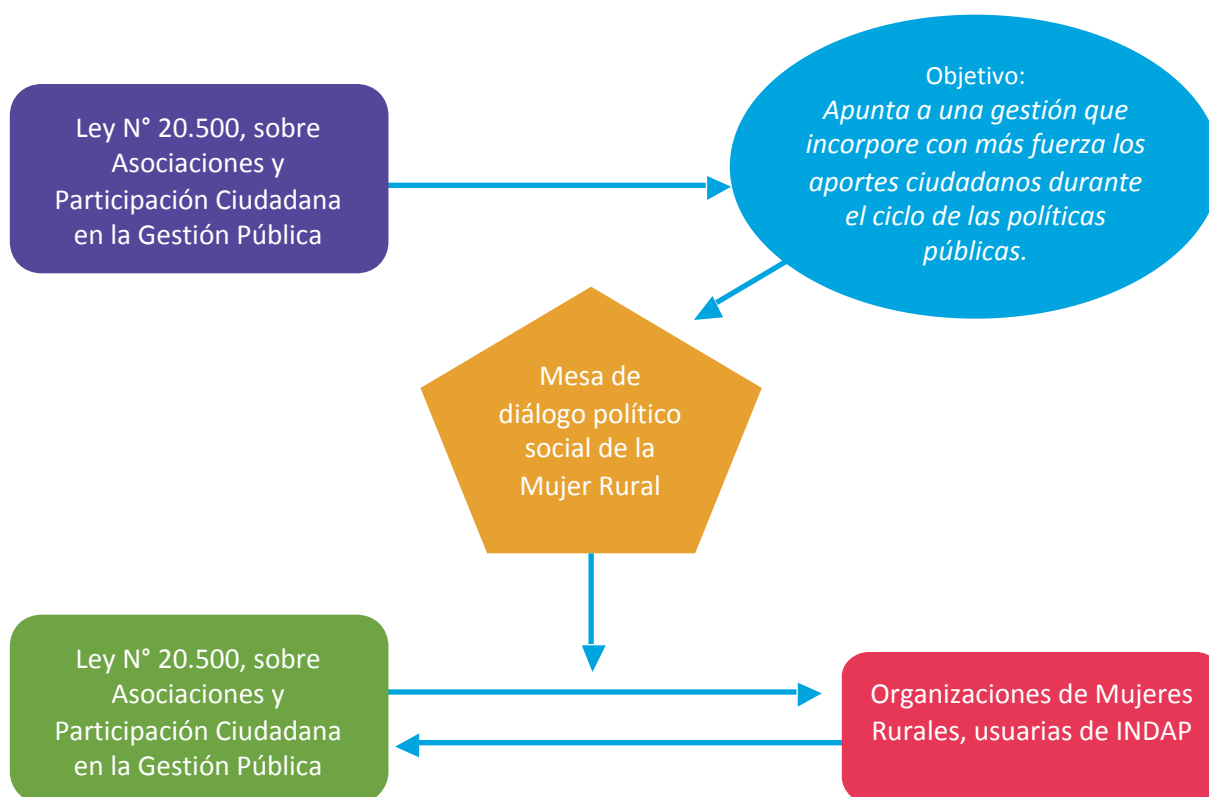


Y en el caso del INDAP... ¿cómo?

La relación que se establece entre los objetivos y los actores involucrados en las actividades de diálogo participativo pueden responder a más de una categoría. Las instancias de participación ciudadana en INDAP responden a esta lógica.

Un ejemplo lo podemos encontrar en el “elemento externo” que da sentido y objetivo a las instancias de diálogo con la sociedad civil, a través de las diferentes mesas, grupos y consejos.

Dados por un elemento externo a los actores participantes: el 4 de febrero de 2001 se promulgó la:



Los actores involucrados o stakeholders:

Otro ejemplo en el INDAP son las Mesas de Jóvenes Rurales a nivel nacional y regional, en donde son los propios stakeholders o actores interesados quienes determinan la pauta de los temas a tratar, estableciendo los objetivos de las reuniones regulares.

Los espacios de participación ciudadana en INDAP forman parte de la estructura organizacional de la institución. Pero, a pesar de que éstos ya se encuentran definidos, resulta provechoso que todos quienes se vinculan directamente con las organizaciones, reflexionen constantemente sobre los objetivos, actores y tipos de instancias de participación que se llevan a cabo.



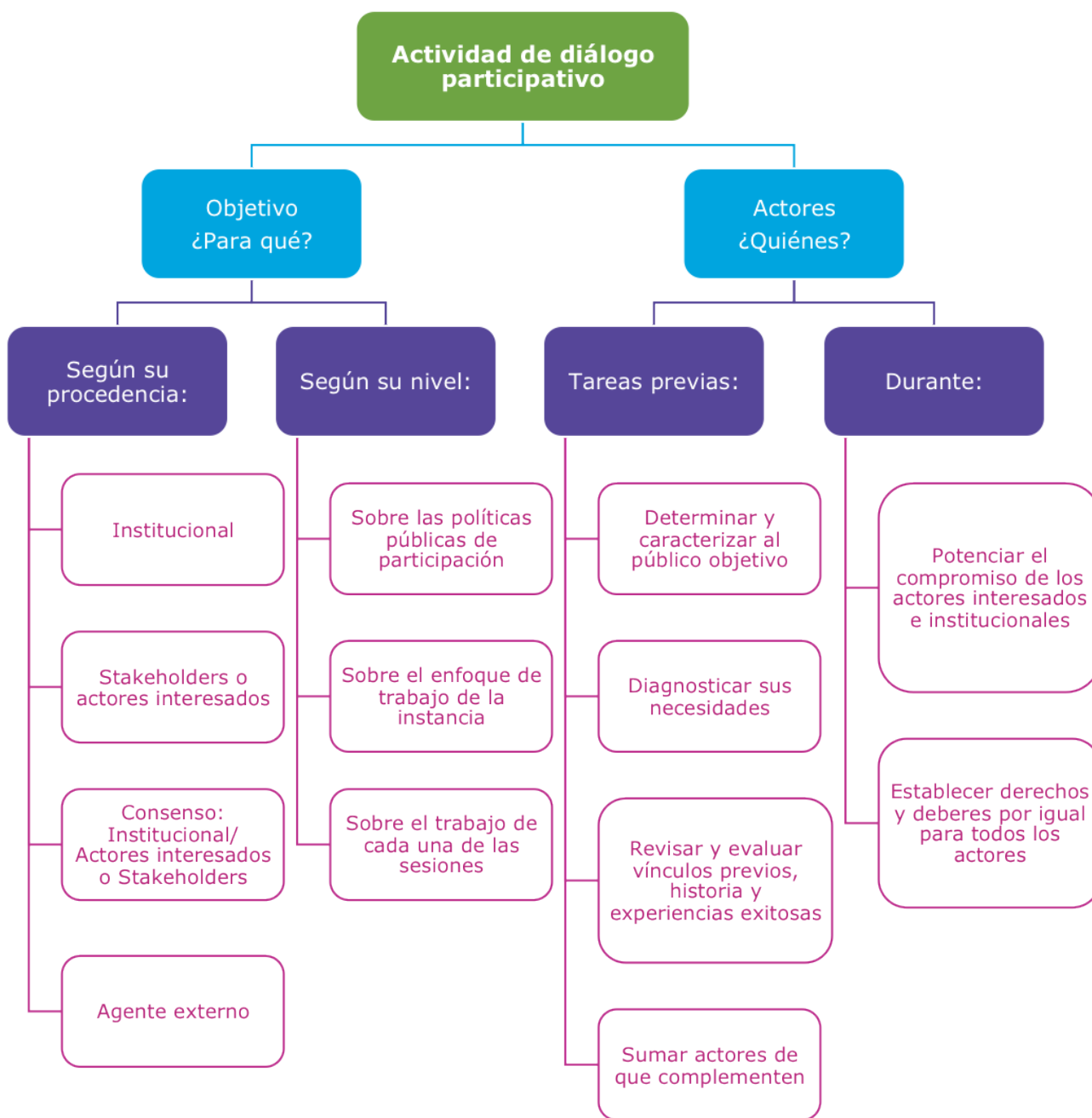
Reflexiones sobre nuestras prácticas en el INDAP

Algunas preguntas que podrían guiar la reflexión y revisión de las prácticas de los equipos, son las siguientes¹⁷ :

- *¿Cuál es la historia de este territorio?*
- *¿Cuáles son o pueden llegar a ser los conflictos relevantes en este contexto?*
- *¿Mi organización cuenta con una definición de público interesado?, y ¿es una definición desarrollada específicamente para el ámbito de la participación ciudadana?*
- *¿Mi organización es capaz de identificar o ha identificado líderes y organizaciones sociales relevantes en el ámbito de las temáticas tratadas?*
- *En el caso que se cumpla con las anteriores, ¿mi organización revisa constantemente dichas definiciones y representantes con el ánimo de mantener actualizados los públicos objetivos a ser considerados en el ámbito de la participación ciudadana.*
- *¿Hay otros servicios actuando en este territorio o en esta temática?, ¿podemos sumar fuerzas, optimizar recursos, colaborar mutuamente?*



Esquema conceptual: Consideraciones en instancias de Participación Ciudadana



3.3 Espacios de participación



Consejos prácticos:

Uno de los elementos centrales al momento de determinar los espacios de participación es pensar si éstos posibilitan la participación o, por el contrario, su formalismo provoca que determinados agentes se autoexcluyan por miedo a no estar al nivel observado. Por ello, debemos evitar espacios demasiado formales y protocolarios, así como de puestas en escenas que mermen la participación.

Los espacios de participación se pueden definir en cuanto a la utilidad que tienen y el fin que persiguen, por ello son consideradas herramientas, o sea, medios para conseguir un propósito.

Recordemos la siguiente frase:

“La participación no es una finalidad en sí misma, sino un medio para conseguir algo”.

Para facilitar la participación de un mayor número de ciudadanos, debemos tener en cuenta horarios (posibilidad de hacer grupos de mañana y tarde), recursos, etc. que complementarán el proceso.

1. Herramientas que gestionan la Participación Ciudadana

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



En el contexto del INDAP y de su política de Participación Ciudadana, la herramienta más pertinente son las Mesas de Trabajo. Definidas como aquellos espacios que más se ajustan a los objetivos del diálogo político-social, a las características de los actores involucrados y a las metodologías propuestas para su implementación.

- Mesas de Trabajo

Objetivo:

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

Descripción:

Busca el intercambio de opiniones entre las partes involucradas (beneficiarios, afectados, interesados, etc.) en un proyecto, con el fin de colaborar en la construcción de una toma de decisiones compartida.

Actividades de planificación para Mesas de Trabajo

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> i. Seleccionar miembros representativos de la comunidad y de los distintos intereses presentes. ii. Constituir la mesa. 	<ul style="list-style-type: none"> i. Establecer objetivos y alcances de su labor. ii. Elaborar protocolo de procedimientos. iii. Elegir directiva en el caso que los participantes lo estimen necesario. iv. Planificar participativamente el proyecto, en todas las etapas de su ciclo de vida. v. Alcanzar acuerdos por negociación basada en intereses. vi. Dar seguimiento y monitoreo a los acuerdos. vii. Mantener informada a la comunidad por canales preestablecidos (utilizando otras herramientas participativas). viii. Mantener un registro de los acuerdos alcanzados. 	<ul style="list-style-type: none"> i. Sistematizar la experiencia.

Recomendaciones para la aplicación efectiva de la herramienta:

1. Integrar en las etapas tempranas a todos los participantes en la planificación de la mayor cantidad de actividades. Esta acción contribuye a reforzar los niveles de confianza y conocimiento mutuo entre sus integrantes.
2. Establecer aspectos que normen el funcionamiento y los procedimientos para toma de decisiones. Este punto es muy delicado y sumamente relevante, ya que establece las reglas del juego, que marcan obligaciones, límites y atribuciones.

- i. Establecer técnicas de obtención de acuerdos por consenso.
- ii. Definir los objetivos de los grupos de trabajo.
- iii. Nominar a la directiva, y definir roles y funciones.
- iv. Establecer asistencia mínima para la toma de decisiones.
- v. Definir procedimiento de subrogancia de los integrantes y las funciones y atribuciones de ellos.
- vi. Calendarizar las reuniones, en concordancia con el Plan de Trabajo u Hoja de Ruta.
- vii. Definir roles y funciones del facilitador.
- viii. Establecer mecanismos de comunicación internos y responsables de su implementación.

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

El éxito de esta herramienta, y de los aspectos normativos de la instancia, dependerá de la validez que tengan para quienes lo definieron, por ello debe ser funcional a sus necesidades y al objetivo particular de la instancia; siendo estos puntos, referentes que guiarán al coordinador, pero que pueden ser adaptados según lo determine el grupo.

2. Herramientas de habilitación social

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

i. Talleres de Capacitación

ii. Grupos de Autogestión

Este tipo de herramientas, pueden ser utilizadas dentro de las instancias de participación ciudadana, como actividades complementarias, que fortalezcan a los grupos de trabajo; o bien como actividades de difusión y comunicación, que sirvan para atraer a más potenciales miembros o aumenten la representatividad en aquellos grupos que tienen escasa llegada territorial.



3.4 Comunicación y Convocatoria

¿Qué es la comunicación?

“La comunicación sostiene y anima la vida. es motor y expresión de la actividad social y de la civilización (...). es la fuente común de la cual se toman las ideas. Fortalece el sentimiento de pertenecer a una misma comunidad, la comunicación vincula en el hombre (...) sus aspiraciones más nobles de una vida mejor.”¹⁸

La comunicación y convocatoria a una actividad de participación dependerá, como todo proceso comunicativo, de:



En el contexto de las instancias de participación de INDAP, se debe hacer una distinción entre la comunicación en:

- Convocatorias de participación.
- Actividades regulares de participación, con carácter informativo.

	Convocatoria de participación	Actividades regulares
¿A quién se comunica?	<ul style="list-style-type: none"> Actores involucrados o stakeholders. 	<ul style="list-style-type: none"> Representantes de organismos públicos. Actores externos invitados.
¿Qué se comunica?	<ul style="list-style-type: none"> Convocatoria a integrar una instancia de diálogo participativo. Corresponden a los espacios de participación definidos en su política de participación ciudadana. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación regular en actividades ya implementadas (recordatorios, invitaciones, información, etc.)
¿Quién comunica?	<ul style="list-style-type: none"> Canales de difusión masiva, con carácter inclusivo. Entidad convocante: En este caso INDAP, según los actores involucrados detectados y las características del espacio de participación definido. Organizaciones sociales: A través de un llamado a la autoridad, convocando a la creación de una instancia de diálogo, según demandas propias. 	<ul style="list-style-type: none"> Canales establecidos por los participantes miembros, en función de sus características y cercanía con determinados medios. Entidad convocante: A través del encargado/coordinador de la instancia de participación. Actores involucrados: En caso de ser designados para establecer comunicación dentro del plan de trabajo de la instancia participativa.
¿Cuándo?	<ul style="list-style-type: none"> Con una antelación de varios meses, lo cual permita implementar distintas estrategias comunicativas y llegar a la mayor cantidad de público posible. 	<ul style="list-style-type: none"> Con una antelación de una o dos semanas, dependiendo del carácter de la comunicación. Puede ser recordatorio de una fecha o envío de material comprometido.

3.4.1 Características del emisor y receptor

¿Por qué es importante una buena comunicación en la institución convocante?

En cualquier actividad donde se necesite estar en permanente contacto con alguien, la comunicación es fundamental para el éxito de dicha labor y para su correcto funcionamiento.

¿A quién?

Es preciso:

- Tener una dimensión clara y precisa de la estructura, composición y cobertura de las organizaciones que se relacionan con la institución y también de sus objetivos y demandas.
- La organización debe definir adecuadamente su rol en la representación nacional, tanto regional como local, de manera tal, que se pueda entender y abordar de la forma más eficiente las demandas en cada uno de los niveles.
- La organización debe definir y diferenciar claramente su rol de representación y el rol de asociatividad económica/comercial.

Rol de representación

- Permitirá dar mayor claridad a las acciones de representación, ligadas directamente a generar propuestas de políticas públicas, lograr mayor incidencia en la toma de decisiones y generar un entorno favorable en todas las dimensiones involucradas en el desarrollo.

Rol de asociatividad económica- comercial

- Deberán jugar un rol activo en la generación de espacios que permitirán mejorar la competitividad productiva comercial, integrarse a mercados y cadenas productivas que agreguen valor a la producción o que generen economías de escala para acceder a insumos y tecnologías a precios razonables y lograr condiciones de financiamiento adecuadas para capital de trabajo e inversión, así como la incorporación y uso de herramientas de manejo de riesgo.

3.4.2 Características del mensaje

Al momento de establecer la comunicación y convocatoria, el mensaje que transmitiremos debe tener ciertas características que permitan, de manera genérica, llegar al público objetivo. A ello, se adicionan otros elementos, dependiendo de las particularidades de los actores.

El mensaje debe ser:



3.4.3 Características del canal

En cuanto a los canales de transmisión de información, hay una gran variedad, dependiendo de la población objetivo, el área de influencia y el momento del proceso en el que nos encontremos.

Tipo de canal	Informativo	Consultivo
Objetivo	Difundir el espacio de participación e informar al público objetivo de éste y de los mecanismos para que participe.	Conocer la opinión de los actores involucrados sobre el proyecto en sus distintas fases. Pudiendo darse en una etapa inicial de diagnóstico, lo que permite levantar demandas y temáticas claves; o bien en etapas intermedias de participación, asegurando la “bajada” de información de los representantes a sus organizaciones y a la población en general.
Público	Rango amplio de población, carácter masivo.	Actores involucrados, partícipes de las instancias de participación.
Herramientas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cartas Informativas 2. Afiches 3. Avisos en medios de comunicación locales (escritos y radiales) 4. Avisos en medios de información propios de los actores involucrados (páginas web, diarios locales, diarios murales, etc.) 5. Volantes, dípticos, trípticos y folletos 6. Reuniones Informativas 7. Líneas 800 8. Páginas Web 9. Kioscos Informativos 10. Videos Informativos 11. Maquetas demostrativas 12. Cartelería y Exposiciones 13. Visitas a Terreno 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevistas con informantes calificados 2. Grupos focales 3. Talleres participativos 4. Seminarios 5. Asambleas 6. Espacio abierto 7. Buzón de consultas 8. Plebiscitos 9. Encuesta 10. Casa Abierta

Al considerar los canales de transmisión de la información, hay que considerar:



Para fortalecer sus relaciones con los ciudadanos a través de canales comunicativos, las instituciones públicas pueden elegir diferentes enfoques:

Hablar o enviar y/o escuchar o recibir:

Pronunciar o enviar mensajes (como un discurso público), escuchar o recibir mensajes (como cuando se escuchan preguntas o comentarios), o hacer ambas cosas (como en una conversación).

Modo activo o pasivo:

Entrar en contacto con los ciudadanos de manera activa, a iniciativa propia, como cuando se organiza una mesa redonda. Pueden también reaccionar pasivamente a las preguntas de los ciudadanos, facilitando por ejemplo, el acceso a un documento administrativo.

Control o no-control:

Elegir un canal de transmisión cuyo control tienen (carta o folleto informativo) o recurrir a un canal sobre el que no ejercen ningún control (dando, por ejemplo, información al representante de una organización que más tarde publicará un artículo).

Caso por caso o de manera continua:

Contactar a los ciudadanos caso a caso (organizando, por ejemplo, un debate público aislado sobre política de salud), o más bien de manera permanente (por ejemplo, con intercambios continuos a través de mesas redondas periódicas).

Comunicación amplia o restringida:

Comunicar de manera amplia (dirigiéndose a un público masivo por medio de publicidad televisiva), o de manera limitada (dirigiéndose a un público reducido y bien circunscrito).

Interacción limitada o importante:

Buscar niveles limitados de interacción con los ciudadanos (por ejemplo, al enviar un documento para ser comentado en Internet), o buscar una interacción importante con los ciudadanos (por ejemplo, a través de intercambios directos en un stand en un lugar público).

3.4.4 Utilización de Redes Sociales

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD, en su “Guía de Uso de Medios Sociales en la Gestión Pública Participativa” (PNUD, 2014) recomienda la construcción de una estrategia digital en redes sociales (RR.SS.), tendiente a utilizarla como:

Convocatoria	Canal de difusión propio	Informativa	Interactiva
Se utilizan predominantemente para informar sobre actividades organizadas por la institución o relacionadas con la materia tratada por ésta. Se busca ser un canal de difusión para aumentar la participación presencial en eventos, actividades, seminarios, etc.	Se usan principalmente para comunicar las actividades realizadas y programas ejecutados por la institución respectiva. Normalmente va acompañado de enlaces a notas en la página web institucional e imágenes del evento en cuestión.	Se difunden mayoritariamente datos sobre la realidad de la institución en la línea de los esfuerzos en transparencia activa.	Se promueve la interacción y recopilación de información a través del uso de las redes sobre eficacia de programas o características del servicio, entre otros.

Para ello se sugiere, como una acción tendiente a mejorar la calidad de la información relevante entregada, la creación de una **estrategia de comunicación digital** por parte de cada institución. Esto contempla:

- Apertura de cuentas en las redes sociales más populares (Facebook, Twitter, entre otros).
- Definición de un “perfil” comunicacional de dicha iniciativa.



Esto significa que la administración pública reconoce el papel autónomo de los ciudadanos en esta relación y lo respalda. Éstos participan en el establecimiento de la agenda y contribuyen a dar forma al diálogo con la administración pública. Pueden elaborar y proponer opciones. La administración pública abandona así, en gran medida, el control exclusivo que ejerce sobre el contenido y los canales de transmisión y, por lo mismo, da lugar a la coparticipación.

La implementación de este tipo de políticas, es una de las formas más eficientes para fortalecer las relaciones instituciones públicas-ciudadanos.

Cuando las herramientas están en armonía con los objetivos, actores involucrados y los recursos disponibles, los funcionarios públicos pueden darse cuenta de que una sola herramienta es insuficiente para obtener el contacto necesario con los diferentes públicos y alcanzar los objetivos planteados.

En general, hay que tener una gama de herramientas. El disponer de ellas podrá también proporcionar a la administración pública una posibilidad de multiplicar sus esfuerzos y acercarse más a los diferentes públicos ¹⁹.



Reflexiones sobre nuestras prácticas en el INDAP

¿Qué determina si creo una nueva cuenta o uso la(s) cuenta(s) existente(s)? ¿Qué beneficios y qué dificultad me traen una y otra opción?

¿Por qué es importante tener un control institucional sobre mi presencia en los Medios Sociales?

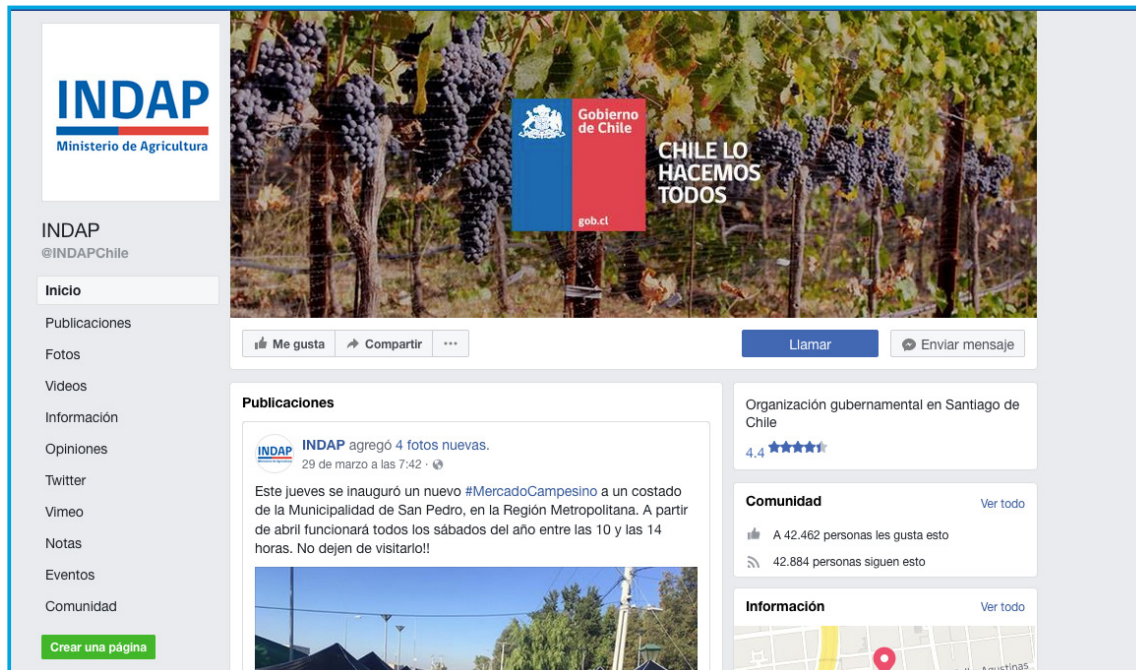
¿Cuáles son los problemas asociados al exceso de cuentas en Redes Sociales? ¿Y cuáles son los problemas de disponer de pocas cuentas/canales?

¿Mi demanda comunicacional es una campaña corta o un proceso de larga duración?

¿Tengo capacidad de absorber la demanda operativa en caso de la creación de un canal nuevo?

¿Es mejor coordinar las diferentes fuentes de información y centralizar la publicación e interacción con el ciudadano o viceversa? ¿Cuáles son los beneficios y riesgos de cada una de estas opciones? ²⁰

En la mayoría de los casos, las cuentas institucionales han sido creadas como respuesta a una demanda popular o un sentimiento de que era necesario estar presente en estos medios, sin mayor planificación. Inclusive hay casos en que la creación de las cuentas fue impulsada por un agente externo a la institución, como una agencia de comunicación contratada para una campaña, generando un beneficio a corto plazo por la inserción de la institucionalidad en el ámbito de los Medios Sociales. Pero, el abandono de la cuenta tras el fin de una campaña con plazo definido puede derivar en problemas al momento de transferir la administración de la cuenta al servicio.



Historias de éxito

Es importante celebrar y difundir dentro y fuera de la institución las historias exitosas, pues son un gran impulso para incentivar su aceptación, además de despertar el deseo en otras áreas con similar éxito.

Un caso de buenas prácticas al interior del INDAP, en torno a las Mesas de Diálogo Político-Social, es el grupo cerrado de Facebook “Yo Joven & Rural”. Grupo que nace producto de la iniciativa de profesionales del Equipo de Jóvenes de la División Fomento, en el Nivel Central, y que se circunscribe a la Mesa Nacional de Jóvenes y las Mesas Regionales, en gestación.

“Armé un grupo en Facebook, armé una comunidad virtual, un blog online en donde deposité toda la información dirigida para jóvenes y en el grupo de Facebook comencé a hacer un trabajo orgánico para que nos llegaran miembros. Así que de esos mismos cincuenta, empezaron a invitar a sus amigos, invitar, invitar, yo lo que hice fue enviarles a mis colegas en las regiones, publicidad para que pusieran en las oficinas (...) y así más o menos en un mes ya éramos trecientos, a los dos meses, a los tres meses ya éramos quinientos”

(Jessica Duque, Comunidad Virtual Jóvenes Rurales, División de Fomento, INDAP)



De esta forma los administradores dan la bienvenida:

“Este grupo privado en Facebook es una comunidad creada con el apoyo de INDAP, para debatir, compartir, informar y capacitar sobre emprendimiento e innovación en el mundo rural. Un lugar virtual en el que se reúnen jóvenes, entre 18 a 35 años, y profesionales de diferentes sectores que tendrán en común el interés de contribuir al desarrollo de la Juventud Rural Chilena.

Esta comunidad está abierta a la participación, así que comparte, comenta, sugiere y pregunta lo que quieras, pero en la línea de los contenidos que aquí se publican.

Es importante saber que está permitida la publicidad, pero solo de aquellos proyectos, emprendimientos o productos que surgen de la pequeña agricultura chilena. Además, la intención es que se aproveche este espacio lleno de juventud, para conocer a futuros socios, clientes, proveedores o hasta compañeros de fórmula.

¡Bienvenid@! “

3.5 Logística: Disposición de recursos

Dentro del proceso de planificación, hemos visto como vincular los objetivos a los actores involucrados, cómo definir la convocatoria en función del perfil de los actores y con diversas opciones de canales o estrategias para llevarlo a cabo.

Finalmente, uno de los elementos centrales de la planificación de instancias de participación ciudadana, es la logística y la movilización de los recursos disponibles para desarrollarla.

Recursos

Los recursos son los medios de distinta clase que, según se requieran, sirven para lograr nuestros objetivos. La definición detallada de los recursos necesarios para desarrollar las actividades de un proyecto es fundamental para su realización. Un proyecto implica una gran y diversa cantidad de recursos, por lo que es conveniente tenerlos completamente visualizados en la etapa de formulación del proyecto .

Estimar y describir los recursos, responde a la pregunta:

¿Qué y cuántos recursos requiere la actividad que estoy planificando?

Todos los proyectos requieren recursos para su concreción, que pueden ser de diversa índole, en el caso de los recursos que inciden en la organización de las actividades de planificación, aquellos más fundamentales son:

Recursos Humanos

Recursos
Financieros

En el momento de analizar los recursos disponibles para una actividad, recomendamos seguir los siguientes consejos:

1. Obtener el compromiso de los responsables, tales como jefes de área, encargados de programas, ejecutivos y funcionarios.
2. Hacer un inventario de los recursos financieros y humanos.
3. Armonizar recursos con objetivos, públicos y actividades.
4. No subestimar los recursos humanos o económicos.
5. Si los recursos se ajustan a las actividades, muy bien, si son insuficientes, se debe:
 - Ser creativo con los recursos existentes: averiguar si hay maneras de utilizar las herramientas con menos recursos humanos y tiempo.
 - Utilizar un recurso para compensar la insuficiencia de otro: si se cuenta con fondos suficientes, pero pocos recursos humanos, se puede asignar parte de las tareas a empleados sub-contratados, externos a la administración pública, mientras esto no dañe sus prerrogativas. A la inversa, con pocos medios financieros pero muchos recursos humanos, puede considerarse la ejecución de las tareas al interior, aunque originalmente estuvieran subcontratadas.
 - **Aumentar los recursos:** se puede intentar solicitar mayores recursos a los niveles jerárquicos superiores.
 - **Establecer prioridades:** independientemente de los recursos disponibles, es imposible hacer y lograr todo al mismo tiempo. Y aunque los recursos no sean suficientes para lo que se tendría que hacer, es necesario seleccionar actividades, públicos y objetivos prioritarios.
 - **Aceptar los límites:** los recursos destinados al fortalecimiento de las relaciones entre instituciones públicas y ciudadanos son limitados, como lo son para cualquier otra actividad del Estado. Si los recursos no permiten realizar lo planeado, hay que reconocerlo de manera explícita y aceptar las consecuencias: limitar las actividades, los públicos a contactar, así como el número de objetivos que deberían alcanzarse.



Es fundamental armonizar recursos con objetivos, públicos y actividades/herramientas. Para ello recomendamos hacerse las siguientes preguntas al momento de planificar la logística de una actividad:

¿Cuántos recursos son necesarios para tal o cual actividad?

¿Permiten los recursos disponibles realizar las actividades?

¿En qué medida se puede contactar a los públicos y realizar los objetivos?



3.5.1 Pasos para la planificación de los recursos

Los proyectos se llevan a cabo por personas que forman un equipo, a través de la movilización de determinados recursos.

En el contexto del INDAP, tanto los recursos humanos como financieros dependen de las particularidades de las instancias que son planificadas; de sus dinámicas de trabajo, participantes y objetivos. Es por ello que el presente Manual entrega recomendaciones sobre los principales temas y actividades en casa uno de los pasos, no existiendo una “forma única” de hacer las cosas, sino que resguardando las especificidades y capacidad de adaptación de los equipos.

Paso 1:

Recursos humanos: el equipo, las personas.

Corresponden esencialmente al tiempo que el personal puede dedicar a las actividades en cuestión. Para su planificación debe responder la siguiente pregunta:

¿De cuántas personas se dispone para realizar las tareas previstas y qué parte de su tiempo de trabajo pueden dedicarles?

La calificación del personal constituye otro aspecto de los recursos humanos, el cual permite administrar eficientemente sus capacidades y asignar tareas idóneas para cada uno.

¿Con qué formación y experiencia se cuenta para las tareas de planificación, implementación y evaluación?

¿Cuáles son las necesidades de supervisión?

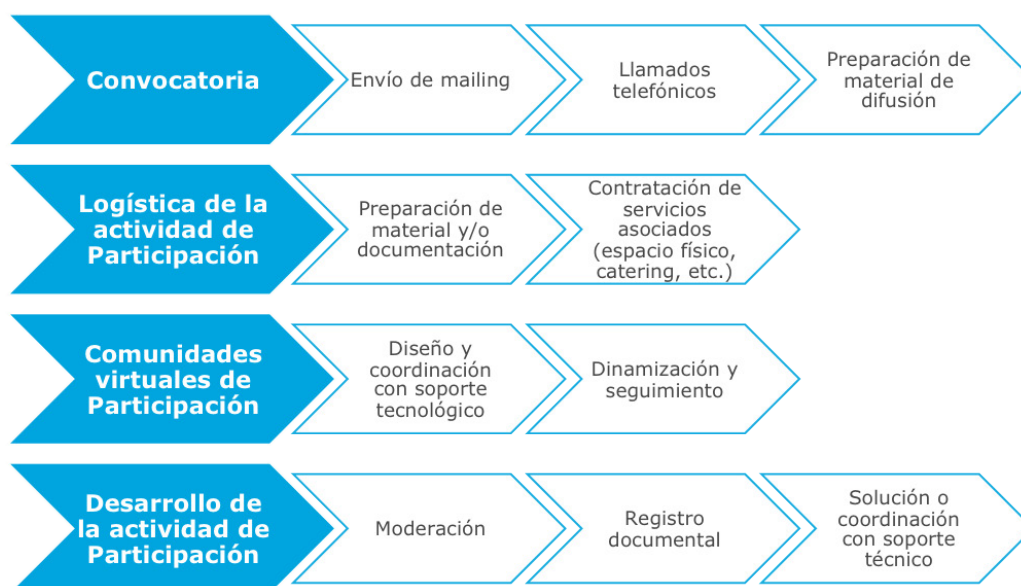
¿Se puede contar con el compromiso de los jefes de área, ejecutivos, encargados de programas y otras autoridades?

El equipo humano es uno de los factores determinantes en el éxito o fracaso de un proyecto, por lo que es fundamental tenerlo presente en el momento de planificar una iniciativa de participación ciudadana.

La determinación de un equipo humano adecuado tiene las siguientes ventajas²¹ :

- Posibilita una cierta independencia del grupo en relación con las personalidades que lo componen, pues puede subsistir más allá de la permanencia de éstas.
- No depende tanto de los ritmos personales de quienes llevan a cabo las tareas.
- El grupo es, en general, más creativo que los individuos que trabajan aisladamente, pues permite aportar más y mejores soluciones a los problemas.
- Con una adecuada coordinación y división del trabajo el grupo tiene acceso a realizar tareas complejas y de mayor alcance que una persona aislada.
- Las decisiones de un grupo suelen estar más fundamentadas, pues manejan mucha información, cuentan con mayores referencias y tienen más posibilidades de anticiparse y rectificar los errores.

Temas y tareas a considerar en la planificación, vinculadas con la gestión de equipos de trabajo:



La recomendación es que los equipos de trabajo se distribuyan la realización de las tareas asociadas a cada uno de los temas. Asignando funciones según experiencia, pertinencia de formación profesional y competencias. Y siempre considerando el objetivo de la instancia de participación, sus integrantes y las características del espacio.

Paso 2:

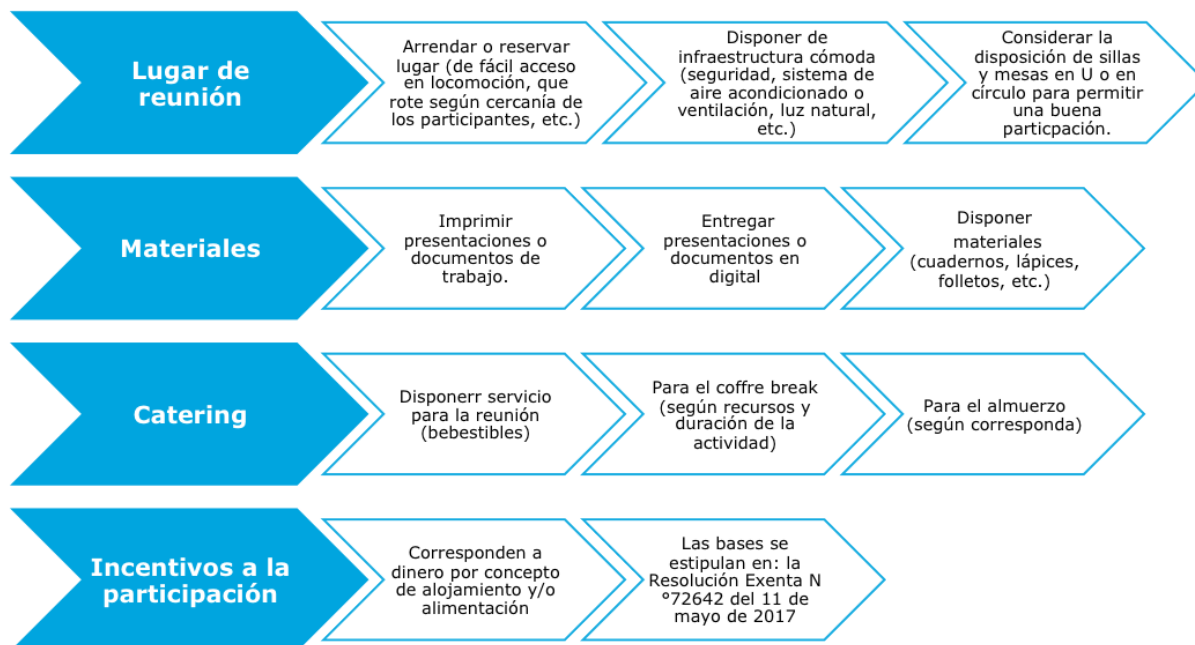
Recursos financieros

Corresponden a los fondos disponibles para pagar los requerimientos materiales y los servicios necesarios. En general, están previstos en el presupuesto de la administración pública que tiene la tarea de realizar las actividades destinadas a reforzar las relaciones entre instituciones públicas y ciudadanos.

Es fundamental que el presupuesto tenga las siguientes características, que deben ser tomadas en cuenta al evaluar un proyecto:

- Debe ser coherente con las actividades a realizar y con los objetivos.
- Ser realista. Se debe evitar, por una parte, elaborar un presupuesto con gastos demasiado elevados o, por el contrario, con gastos muy reducidos que en definitiva no permitirán la correcta realización de las actividades.

Temas y tareas a considerar en la planificación, vinculadas con la movilización de recursos:



Y en el caso del INDAP... ¿cómo?

Los montos de los incentivos para actividades que convoquen a Organizaciones Campesinas u otras entidades de representación, en caso de corresponder, están autorizadas por:

The document is an official resolution from the National Directorate of Agricultural Development (INDAP) of Chile. It includes the following elements:

- Logo:** Logo of the Government of Chile and the Ministry of Agriculture.
- Signature:** Octavio Sotomayor Echenique, signed digitally.
- Text:**

APRUEBA PROGRAMA DE INCENTIVO A LA PARTICIPACIÓN DE INTEGRANTES DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS U OTRAS ENTIDADES DE REPRESENTACION, EN INSTANCIAS CONVOCADAS POR INDAP.

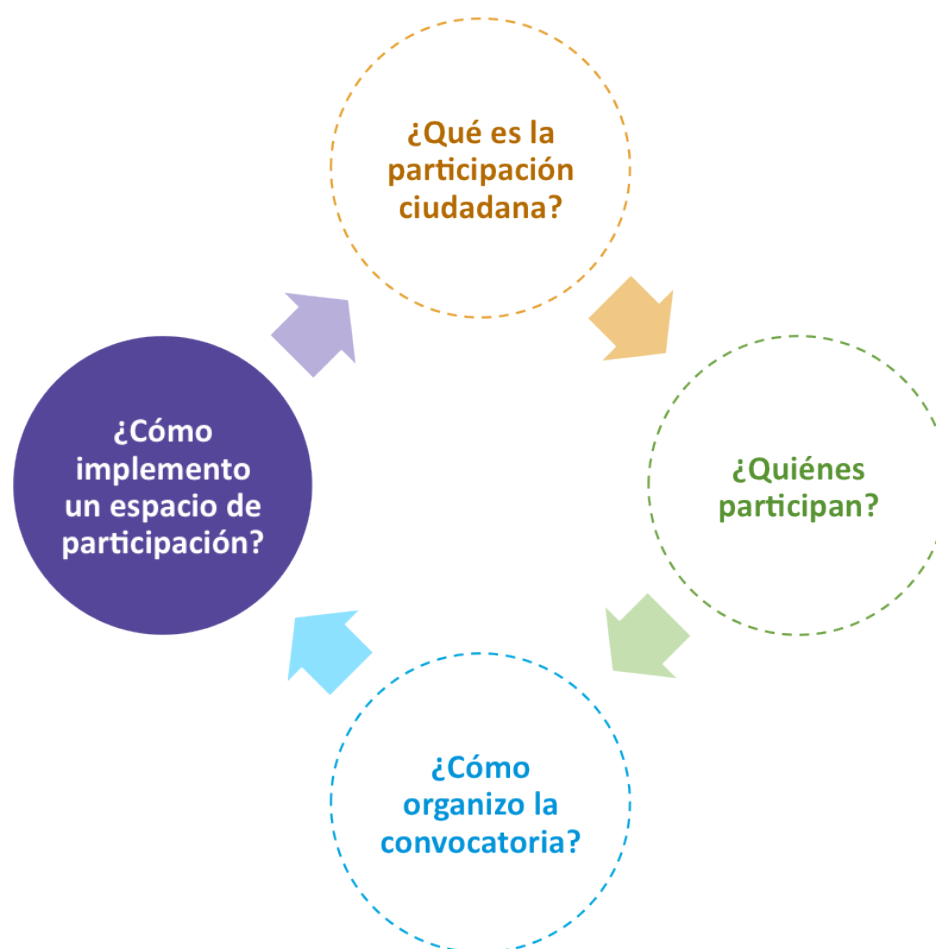
Santiago, 11-5-2017

RESOLUCION EXENTA N° 072642 VISTOS: La Resolución N°1.600 de 2008 de la Contraloría General de la República; Ley N°20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública; Las facultades conferidas en las disposiciones de la Ley N° 18.910 Orgánica de INDAP, modificada por la Ley 19.213.

CONSIDERANDO:

Que con fecha 16 de febrero de 2011, se publicó la Ley N°20.500, sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública, que modificó la Ley N°18.575 Orgánica

CAPÍTULO 4:
¿Cómo implemento un
espacio de participación?



En este capítulo vamos a aprender a:

- Identificar los roles de cada uno de los actores involucrados en las instancias de participación; observando las competencias necesarias que deben adquirir para permitir el correcto desarrollo de la actividad.
- Conocer técnicas de resolución de conflictos, útiles en contextos de participación ciudadana; enfocadas a servir de guía al funcionario INDAP encargado de la actividad.
- Comprender la importancia de seguir procedimientos y metodologías en la implementación de una instancia participativa.
- Comprender la importancia y valor de sistematizar y documentar antes, durante y después de llevar a cabo la actividad.
- Conocer técnicas participativas, útiles en contextos de participación ciudadana; enfocadas a servir de guía al funcionario INDAP encargado de la actividad.
- Reconocer las tareas a realizar entre las reuniones en cuanto a seguimiento, monitoreo y planificación de la siguiente actividad.
- Manejar consejos prácticos que permitan la aplicación de los contenidos, con énfasis en el contexto y buenas prácticas del INDAP.

4.1 Roles y competencias

Los espacios de participación ciudadana tienen como principales actores a dos partes. Los primeros, aquellos que pertenecen a la entidad u organización convocante, y luego al conjunto de actores interesados, o stakeholders, que son convocados a asistir.

Ambas partes poseen ciertos roles dentro de la actividad, lo que determina los derechos y deberes que cada uno debe asumir para que la actividad se desarrolle con éxito. Entenderemos entonces que:

1. **Actores interesados o Stakeholders:** son aquellos actores que están directamente involucrados en las distintas instancias de diálogo participativo. Son quienes fueron convocados para participar como actores interesados y que en el caso del INDAP, se ven afectados o afectan sus líneas programáticas, y son usuarios o potenciales usuarios de esta institución.
2. **Entidad convocante:** Es la entidad que genera, propicia, organiza y coordina las actividades de diálogo participativo. Las instancias son variadas y los objetivos, participantes y aspectos logísticos, dependen del sentido que tenga ésta; sin embargo, lo que los une a todas es que son espacios de diálogo participativo en donde el foco está en la participación ciudadana con un enfoque inclusivo.

Dentro de la entidad convocante, existen funcionarios encargados en distintos niveles y con distintos roles de estas actividades. A ellos es que vamos a nombrar, dependiendo del rol que asuman en determinado momento:

Moderadores

- Rol dentro de la actividad de participación ligado a la facilitación del proceso de **comunicación e intercambio de opiniones** entre los actores participantes.
- Vela porque las partes se escuchen y mantengan un diálogo de respeto.

Coordinadores

- Rol ligado al proceso completo de la instancia de participación, asumiendo la **toma de decisiones** y la gestión de recursos.
- Asume el papel en el **diseño, gestión, implementación y evaluación** de la instancia en su totalidad.

Facilitadores

- Rol vinculado a **poner a disposición recursos, materiales, información**, además de implementar técnicas de participación o dinámicas.
- Se debe preocupar de todos los elementos que enriquezcan el trabajo del grupo y aporten en el dinamismo de éste.

Encargados

- Rol vinculado al **cargo asumido al dirigir la instancia** de participación, y que tiene que ver con el grado de responsabilidad sobre las decisiones y acciones que allí se implementen.



4.1.1 Roles del moderador

Ellos serán quienes en primera instancia representen a la institución en las labores cotidianas de la implementación del espacio de participación ciudadana frente a los actores interesados.

Y en el caso del INDAP... ¿cómo?



Una misma persona o funcionario en INDAP puede asumir todos estos roles, en momentos distintos de su labor respecto en temas de participación ciudadana. O bien, trabajar con otros profesionales y dividir funciones según sus conocimientos y habilidades.

En el caso de INDAP, estos pueden ser los jefes de área, encargados de programas, ejecutivos de área, profesionales de apoyo, coordinadores de las mesas o grupos temáticos, etc.

¿Qué es un grupo de personas?

Al referirnos a un grupo de personas, estamos hablando de una reunión, más o menos permanente, de personas que se interrelacionan y que tienen metas similares. Existe un reconocimiento público en cuanto a quienes forman parte del grupo y el actuar grupal se rige por normas y valores (explícitos o implícitos) que se han creado conjuntamente.

Pero... ¿por qué calificamos a estudiantes de un mismo nivel como grupo, mientras que no a 15 personas que están juntas esperando un bus?

Se suelen mencionar 6 criterios para la identificación de un grupo:

1. Un nivel de conciencia de las personas sobre lo que les une entre sí.
2. Una motivación compartida, es decir, el grupo responde a necesidades particulares de las personas.
3. Un nivel mínimo de satisfacción de las necesidades personales.
4. Una organización interna y externa mínima.
5. Formas de interdependencia entre las personas que conforman el grupo.
6. Formas de interacción, de actuar en conjunto entre las personas.

4.1.2 Competencias desde la perspectiva del moderador

El funcionario INDAP que implementa o modera una o más instancias de participación ciudadana, debe poseer ciertas características que le faciliten su labor. Por un lado, contar con habilidades y destrezas “blandas”, que tienen que ver con aspectos actitudinales y por otro lado, conocimientos “técnicos”, los cuales guardan relación con aspectos más procedimentales:

DECÁLOGO DE COMPETENCIAS DE UN MODERADOR INDAP

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

1. Compromiso

- Con la institución;
- Con el sentido de la política pública que sustenta el trabajo con la ciudadanía;
- Con el objetivo de la instancia que modera, y, sobre todo;
- Con las personas: comprometerse y resaltar el valor que tiene la participación de los actores en mesas o instancias de trabajo.

Para ello el funcionario debe otorgar una dedicación laboral razonable a la coordinación de las instancias, dentro de sus funciones laborales cotidianas; relevando la importancia de estas actividades como partes fundamentales de su labor como funcionario público.

“Otorgar valor a instancias que tengan un sello no productivo, más social, con las personas. No solo lo productivo es importante”.

(Funcionaria INDAP, Nivel Central)

2. Enfoque centrado en la persona y con lógica horizontal

Implica la comprensión y adhesión a un paradigma propio de la administración pública, y basado en un enfoque social, atendiendo al valor de la persona.

- Paradigma que puede ser distinto al de la formación profesional de los funcionarios.
- El énfasis es la persona, el ciudadano; y la certeza de que el deber primario de un funcionario público, es con estos actores.

“Los problemas se resuelven con la gente. Nosotros siempre tenemos la respuesta técnica, pero escuchar a la gente, permite darnos cuenta de cosas que no sabíamos y que inciden en las políticas públicas, pudiendo llegar a cambiarlas; así de importante es ese diálogo”.

(Funcionaria INDAP, Nivel Central)

<p>3. Motivación- Iniciativa</p>	<p>La motivación es un elemento fundamental para el éxito de los grupos y organizaciones, ya que de ella depende en gran medida la consecución de sus objetivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debe ser igualitaria entre todas las partes involucradas. No se puede exigir compromiso a las organizaciones, si los funcionarios públicos no cumplen o faltan a las reuniones. • La motivación permite al funcionario tomar la iniciativa, siendo propositivo y adelantarse a los requerimientos del trabajo en grupo, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> - Llevar nuevos temas a la instancia. - Proponer mejoras en los procesos de comunicación. - Crear comunidades virtuales asociadas a los grupos de trabajo. - Investigar técnicas que fomenten el diálogo o mejoren las dinámicas.
<p>4. Dialogar, escuchar y “ponerse en el lugar del otro”</p>	<p>Participar en una instancia de diálogo supone que el “diálogo” es el elemento central que reúne y posibilita el trabajo del conjunto de personas.</p> <p>El funcionario INDAP debe llevar la iniciativa en esto, siendo él quien promueve a través de sus actitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escuchar todas las posturas e ideas. • Respetar a los demás actores, sobre todo a aquellos que tienen posturas opuestas. • Ser capaz de “ponerse en el lugar del otro”, entendiendo sus ideas desde su visión de mundo, y no desde la propia. <p>La capacidad de diálogo no solo es al interior de la mesa de trabajo, sino que también fuera de ella, con los actores externos que influyen en las actividades, con otros actores públicos que la instancia determine como claves o sean invitados, con los colegas pares del INDAP, etc.</p> <p>Lo fundamental es que se creen ambientes de sano diálogo y que tanto la comunicación como la forma, primen para llegar a consensos.</p> <p style="text-align: center;"><i>“Hay que sacarse el “NO” como primera respuesta siempre, al tratar con las demandas de las organizaciones. Darse un tiempo y escucharlos y comprender el porqué de esas demandas”.</i></p> <p style="text-align: right;">(Funcionaria INDAP, Nivel Central)</p>

<p style="text-align: center;">5. Imparcial</p>	<p>El funcionario INDAP, si bien depende de dicha institución y la actividad de participación ciudadana en la mayoría de los casos, se realiza al alero económico y logístico de la institución; debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener siempre una actitud imparcial sobre los temas tratados. No abanderándose ni con una postura, ni con un actor o con un grupo de ellos. • No tomar partido por ninguna postura, aunque ésta implique el beneficio de la institución. • La mesa de diálogo es una instancia que recoge ideas y visibiliza las demandas de las organizaciones sociales campesinas; las demandas provienen de personas u organizaciones que pueden o no estar alineadas con las políticas de INDAP, pudiendo tener ideas para mejorarlas o modificarlas. Es “deber” de la instancia de participación, escuchar y albergar esas demandas. No es su función decidir qué sirve y qué no, o defender férreamente las decisiones de la institución. <p style="text-align: center;"><i>“Promover una instancia de participación en donde tienes que organizarla y además escuchar las demandas de los usuarios frente a tu institución, es como ser juez y parte. He ahí el desafío del funcionario”.</i></p> <p style="text-align: right;">(Funcionaria INDAP, Nivel Central)</p>
<p style="text-align: center;">6. Carácter firme</p>	<p>La firmeza de la postura y actitud del funcionario, permitirá que el resto de los actores lo reconozcan como una figura importante en la mesa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esto no significa que se imponga a quienes tienen caracteres más débiles, por el contrario; una estrategia inteligente es mantenerse al margen e intervenir en momentos puntuales, invitar al orden cuando el foco se pierda, y resolver conflictos entre las partes, con una actitud serena pero firme. Resguardando siempre, el fin de la instancia y el valor del respeto entre los actores. • El funcionario INDAP conversará en una misma mesa, con dirigentes sociales, con usuarios INDAP y con distintos representantes de la administración pública. Por lo tanto, asumirá un rol de líder, dentro de un grupo de personas que llevan muchos años vinculados con la temática; que han llegado a esa instancia, en su mayoría, como representantes de un colectivo de personas; y que, por lo tanto, son actores empoderados y seguros de sus posturas. Es deber del funcionario entonces “ponerse a la altura” del grupo que coordina.

<p>7. Enfoque en la autonomía</p>	<p>El rol del funcionario puede ser de coordinador, moderador, facilitador o encargado, según el sentido de la instancia de participación o del instante en que se desempeñe.</p> <p>Sin embargo, siempre su mirada debe estar encauzada hacia lograr la autonomía del grupo. Para ello:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener un discurso que invite y fomente la autonomía y la toma de decisiones, actividades o acuerdos al interior de la instancia, independientes de quienes la coordinan. • Gestionar el espacio de participación, procurando que no se generen lazos de dependencia tales que les impida a los actores actuar de forma autónoma. • Tener una mirada a largo plazo, que esté en concordancia con la sustentabilidad del espacio, no vinculada a ninguna institución o a una administración gubernamental en particular.
<p>8. Liderazgo:</p>	<p>Sintetiza el conjunto de competencias actitudinales que debiese tener un funcionario de INDAP, en su vínculo con las instancias de diálogo social.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad y habilidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar al grupo. • Se trata, en suma, del proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que las personas de dichos grupos desarrollan, en función del objetivo colectivo y resguardando no perder el foco y que las decisiones y beneficios alcancen a todos los actores involucrados.

COMPETENCIAS PROCEDIMENTALES

1. Conoce toda la cadena de valor asociada al tema de la instancia

Los actores que se reúnen en torno a las mesas de diálogo, son en su mayoría, actores o representantes de organizaciones que tienen un alto conocimiento territorial de la temática. Que trabajan y se desenvuelven cotidianamente en un rubro o área, por lo tanto, conocen toda la cadena de valor asociada. Entonces, es deber del funcionario INDAP:

- Conocer esta cadena de valor: sus actores, nudos críticos, potencialidades y experiencias comparadas.
- Investigar sobre los temas a tratar, tomar la iniciativa y contactar actores que puedan explicarle el funcionamiento de los aspectos que no conoce tan bien. De ser posible, ir a terreno y ver en persona los temas.
- Conocer la red de servicios públicos vinculada al territorio o al área de la instancia participativa. El funcionario, en última instancia, es la “cara visible” del gobierno y como tal, debe dar cuenta de, al menos saber, dónde dirigirse en caso de alguna duda o problema, y ser un mediador entre distintos organismos públicos.

“El facilitador tiene que saber mucho. A mí me ha tocado estudiar, conocer, e ir a ver. Conocer las plantas por dentro, estar en cosechas, viajar todo un día con un productor. Para tener todas las herramientas; pero, siempre estar con una mirada desde afuera”.

(Funcionaria INDAP, Nivel Central)

2. Enfoque en el trabajo ejecutivo y operativo

Las instancias de diálogo, son instancias que se abren en las agendas de sus miembros, pero que no representan la principal actividad de ellos. Por lo tanto, el foco en cada una de las actividades desarrolladas debe ser:

- Priorizar los temas a tratar, enfatizando aquellos que sean viables de discutir y que integren a todos los actores.
- Establecer tiempos acotados para las intervenciones, asumiendo un rol fiscalizador en que ello se cumpla (dando la palabra, proponiendo un orden de intervenciones, cronometrando las intervenciones, etc.)
- Proponer una dinámica de trabajo en cada jornada, con un temario y tabla de temas a tratar, claros, abordables y que aseguren el sentido de la instancia; resguardando al colectivo por sobre lo individual.

<p>3. Sabe documentar y sistematizar información:</p>	<p>Una forma de apoyar la eficiencia y eficacia de la instancia de diálogo es realizar un permanente ejercicio de síntesis de las ideas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Así, cuando se realicen intervenciones similares, el mediador de INDAP podrá intervenir y decir, por ejemplo: “...entonces, es posible observar que estas dos posturas convergen en algunas ideas, lo cual se puede resumir en: ...” • El llevar registro escrito de los temas tratados, ayuda a ir uniendo ideas fuerza y presentando síntesis que permitan direccionar la conversación en nuevos temas. • La sistematización mantenida en el tiempo de la información, permite al funcionario INDAP tener el panorama global de la instancia de participación, y así poder recordar a los presentes o a los nuevos miembros, de las ideas ya trabajadas y los acuerdos alcanzados durante el tiempo.
<p>4. Vínculos con su contraparte a nivel regional o nivel central:</p>	<p>El funcionario INDAP responde a una estructura organizacional, de la cual debe dar cuenta y debe sacar el mejor provecho para la instancia que coordina. Para ello:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debe mantener una comunicación fluida y pertinente con su contraparte de nivel central o regional, según corresponda. • Debe informar de las situaciones que considere relevantes y que afecten o influyan en el desempeño de la instancia de diálogo. • Debe velar por la transparencia y probidad en la información, dejando siempre respaldo en minutas o correo electrónico.
<p>5. Maneja herramientas de Redes Sociales o de ofimática:</p>	<p>Como facilitador, el funcionario INDAP, debe conocer y promover distintas herramientas o metodologías que faciliten y operativicen la instancia de participación. Dentro de ello, algunas buenas prácticas encontradas en mesas de trabajo actuales, son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de redes sociales para la comunicación, convocatoria y dudas durante el proceso entre reuniones. Sobre todo, en grupos de jóvenes, donde la inmediatez de la información es fundamental y medios como el Whatsapp son aplicaciones que permiten una comunicación en el momento. • Las herramientas de Microsoft Office incluyen, además del Word, Excel y Power Point, otras herramientas como Access para base de datos, Outlook o los sistemas de alojamiento y gestión de archivos asociados al GDrive, los cuales permiten compartir documentos, calendarios, establecer cartas Gantt, etc. Todo lo que podría complementar el trabajo del grupo y ayudar a mejorar la eficiencia de algunos procesos. <p><i>“Los jóvenes lo quieren todo rápido, rápido. Nuestro público busca, se informa, a veces llega antes que nosotros a la noticia de una convocatoria, por ejemplo. Es nuestro deber estar en el mismo nivel”.</i></p> <p>(Funcionaria INDAP, Nivel Central)</p>

4.1.3 Desde la perspectiva de los actores



Es deber del moderador o funcionario INDAP, conocer las características ideales de los actores interesados o stakeholders, en el contexto de cualquiera de las instancias de diálogo participativo que lleva a cabo la institución. Con el objeto de:

- Conocer cuál es el público objetivo con el que se encontrará en estas instancias y preparar la metodología que implementará con ellos.
- Así como para saber de antemano cuáles son las características deseadas que deben fomentarse dentro del grupo.

Es así, como encontramos ciertas características ideales, que debiesen fomentarse en los actores de un buen grupo de trabajo:

Características del moderador



4.1.4 Técnicas de resolución de conflictos

“El conflicto es definido como una controversia o diferencia explícita (de información, de intereses o de valores) que ocurre entre, al menos, dos grupos interdependientes que compiten entre sí por los mismos recursos escasos o que persiguen metas incompatibles. De manera que las opiniones, decisiones y conductas de un grupo respecto a tales recursos y metas, afectan necesariamente las opiniones, decisiones y conductas de otro grupo”²².

La visión moderna con respecto al tema de participación ciudadana y dinámicas dentro de grupos de personas, indica que los conflictos son parte de estas instancias. No son situaciones excepcionales, sino por el contrario, momentos usuales propios del diálogo y de la relación entre personas. Es por eso, que debemos preverlos y prepararnos para saber cómo resolverlos:

Diferencias en la visión del conflicto

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

Tipos de conflictos

Según el tipo de conflicto, es que vamos a utilizar técnicas determinadas para manejarlos. Una clasificación adecuada para el contexto del INDAP es:

Visión Tradicional	Visión Moderna	Conflicto de motivos variados
Tensión entre dos o más entidades sociales (individuos, grupos u organizaciones) que proviene de la incompatibilidad de respuestas reales o deseadas.	La ganancia de una de las partes es exactamente la pérdida completa de la otra.	Son conflictos que tienen una amplia gama de soluciones. En estos conflictos tenemos partes enfrentadas con alternativas de intentar elevar al máximo la propia ganancia en lugar de trabajar a favor de la mejor solución colectiva.

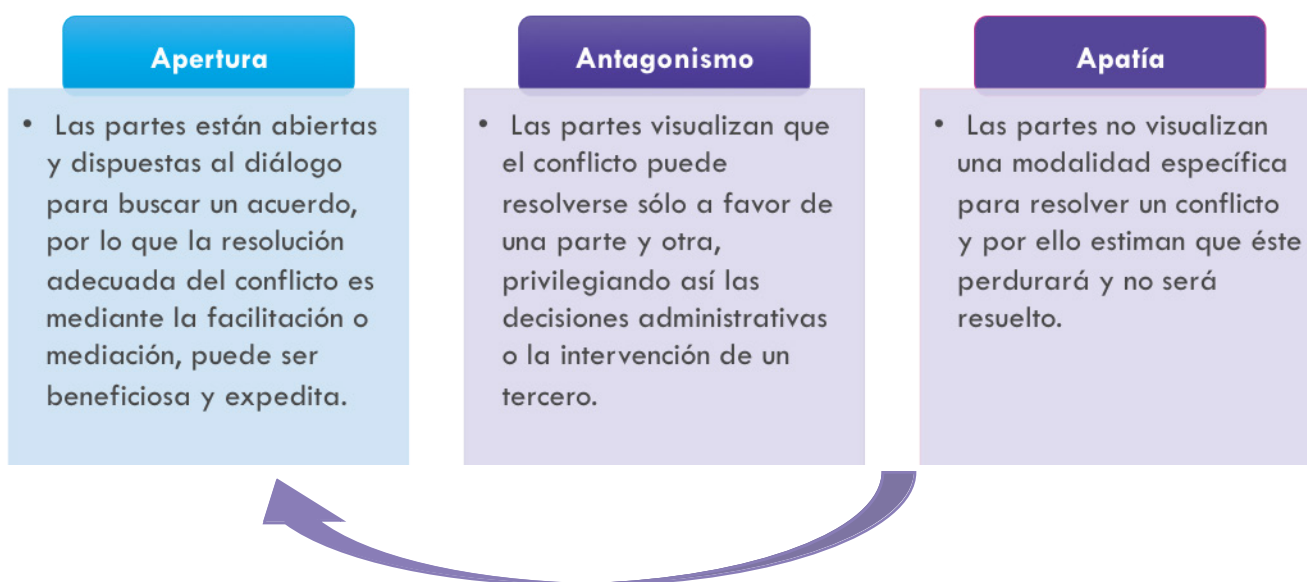
Los conflictos deben ser analizados como un proceso que atraviesa distintas etapas y que adopta formas diferentes. La secuencia habitual de un conflicto es la siguiente:

Etapas del conflicto	¿Qué ocurre?
<p>El conflicto está latente: Si bien existe porque se está en presencia de una situación problemática, éste no se manifiesta.</p>	<p>En una primera instancia el conflicto está “a la búsqueda” de la excusa perfecta o las condiciones adecuadas para salir a la luz.</p> <p>Las fuentes de conflicto pueden ser la:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Características personales • Aspectos de la organización.
<p>El conflicto se manifiesta: Las partes quedan claramente identificadas y posicionadas.</p>	<p>Esta etapa se caracteriza por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carga emocional muy fuerte. • Se genera una ruptura del equilibrio grupal dando paso a discusiones. • El grupo se centra en el conflicto perdiendo de vista los objetivos comunes. • En este momento se tiene la sensación de que nunca se va a poder salir del problema, por lo que en este ambiente la comunicación se deteriora, las susceptibilidades empiezan a nublar el juicio de las personas y los mensajes y actitudes son mal interpretados.

Etapa del conflicto	¿Qué ocurre?
<p>El conflicto genera determinados resultados en el grupo según cómo se resuelve.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los efectos paralizadores o dinamizadores que el conflicto puede provocar dependen de qué estrategia de abordaje se utilice. • Aquí es clave tener presente la herramienta de negociación ya que permite que las partes en conflicto logren satisfacer sus intereses, y por lo tanto resolverlo de forma dinámica.

Factores que inciden en el conflicto

Asociado a una etapa del conflicto y a su tipología, es que los actores asumen distintas posiciones con respecto a éste. Es así como, la actitud puede ser de apertura, antagonismo o apatía, cualquier de las cuales determina cómo se enfrentará y resolverá.



La transición de una actitud de apatía o antagonismo, hacia una actitud de más apertura, depende de la sensibilidad que vayan adquiriendo los actores sobre la situación conflictiva y la necesidad de resolverla. Esta transición, puede ser sugerida o inducida por el mediador en la medida en que logre que las partes se sensibilicen con el proceso de lograr una mejor solución a su conflicto.

Técnicas de resolución de conflictos

Algunas metodologías para manejar los conflictos en grupos amplios, son las siguientes:

1. Negociación:

- Es un proceso en el que los grupos involucrados deciden voluntariamente implementar instancias de diálogo para la búsqueda de acuerdos de solución que sean de mutuo beneficio.
- Los grupos aceptan encontrarse cara a cara para sostener conversaciones que conduzcan a una solución aceptada por todos.
- A diferencia de las vías tradicionales la negociación no termina con bando ganador y uno perdedor, pues su esencia radica en que todos los grupos obtengan la mejor ganancia a través de ella.
- Se trata de un proceso enteramente independiente, donde los participantes resuelven los problemas —ya sea sustantivos o procedimentales- por sí mismos.

2. Facilitación:

- Consiste en el apoyo externo de una persona o grupo que no está involucrado directamente en el conflicto y cuya labor permite mejorar la comunicación entre los grupos.
- El facilitador entrega su apoyo profesional para que todos los grupos tengan la misma oportunidad de expresar sus puntos de vista y de ser escuchados durante la negociación.
- Con ellos se garantiza que la participación de los grupos se desenvuelva en igualdad de condiciones y que éstos puedan avanzar en la comprensión mutua de sus intereses.
- El facilitador, como su nombre lo indica, sólo facilita que la negociación se desenvuelva de la mejor manera, pero sin intervenir en el curso que tome el proceso.
- Para que la tarea del facilitador tenga éxito, los grupos deben ser capaces de tomar el control de los contenidos de la negociación por su cuenta, en la medida que la comunicación entre ellos mejore.



3. Mediación:

- Consiste en el apoyo externo de una persona o grupo que no está involucrado directamente en el conflicto y cuya labor está dirigida tanto a mejorar la comunicación entre las partes, como a ayudar a los grupos a alcanzar acuerdos de solución.
- A diferencia del facilitador, el mediador interviene directamente en los contenidos del proceso a fin de ayudar a los grupos a alcanzar acuerdos en temas definidos por ellos como prioritarios.
- Para ello, entrega sus recomendaciones sobre cuál es la mejor manera de encauzar las conversaciones e incluso puede sugerir estrategias de acción a cada uno de los grupos con el fin de que obtengan los mejores beneficios del proceso.
- El mediador también puede jugar un rol activo proponiendo soluciones al conflicto. Para cumplir con su función, el mediador debe ser percibido como una persona objetiva y ecuánime por todos los grupos.

Ahora bien, cuando el conflicto se desarrolla a partir de individuos al interior de los grupos, es necesario que el moderador aplique técnicas de manera individualizada. Esta intervención supone romper las barreras de los caracteres difíciles o cerrados al diálogo, o la predisposición negativa frente a algunos temas.

Qué hacer según ciertos tipos de participantes

Tipo de participante	¿Qué hacer?
Participante silencioso	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar y motivar a un miembro silencioso para que exprese su opinión. • Aplique el método de rotación - todos los miembros deberán expresar su opinión por separado. • Haga preguntas que él / ella sabe contestar, así cultivará la confianza en sí mismo.
Participante hablador	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzca la velocidad al hablar, aun así, no los interrumpa. • La rotación puede ser útil también. Tendrán que esperar su turno. • Sea gentil e invite a escuchar a los otros miembros para que todos expresen su opinión.

Tipo de participante	¿Qué hacer?
Participante disperso	<ul style="list-style-type: none"> • Si alguien se desvía de los objetivos generales de la reunión, interrumpir al orador y redirigir la atención a los temas esenciales. • Si un miembro dudoso hace preguntas que no están en el tema, acaba de decir, por ejemplo, “...sí, tenemos un presupuesto muy reducido, pero esas preguntas no se refieren a los temas de actualidad, por lo que sería mejor continuar nuestra conversación.”
confrontacional	<ul style="list-style-type: none"> • No discuta con ellos. No les dé una razón para argumentar, él/ella está buscando la posibilidad de argumentar. • En el caso de la crítica personal o acusaciones, interrumpir la conversación y continuar con el tema central de la sesión.



Para saber más...

A continuación, material para profundizar en los temas propuestos en el decálogo:

Liderazgo:

- J.A. Viveros. (2003). El liderazgo, la comunicación efectiva y resolución de conflictos. Ed: Oficina Internacional del Trabajo y Central Unitaria de Trabajadores Chile. Disponible en: http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MGIEMV/GestionAdmtivaEV04/materiales/Unidad_2/Lectura4_LiderazgoComunEfectiva_U2_MGIEMV001.pdf
- Adaptación de Libro de Trabajo para Desarrollo de Liderazgo Juvenil. Ed: Coalición de Liderazgo Nueva Luz, 2001-2003, págs. 62-63. Disponible en: <http://www.fastennetwork.org/Uploads/8EAD7018-67B5-4FC1-9A49-CAE05F642F4E.pdf>
- Ministerio Secretaría General de Gobierno y División de Organizaciones Sociales. (2001). Documento de trabajo: Resolución de conflictos comunitarios. Disponible en: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/resoluc.pdf>

Motivación:

- A. Lara. (2008). Cómo motivar en la intervención socio-comunitaria. Disponible en: http://issuu.com/proyectoselva/docs/como_motivar
- Codina, A. (2002). Introducción a la Inteligencia Emocional para el trabajo directivo. www.inteligencia-emocional-org. Disponible en: http://www.inteligencia-emocional.org/informacion/introduccion_inteligencia.htm

Trabajo en equipo:

- Fuente de Sabiduría. (2015). Video: “El Vuelo de los Gansos. El trabajo en equipo: Reflexión”. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=CAat9pDPSFQ>
- M. Morales. (1995). Equipos de trabajo efectivos. Disponible en: <http://www.topconsultores.cl/img/Grupo%20y%20Equipo%20de%20Trabajo.pdf>

4.2 Dinámicas de trabajo

Un espacio de diálogo social es el resultado de un proceso que está en permanente maduración y ajuste. Conlleva un trabajo por parte de todos los actores involucrados, sea de la entidad convocante como de los actores interesados o stakeholders, de manera metódica, en el tiempo y teniendo como foco un objetivo común que no debe siempre mantenerse.

No hay que desanimarse si algunas de las instancias no salen como las planificamos o surgen imprevistos que cambian el sentido o foco de la actividad.

El aprender de los errores, extraer lecciones, relevar las buenas prácticas y evaluar constantemente lo que estamos haciendo, son requisitos necesarios para que la instancia se consolide en el tiempo y encuentre sustentabilidad.

4.2.1 ¿Cómo determinar una dinámica de trabajo?

Para determinar qué dinámica de trabajo es pertinente a la actividad de participación, se debe considerar que:

1. Depende de las características del espacio o instancia de diálogo y participación ciudadana que se escoja.
2. Es flexible. Pueden variar en el tiempo y deben ajustarse siempre a las necesidades de los actores interesados. Debe ser funcional a sus intereses y necesidades, de esta forma se validará entre todos los involucrados y logrará sustentabilidad.
3. Debe ser fruto del consenso. Si bien la recomendación es que la institución convocante proponga reglas del juego y metodologías de trabajo, es necesario que éstas sean validadas, conocidas por todos los actores y permanentemente recordadas.

4.2.2 Pasos para llevar a cabo una instancia de diálogo participativo

Existen distintos pasos para llevar a cabo una instancia de diálogo participativo. En algunos de ellos existen diferencias entre las acciones a realizar para una actividad de tipo regular, o sea que son parte de un proceso de trabajo que lleva un determinado tiempo desarrollándose, y aquellas actividades que dan comienzo a una instancia participativa.

PASO 1: Fijar fecha/horario/participantes/ lugar

Actividades regulares	Actividades iniciales
1. Fijar en la reunión anterior: Es recomendable fijarlo en la sesión anterior con todos los participantes, en total consenso. Además, dejarlo registrado en el acta, como parte de los acuerdos de dicha jornada.	1. Entidad convocante es el encargado: Si la actividad se llevará a cabo por primera vez, es el mediador de la entidad convocante el encargado de establecer fecha, horario, participantes y lugar de reunión.
2. Responsabilidad del mediador: El responsable de propiciar este acuerdo es el mediador de la entidad convocante, debe solicitarlo a la asamblea y dejarlo registrado en la minuta y acta de la reunión	2. Convocar de acuerdo a características de los actores: El mediador o coordinador de la entidad convocante debe hacerlo en función de la disponibilidad de los participantes y de sus características geográficas.
	3. Plazos para convocar: La convocatoria asociada se debe realizar como mínimo 1 mes antes, para permitir la organización de los asistentes.



Y en el caso del INDAP... ¿cómo?

¿Cuánto debe durar una actividad de participación ciudadana?

Una buena práctica desarrollada en el INDAP, son las Mesas de diálogo político social, donde las reuniones, en general, tienen una duración de:

Reuniones regulares: Media jornada (de 9:00 a 13:00 hrs.)

Reuniones excepcionales: Una jornada (de 9:00 a 18:00 hrs.)

Encuentros, Seminarios, Eventos abiertos al público, etc.: Más de una jornada (2 o 3 días)

El tiempo de duración de una instancia de participación ciudadana, si bien depende de los objetivos de la reunión y de la disponibilidad de sus participantes, debe ser breve y acotado. De esta forma aseguramos que sea un espacio operativo y funcional a los temas que interesan a la audiencia. Si se extiende innecesariamente, el foco se perderá y se dilatará la búsqueda de acuerdos y la precisión de las intervenciones.

PASO 2: Recordatorio	
Actividades regulares	Actividades iniciales
<p>1. Envío de recordatorio: Al acercarse la fecha estipulada, debe ser recordada una semana antes a través de los canales que resulten más efectivos para ese grupo y luego un par de días antes de la realización. Es preferible que por ser ésta la primera reunión, se utilicen varios medios de comunicación de forma simultánea: correos electrónicos, llamados por teléfono, mensajes en redes sociales o grupos de whatsapp, etc.</p> <p>¡La memoria es frágil y las agendas de todos los participantes siempre están ocupadas, no se confíen!</p>	
<p>2. Envío de Temario: Es recomendable que en instancias de diálogo participativo que llevan tiempo trabajando y en donde hay una dinámica de trabajo establecida, se envíe previamente a la reunión el temario de los principales temas, contenidos y actividades que se desarrollarán en la próxima sesión. Esto con el fin de despertar el interés de los participantes, incentivar su asistencia y propiciar que vayan mejor preparados a la siguiente reunión, con preguntas, inquietudes, propuestas en borrador, etc.</p> <p>¡Siempre pensando en optimizar el tiempo de todos en la próxima jornada!</p>	

PASO 3: Bienvenida y comienzo de la actividad

Actividades regulares	Actividades iniciales
<p>1. Lectura del acta anterior: La entidad convocante, a través del moderador de la actividad, debe dar inicio a ésta mediante la lectura del acta de acuerdo de la sesión anterior, haciendo hincapié en los temas tratados, los acuerdos fijados, los responsables establecidos y el avance de las tareas que se propusieron.</p>	<p>1. Bienvenida: La entidad convocante, a través de sus autoridades da la bienvenida a la instancia, entrega los objetivos de ésta, en relación a la participación ciudadana y subraya que los temas y objetivos de la misma instancia se darán a partir del trabajo que se realice allí.</p>
<p>2. Presentación de actividades de seguimiento: El moderador de la instancia, en conjunto a los profesionales de apoyo destinados para ello, tendrían que dar cuenta del seguimiento realizado en el período entre la actividad anterior y la presente. Reportando brevemente a la audiencia sobre los logros y dificultades de las tareas comprometidas. Esto refuerza, por un lado, el compromiso por parte de la institución convocante, y por otro, permite replantear objetivos e incorporar temas pendientes en la reunión en curso.</p>	
<p>3. Poner sobre la mesa los objetivos, temas y actividades de la sesión: Según los intereses y demandas efectuados en la sesión anterior, debe enumerar los temas que se tratarán en esta sesión. Se recomienda presentar los temas como una agenda de trabajo, en donde se establezcan horarios para cada tema, a fin de que la audiencia se prepare y acuerden de forma autónoma un control sobre las intervenciones o el tiempo de duración de sus presentaciones.</p>	

PASO 4: Durante la actividad	
Actividades regulares	Actividades iniciales
<p>1. Velar por el cumplimiento del cronograma acordado: Habiendo leído los objetivos y las actividades que se desarrollarán en la jornada, el moderador da pie para que sean los participantes quienes presenten sus temas, aborden las problemáticas definidas o tengan espacio de trabajo de forma autónoma. El deber del moderador, es abrir la palabra y procurar que durante la jornada los tiempos se respeten, que el foco de la discusión siempre sea el establecido por ellos mismos, y en caso de presentarse situaciones que se escapen a lo planificado, considerarlas de manera individual con cada asistente.</p>	
<p>2. Moderar: El representante de la entidad convocante, debe asumir varios roles dentro del proceso que implica una actividad de diálogo participativo –los veremos en detalle en las siguientes actividades. Uno de los principales, durante la actividad, es moderar entre los participantes. Si es necesario y la audiencia lo permite o solicita, el moderador debe dar la palabra, controlar los tiempos de intervención y abrir o cerrar temas, así como presentar los siguientes. Su foco debe procurar que el objetivo de la instancia y de la sesión no se diluya, que todos los aportes y discusiones vayan en función de ello y que los tiempos se respeten y aprovechen de manera eficaz y eficiente.</p>	
<p>3. Documentar: Es una de las tareas fundamentales del moderador. Se recomienda que sea el representante de la entidad convocante, quien asuma el rol de sistematizador de la información que se genera en la instancia. ¿Qué significa esto?: que registre de forma escrita los principales temas que se trabajan, que anote los acuerdos generados, asociados a personas responsables, fechas y objetivos; que registre a través de un medio audiovisual (imágenes, videos, etc.) algunos momentos de la sesión; y que genere un borrador de acuerdos, los cuales se lean al finalizar la sesión.</p> <p>Además de ello, una buena recomendación es tener impreso para la finalización de la jornada dos documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Listado de asistencia a completar por los participantes de la jornada. • Borrador de acta, en el cual se especifiquen los acuerdos alcanzados. 	



Y en el caso del INDAP.. ¿cómo?

Una buena práctica impulsada por una de las Mesas de diálogo participativo en INDAP es invitar a que **los mismos participantes sean quienes registren la información de las reuniones**. Puede ser mediante sistema de turnos, para que se roten las responsabilidades.

- Es una práctica que genera compromiso entre los asistentes y es un desafío en determinados públicos que no están acostumbrados a tomar actas de reuniones, podría significar que el grupo se empodere aún más y se apropie del desarrollo de la actividad.
- Esta situación se puede dar, siempre y cuando el moderador evalúe el desempeño del grupo, detecte grados de compromisos altos con la instancia y, además, entregue formatos para poder hacerlo, así como también les explique técnicas para tomar apuntes y sintetizar ideas centrales.
- Lo ideal es que un par de sesiones realicen esta tarea en paralelo y luego explique, mostrando la comparación entre ambas, cómo poder mejorar el registro de la información.

¡No debemos subestimar a nuestro público objetivo! Independiente de cuál sea su rubro o actividad. Sin embargo, tampoco debemos suponer que tienen conocimientos en cuanto a redacción de documentos, toma de apuntes, escritura, etc. Por ello el rol del moderador es también de facilitador, en tanto que entrega y pone a disposición herramientas y recursos.

PASO 5: Facilitar la toma de decisiones

Actividades regulares

Actividades iniciales

1. **Foco en la toma de decisiones:** El moderador, en su calidad de facilitador, debe encauzar siempre la discusión o las intervenciones hacia la toma de decisiones. Ninguna instancia de participación ciudadana tendrá valor solo por reunir en una misma mesa a diferentes actores; el valor estará dado en la capacidad que éstos tengan de llegar a consensos, aunar visiones y generar acciones concretas. Por esta razón, es que el moderador debe intervenir y encauzar la discusión si detecta que se está perdiendo su hilo conductor.

Consejos para llevar a la práctica...

La racionalidad en el proceso de toma de decisiones consiste en tomar el contenido para luego valorar y maximizar las opciones dentro de las restricciones que existen.

Los pasos para un modelo racional de toma de decisiones son:

1. **Definir el problema:** Percibir las diferencias entre el estado existente y el que se desea.
2. **Identificar criterios de decisión:** Criterios que serán importantes para definir la solución del problema, considerando valores, intereses y preferencias personales.
3. **Comparación de la importancia de los criterios seleccionados:** Los criterios no son todos iguales en importancia, por lo que es necesario otorgarles la correcta prioridad en el proceso de toma de decisión.
4. **Generación de alternativas posibles:** Se genera una lista de las opciones posibles.
5. **Calificación de las alternativas con los criterios:** Se evalúan las fortalezas y debilidades de cada alternativa.
6. **Calcular la decisión final:** Evaluar cada alternativa contra el criterio ponderado, seleccionando la alternativa con la calificación más alta.
7. **Poner en práctica la decisión:** Una vez tomada la decisión esta debe ser llevada a la práctica.
8. **Evaluación de los resultados:** Considerar si el problema fue resuelto de la forma prevista o no, analizando si es necesario modificar o replantear algunos aspectos.

Una forma de dirimir cuál decisión tomar en grupos grandes es la votación. Algunos sistemas de votación, que pueden ser útiles en la toma de decisiones dentro de las instancias de participación de INDAP son:

Mayoría simple:

Sistema de votación en el cual, para aprobar una decisión se requiere más votos a favor de los que están en contra. Se escoge la opción que tenga más votos.

- Ventaja: La determinación de mayorías simples, representa una forma sencilla y rápida de tomar decisiones.

- Desventaja: La mayoría simple posee la limitación de ignorar las intensidades de las preferencias de las minorías, lo que puede generar problemas de legitimidad en las decisiones que son tomadas.

Mayoría calificada:

Sistema de votación en el que se requieren más votos para aprobar una moción, que en una mayoría ordinaria. Se establece un requisito mínimo en votos, para que la moción sea aprobada. Existen muchas formas de mayoría calificada, como, por ejemplo:

- Porcentaje mínimo: Se puede recurrir a un porcentaje mínimo de votos (dos tercios, tres quintos, cuatro séptimos, entre otros).
- Mínimo de votos válidos: Las abstenciones no son neutras, sino que impiden que la decisión se apruebe.
 - Ventaja: Se atenúa la exclusión de las preferencias de las minorías, ya que, para tomar una decisión, se requiere que se cumplan mayores requisitos en cuanto al número de votos.
 - Desventaja: A pesar de lo anterior, la preferencia de la minoría que no logra cumplir con el quórum de votos establecidos, queda excluida de la decisión que se toma finalmente; lo que también, puede generar problemas de legitimidad en torno a las decisiones que son tomadas por la mayoría.

Consenso:

Se denomina consenso a un acuerdo producido por consentimiento entre todos los miembros de un grupo, o entre varios grupos.

- Ventaja: Los intereses y deseos de todos los participantes de la organización, se encuentran representados en la decisión que se toma.
- Desventaja: El proceso de búsqueda de consenso puede ser lento, tornándose poco conveniente en relación a los aspectos operativos de la red. Algunas decisiones para ser pertinentes requieren de ciertos niveles de rapidez, lo que no siempre puede ser logrado a través de las decisiones de consenso.

PASO 6: Finalización de actividad

Actividades regulares

Actividades iniciales

1. **Lectura de acuerdos:** Al finalizar la actividad el moderador debería hacer una lectura rápida y en borrador de los principales acuerdos logrados en esa sesión. Subrayando los temas, responsables, fechas y actividades comprometidas, permitiendo que la audiencia refresque lo tratado durante la jornada y agregue modificaciones en caso de considerarlo, y luego los valide. Esto será un respaldo para la generación del acta por parte del moderador una vez terminada la jornada y evitará confusiones en la escritura del mismo.
2. **Firma de listado de asistencia y borrador de acuerdos:** El moderador debe estar pendiente y velar porque el listado de asistencia sea completado por todos los participantes, así como también recogerlo al finalizar la jornada. Asimismo, lo ideal es que imprima un borrador de los acuerdos alcanzados -que ha leído a la audiencia previamente y ésta los ha aprobado-, y luego que les solicite a los asistentes que lo firmen y con ello validen formalmente.
3. **Evaluación de proceso:** De ser posible y si lo estiman conveniente, recomendamos realizar una revisión, evaluación o balance del desarrollo de la actividad. Puede ir acompañado de algún instrumento para medir el grado de satisfacción de los participantes, o bien de una ronda de apreciaciones libres y voluntarias. Esto, al igual que todas las instancias de evaluación y revisión de las prácticas desarrolladas, permitirá al moderador tener un feedback acerca de cómo se lleva a cabo la instancia, qué elementos se debiesen mejorar y cuáles reforzar. Asimismo, entrega un mensaje a la audiencia de compromiso por la mejora constante y la capacidad de autocrítica de las prácticas que llevamos a cabo, lo cual, es también un mensaje valioso para que ellos mismos lo apliquen en su trabajo dentro de la instancia de participación.

4.3 Sistematizar y documentar ¿Por qué es importante?



Documentar las actividades desarrolladas en el marco de la participación ciudadana es una de las competencias que el moderador o coordinador de INDAP debe realizar en cada sesión, reunión o actividad que se desarrolle.

La importancia de documentar los encuentros radica en que:

- Genera **instancias de trabajo sólidas y fortalecidas**, en la medida que respalda los acuerdos e intervenciones, valorizando los aportes de cada participante.
- Otorga **seriedad y formalidad** a instancias de trabajo donde asisten personas que en lo cotidiano no se relacionan o trabajan en conjunto.
- Sirven como **argumentos para dar sustentabilidad al espacio en el mediano plazo**, inclusive si las autoridades rotan o el foco en las políticas de participación cambia.
- Genera instancias **transparentes, con foco en la probidad**, en donde los acuerdos, decisiones y reglas del juego están claras, registradas y aprobadas, mediante la firma, por todos los miembros. Sirven entonces, como recursos para dirimir casos de malos entendidos.



Reflexiones sobre nuestras prácticas en el INDAP

¿Parece engorroso y burocrático?

Sí, un poco, pero... la experiencia indica que el registro y trabajo metódico en estas actividades, asegura su éxito y sustentabilidad en el tiempo.

Piensa lo siguiente... ¿Cómo podría demostrar una instancia de diálogo participativo, consolidada y con objetivos en el largo plazo, que han hecho un buen trabajo y que necesitan mantenerse el tiempo? ¿Sólo con una declaración de buenas intenciones? ¿Qué podrían mostrar como respaldo para validar su trabajo?

4.3.1 Tipos de documentación recomendada

La documentación de registro asociada a determinada instancia la debe determinar el moderador de la entidad convocante en conjunto con los actores que participan de ella.

¡No habrá una recomendación más pertinente para el trabajo que ustedes realizan, que aquellas decisiones que salgan de la misma instancia y que estén basadas en la particularidad del espacio de participación!

Sin embargo, en este manual recomendamos algunas que les pueden resultar útiles para cada sesión:

1. **Minuta*:**

- Es un documento escrito, en donde se registran las principales discusiones que se llevan a cabo en la sesión.
- Debe quedar registro de quién dijo qué y cuáles fueron los principales temas tratados. Tomar nota de las posiciones a favor o en contra y hacia qué dirección se apuntan las conversaciones.

2. **Acta:**

- Es un documento escrito en donde se sintetizan los principales acuerdos y las decisiones tomadas durante la jornada.
- De ser posible, el acta debiese recoger ideas de lo tratado durante la sesión, y ser redactado al finalizar ésta. Luego, leerlo en voz alta a la plenaria y solicitar la firma del documento.
- Si no se alcanza a realizar este proceso en la misma actividad, entonces se envía por correo electrónico, o el medio que más acomode, una vez concluida la jornada y en el plazo que los mismos participantes estimen conveniente. Recomendamos que sea durante la semana siguiente al desarrollo de la actividad.

2. Departamento de Participación Ciudadana, Ayuntamiento de Alcobendas. (2013). Guía práctica de Participación Ciudadana.



Para la instancia de participación en su totalidad o por cada una de sus etapas:

3. **Carta Gantt*:**

- Es una herramienta que se emplea para planificar y programar tareas a lo largo de un período determinado de tiempo.
- El formato más común es de un esquema gráfico, que presenta visualmente las acciones a realizar, los responsables y los tiempos asignados para cada uno. Se utilizan formatos de Word o Excel, y también aplicaciones especializadas, dando énfasis a reproducir gráficamente las tareas, su duración y secuencia, además del calendario general del proyecto y la fecha de finalización prevista.

4. **Plan de trabajo:**

- Es un documento que permite ordenar y sistematizar información relevante para realizar un trabajo en el largo plazo.
- Herramienta que propone una forma de interrelacionar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos disponibles; organizándolo a través de un cronograma que designa responsables y marca metas y objetivos.

5. **Hoja de ruta:**

- Es un documento representado de manera gráfica, en donde se visualiza el plan de acción a seguir.
- Se muestra una secuencia detallada de pasos a modo de cronograma temporal de tareas para lograr un fin específico.

6. **Bitácora*:**

- Es un cuaderno en donde el moderador genera un relato, según su estilo narrativo, en donde se registran de forma cronológica los avances, retrocesos, actividades, ideas y reflexiones en torno a determinados temas.
- En el contexto de INDAP, podría resultar de gran ayuda que el moderador llevase registro en su bitácora personal, de situaciones, ideas nuevas, proyectos, tareas que él tiene pendiente, etc. Además, sería un excelente respaldo para rendir cuentas a un externo de la actividad de la instancia, así como de su gestión.



Actividad sugerida:

Dirígete a la sección Anexos y allí encontrarás formatos de los documentos recomendados marcado con asterisco (*) para que puedas utilizarlos en las instancias que moderas o coordinas.

¡Adelante!

4.4 Técnicas participativas

Las técnicas participativas son instrumentos que se utilizan en los procesos participativos y se aplican para adquirir conocimientos, partiendo siempre de la práctica, es decir, de lo que la gente sabe.

Todas las técnicas tienen una aplicación variable y flexible, pudiendo adaptarse en función del tipo de grupo, de las necesidades, del momento en que se encuentre, de cómo se establezca el trabajo, de los objetivos marcados, etc. Se puede esperar la utilización de una determinada técnica en diferentes metodologías.

El encargado de aplicarlas es el moderador, en este caso el funcionario de INDAP que coordina la instancia participativa. Teniendo el foco en dinamizar el trabajo de la sesión y ser un facilitador en las herramientas y procedimientos.

4.4.1 ¿Para qué utilizarlas?

- Permiten el intercambio de ideas, la utilización de procedimientos consensuados.
- Nos ayudarán a crear espacios de participación más accesibles.
- Estas técnicas deben ser motivadoras, movilizadoras, creativas, adaptadas y democráticas, deben partir de los pensamientos, de las actitudes y vivencias cotidianas de los participantes, para generar la posibilidad de una transformación personal y un cambio cultural.
- Planeamiento flexible de las actividades, ya que el grupo y el proceso son los que realmente definen lo que sucederá en los espacios propuestos.

4.4.2 ¿Cómo utilizarlas?

Recomendamos utilizar las técnicas según las características del grupo, siendo pertinente a las cualidades de los actores y del estado de conformación de la actividad.

Para aplicar una técnica participativa:

- El objetivo u objetivos que se pretenden alcanzar han de estar siempre muy claros antes de aplicarlas.
- El moderador debe saber detectar cuándo y cómo utilizarla y de qué modo conducirla.
- Es preciso buscar técnicas que se complementen unas con otras, reorientándolas todas a un objetivo común, y que permitan profundizar en el tema de forma ordenada y sistemática.



Actividad sugerida:

Dirígete a la sección Anexos y allí encontrarás formatos de los documentos recomendados marcado con asterisco (*) para que puedas utilizarlos en las instancias que moderas o coordinas.

¡Adelante!

Etapa de la instancia de participación	Técnicas participativas
Organización, planificación y análisis	<ul style="list-style-type: none"> • FODA* • Matrices • Phillips 6/6* • Debate • Mercadillo de ideas • Lluvia de ideas* • Sociograma • Panel • Método Delphos • Árbol social • Consultas • Cuestionarios-Encuestas • Entrevistas • Grupos de discusión* • Primeras ideas • “Deriva” o “Paseo” • Posicionamiento • Las 9 preguntas*
Transmisión de la información	<ul style="list-style-type: none"> • Mesa redonda • Paneles, tablones, maquetas • Folletos informativos
Recopilación participativa de propuestas	<ul style="list-style-type: none"> • Consultas • Cuestionarios-Encuestas • Entrevistas
Debate o deliberación	<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo organizado o debate dirigido • Grupo nominal* • Árbol de problemas*
Priorización entre opciones	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de discursos • Matrices • Flujograma* • Palabras clave • Ponderaciones por puntos*
Consenso	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo nominal* • Técnicas de resolución de conflictos • Estudio de casos • Matriz reflexiva
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Coherenciómetro* • Cuestionario • Reuniones de evaluación técnica • Paneles

Fuente: Guía práctica de Participación Ciudadana. Ayuntamiento de Alcobendas. (2013).

4.5 Período entre reuniones: Seguimiento, monitoreo y planificación de la siguiente jornada

El período entre cada sesión de trabajo o jornada de participación es definido por los mismos actores y en función de su disponibilidad.

Si bien la frecuencia de reunión no está normada y tampoco existe un “ideal”, sí recomendamos que se determine una periodicidad habitual, y así contribuir a un “hábito” de trabajo y una programación a mediano plazo por parte de los actores involucrados.

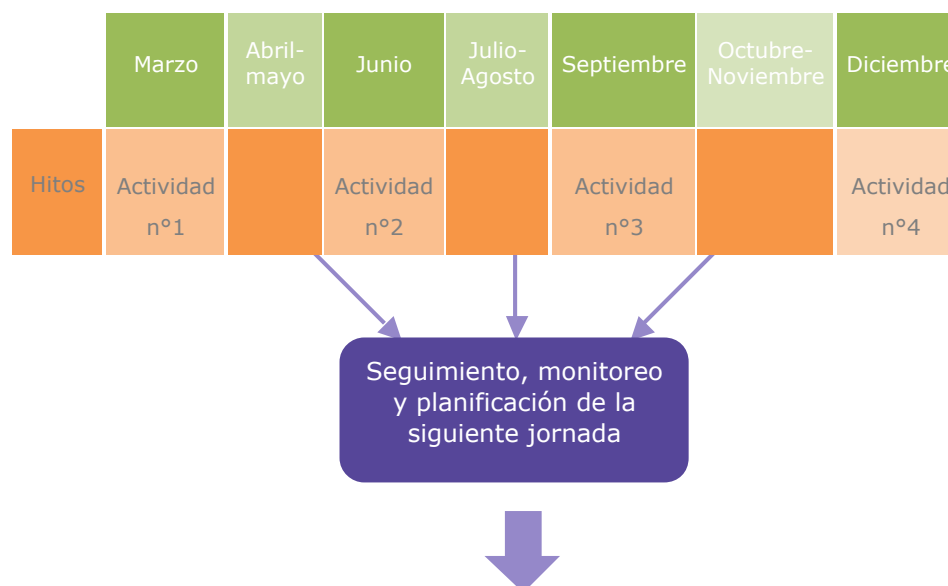


Y en el caso del INDAP... ¿cómo?

Una buena práctica llevada a cabo en una de las mesas de trabajo en INDAP, es establecer un calendario anual de reuniones, vinculada al Plan de Trabajo.

Las fechas de todas las reuniones anuales deberían quedar estipuladas en la primera reunión del año, o la última del año anterior; en donde además se establecen los lineamientos generales de trabajo, y todos los participantes confirman su disponibilidad.

Por ejemplo:



Una vez terminada la reunión, el moderador debería realizar los siguientes pasos:

PASO 1

Enviar el Acta de acuerdo y la Minuta de la reunión.

Responsable:	Moderador
Plazo:	Dentro de la semana siguiente al término de la jornada
Objetivo:	Informar a los asistentes de los acuerdos alcanzados, los principales temas tratados y las tareas y actividades que se desarrollarán en el periodo entre reuniones.

PASO 2

Archivar ambos documentos, más el listado de asistencia, identificando claramente la fecha y el lugar de la jornada.

Responsable:	Moderador
Plazo:	Dentro de las dos semanas siguientes al término de la jornada
Objetivo:	Resguardar la información obtenida a partir de la jornada de trabajo.

PASO 3

Aplicar instrumentos de evaluación que permitan medir la efectividad de la jornada recién terminada.

Responsable:	Moderador
Plazo:	En un plazo de 3 a 5 semanas (dependiendo del intervalo de tiempo entre ambas reuniones)
Objetivo:	Evaluar las prácticas y metodologías empleadas en las instancias de participación ciudadana. Reformular y realizar mejoras en caso de necesitarse. Evaluar la labor del/los funcionario/s INDAP encargados de las jornadas.

PASO 4 (en caso de corresponder)

Gestionar actividades extraordinarias, en caso de haber sido acordadas.
(Invitación de un expositor externo a los miembros, cambio del lugar habitual de reunión, compra de algún insumo, etc.)

Responsable:	Moderador
Plazo:	Según el tipo de actividad, comenzar el día posterior a la finalización de la actividad. Previendo la falta de disponibilidad en lugares o la falta de tiempo en la agenda de algún invitado, etc.
Objetivo:	Coordinar las actividades para la próxima reunión.

PASO 5 (en caso de corresponder)

Monitorear el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades acordadas (según se registró en el Acta de acuerdos, para ser desarrolladas en el período anterior a la siguiente reunión)

Responsable:	Moderador
Plazo:	Según el tipo de actividad, comenzar una semana después del término de la actividad. Dando así plazo para que la persona responsable se organice y tenga al menos una idea de lo que quiere realizar.
Objetivo:	Ejercer el rol de facilitador dentro del grupo de trabajo, poniendo a disposición herramientas o insumos que permitan a los actores involucrados, llevar a cabo la tarea encomendada.



Este es la tarea más fuerte que deberá desarrollar el moderador/facilitador entre las reuniones. En relación a ello:

- El facilitador de la actividad deberá escoger el sistema de monitoreo que más le acomode y que le resulte más eficiente.

Por ejemplo:

Si un actor se comprometió a elaborar un documento, el facilitador debería llamarle o escribir un correo electrónico, para recordarle dicho compromiso, explicándole y dejando registro escrito a través del correo electrónico de lo que se espera que él haga.



Un buen método para realizar seguimientos y llevar un registro de la actividad de monitoreo son las herramientas de Ofimática, en ellas el moderador puede monitorear en línea ciertas actividades, crear carpetas por sesión y compartir determinados documentos con actores interesados como también externos.

¡No se debe confiar en que la persona tomó nota o registró cada detalle de la tarea encomendada! Es responsabilidad última del moderador tomar buenos apuntes de los acuerdos de la reunión.

- Idealmente, el facilitador debe llevar un registro de sus acciones de seguimiento y monitoreo. De esta forma salvaguarda su propia gestión y sirve como respaldo para dar cuentas a la audiencia en la próxima reunión.
- Uno de los objetivos buscados a través de una metodología de seguimiento correcta, es dar el ejemplo en cuanto a compromiso y valoración de la instancia de participación.

Si el facilitador hace un trabajo prolijo y constante, les está “diciendo” a los actores involucrados que la institución está comprometida con asegurarles un buen espacio de participación; lo cual, transmitirá una sensación positiva en los participantes y con ello, esperamos, que se fortalecerá su compromiso y participación.

PASO 6

Enviar recordatorio de la fecha, lugar y horario de la siguiente reunión.

Responsable:	Moderador
Plazo:	Una semana antes de la fecha estipulada
Objetivo:	Informar y recordar a los actores de la instancia, a fin de asegurar una alta asistencia a la próxima reunión.

ANEXOS

Técnicas participativas:

1. FODA

Es una matriz que nos permite definir y contextualizar una situación problemática en una localidad a partir de cuatro marcos de análisis: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Conviene trabajar en grupos pequeños y luego llevarlo a una reunión plenaria, para poder discutir el sentido por contraste de lo construido en cada grupo y finalmente entre todos.

Una forma de aplicar esta técnica puede ser la siguiente:

Se plantea el tema/objeto del proceso de forma clara y concisa. A partir de aquí el grupo hablará, a través de una lluvia de ideas, sobre los aspectos positivos o “de éxito” tanto si son internos (Fortalezas) como externos (Oportunidades) que relacionan ese tema con el territorio.

Las ideas sobre las que se esté de acuerdo se van escribiendo sobre un panel.

Posteriormente, también mediante lluvia de ideas se escriben los aspectos negativos o “de riesgo”, internos (Debilidades) o externos (Amenazas), que también es importante tener en cuenta, y también se ponen los consensos en el panel.

Matriz

Descripción de Situación problemática:		
	Circunstancias negativas (Factores de Riesgo)	Circunstancias positivas (Factores de éxito)
Circunstancias internas (Lo que depende más de nuestras posibilidades)	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Circunstancias externas (Lo que depende de otros factores que no controlamos)	AMENAZAS	OPORTUNIDADES

2. ÁRBOL DE PROBLEMAS

El Árbol de Problemas nos sirve para identificar los síntomas que dan cuenta de un problema, y para relacionar éstos con el análisis de sus causas inmediatas y sus causas profundas. Las posturas a debatir para colocar en el árbol se pueden traer de las frases ya recogidas en el trabajo de campo anterior, y se pueden completar también con las aportaciones de quienes acudan a sesiones de trabajos en grupos y plenario.

Para poder desarrollar esta técnica podemos hacer pequeños grupos y con la ayuda de la representación de un árbol. Cada grupo intentará identificar un problema central (en torno al tema del proceso) y a partir del mismo ver cuáles son los síntomas que hacen visible tal problema en la comunidad, y posteriormente las causas más inmediatas y las causas más profundas del mismo.

Ejemplo:

En este ejemplo de árbol de problemas, vemos cómo el problema central definido es el desencuentro entre vecinos/as e inmigrantes, que se hace visible (frutas del árbol) en el uso de espacios públicos, la aparición de guetos, el ruido y la suciedad, las quejas y actitudes de rechazo, etc. Las causas inmediatas, que aparecen en las ramas, son el choque cultural, el desconocimiento, la desinformación, la necesidad de relación, etc. Las causas profundas, se grafican como las raíces del problema y podrían ser desigualdades entre países, la falta de políticas adecuadas, de reconocimiento de los derechos y deberes de los inmigrantes, etc.

También podemos añadir quiénes serían las instituciones, grupos, sectores, alianzas, que podrían implicarse en la resolución de tales cuestiones. Lo importante es que cada grupo de trabajo pueda discutir ordenadamente para que pueda devolver al plenario de las Jornadas o taller de devolución análisis claros sobre los que priorizar. Se puede utilizar también como un resumen gráfico posterior al flujograma, sobre todo cuando éste se muestra muy complejo.

3. PHILIPS 6/6

También se recurre a este método para facilitar la participación de todos los miembros de un grupo numeroso (Foro comunitario o Asamblea participativa). Consiste en dividir el grupo grande en subgrupos de seis personas que discuten sobre el tema planteado por el moderador durante seis minutos; después un portavoz de cada grupo expone las conclusiones a las que han llegado y el animador las anota en una pizarra. Una vez conocidas todas las aportaciones, se debate sobre ellas en plenario hasta llegar a un consenso general o al menos de una mayoría.

4. COHERENCIÓMETRO

Es una técnica muy simple pero que nos ayudará a una evaluación continua de las acciones programadas. Para que las acciones mantengan una mínima coherencia con los objetivos de transformación y con la Idea Fuerza, es conveniente reflexionarlas a la vista de esos objetivos y de esa Idea aglutinadora.

Para ello se puede confeccionar una matriz, donde en el Eje superior horizontal pondremos los cuatro o cinco grandes objetivos del Plan. En el eje vertical de la izquierda, colocamos las acciones previstas y las hacemos “pasar” por cada uno de los objetivos. Debajo de cada objetivo vamos poniendo tantos “positivos” (+++) como coherencia tenga la acción con el susodicho objetivo. Si la acción resulta contradictoria con el respectivo objetivo, le pondremos “negativos” (---), y si la encontramos “neutra”, le pondremos un cero (0).

Así, viendo la puntuación recibida por una acción a lo largo de todos y cada uno de los objetivos, se ve claramente si es oportuno realizarla, cuál puede ser su fuerza transformadora, o si incluso, es contraproducente. También se puede utilizar como evaluación de una acción una vez realizada, pero lo más importante es tener herramientas para saber monitorear a tiempo ante situaciones nuevas o muy concretas.

Una cosa muy importante es que no solo tiene que ser coherente la acción, sino también la forma de realizarla, quién la organiza, etc. Por eso se puede poner también dentro de las casillas, todo tipo de cuestiones a tener en cuenta para que sea coherente.

	Mejorar relaciones vecinales	Educación para la salud	Promoción empleo femenino	Gestión Participativa Recursos
Campaña limpieza del barrio (organizada por equipo externo)	0	+	¿ +?	- - -
Fiesta “Día del barrio”	+ +	¿Qué comida y qué bebida?	¿A quién se va a contratar los servicios?	¿Qué recursos del barrio se van a utilizar?

5. EL GRUPO NOMINAL

Es una reunión de varias personas en las que se combina la reflexión individual y la interacción grupal. Los participantes pueden ser personas con experiencia o conocimiento del problema a tratar, o simplemente interesadas en profundizar en su estudio, bien porque están afectadas directa o indirectamente por esa situación, o porque son usuarias de un programa de intervención social, por ejemplo.

Es conveniente que el grupo sea homogéneo, pues se trata de llegar a consensuar una posición concreta de interpretación o de actuación; por eso, si existe confrontación de puntos de vista muy opuestos, se formarán tantos grupos nominales como sectores de opinión diferentes se detecten.

El desarrollo de la sesión, una vez planteado el tema por el animador, consta de una primera parte de reflexión individual y anotación de las ideas que a cada participante se le ocurran; el siguiente paso es la puesta en común y registro de todas las respuestas en una pizarra; después se van analizando una a una, cada una de ellas, y se agrupan (por temas, por ejemplo) o se resumen en un mismo enunciado. Finalmente se debaten y matizan las opiniones expresadas, según la preferencia o acuerdo con ellas, y se procede a recoger las principales.

6. FLUJOGRAMA

Otra técnica posible es el flujograma, que busca identificar las relaciones de causa-efecto, ya sea partiendo de las frases

seleccionadas o formulando directamente los elementos que los participantes consideran que están influyendo en un tema central que también habrá que identificar.

Es una técnica apropiada para los talleres de devolución, porque con ella es posible llegar a priorizar tres o cuatro temas por donde se puede empezar a trabajar y también se identifican a los actores responsables de buscar estrategias y las soluciones a los mismos.

Consiste en elaborar colectivamente un gráfico en el que se visualicen las relaciones de causa-efecto entre los diversos elementos relacionados con el tema objeto de debate, para establecer los “nudos críticos”, los principales factores por donde habría que empezar a resolver.

El procedimiento es el siguiente:

1. Se entrega a cada participante entre dos a cuatro fichas o post-it (según el n° de participantes en el taller) para que escriban las cuestiones que crean pertinentes respecto al tema que se está abordando. Se advierte que no se trata tanto de aportar soluciones o propuestas sino de enunciar los factores relacionados con el tema. En las frases deberá figurar también de quién depende mejorar la situación que se cita.
2. Los participantes contarán con un asistente que ayudará a escribir a quien tenga dificultad para ello, no aportando sugerencias ni entrando en debates. En definitiva, será un transcriptor de lo que se diga.
3. Se recogen estas tarjetas o papeles con las frases de forma que se respete el anonimato. Se leen en alto y se agrupan por sus similitudes a juicio de la mayoría.
4. Siempre que sea posible, se resume cada agrupación de fichas por dos o tres palabras que condensen lo principal. Éstas se colocan en una pizarra, papelógrafo o papel continuo de forma que sean bien visibles.
5. Se pide a los participantes que busquen las posibles relaciones de causa y efecto entre todas ellas. Para ello se utilizarán flechas que unan entre sí los distintos textos como causa o efectos.
6. La persona que modere deberá cuidar que se vayan estableciendo relaciones a partir de cada uno de los conceptos escritos. Procurará que intervengan todas las personas del grupo haciendo alguna propuesta o participando en el debate. Por lo que el grupo no debe superar los 10 o 12 componentes.

7. Una vez establecidas las relaciones más consensuadas, se hace el recuento del número de flechas de entrada (consecuencias) y del número de flechas de salida (causas) que tiene cada tema. Los que tengan más flechas de entrada y salida serán considerados los “nudos críticos”.
8. Asimismo, se verá qué aspectos y qué nudos pueden ser abordados por el grupo, sobre cuáles se puede influir, y aquellos que están fuera del alcance del grupo.
9. Estos temas o posiciones se pueden colocar en un cuadro donde en la columna de la izquierda se marquen unas filas con los principales responsables que pueden resolver estas cuestiones (desde nosotros mismos hasta los más alejados donde es más difícil influir). Las demás columnas se pueden inicialmente dejar en blanco, o poner en ellas los principales aspectos que influyen en el proceso, o bien ordenarlas desde las causas más estructurales a las más coyunturales.

	Poder	Trabajo	Hábitat*	Cultura*
Podemos controlar				
Podemos influir				
Fuera de control				

* aquí se pondrían los temas que estructuran el proceso

7. LLUVIA DE IDEAS

Es la estrategia más sencilla de generación espontánea y libre de ideas sin que medie debate o discusión grupal: el enunciado de los sentimientos y actitudes ante el tema lanzado por el animador se hace en voz alta y de forma desordenada. Se anotan todas las opiniones en una pizarra, a la vista de todos, y se da paso al análisis, debate y aceptación de las más valoradas, en un proceso de cierto consenso.

8. Las 9 preguntas

Son preguntas que nos formulamos a la hora de intervenir sobre la realidad y que nos ayudan a elaborar los apartados de un plan de trabajo:

1. ¿QUÉ? (Naturaleza del Proyecto)
2. ¿POR QUÉ? (Fundamentación)
3. ¿PARA QUÉ? (Objetivos)
4. ¿PARA QUIÉN? (Destinatarios)
5. ¿DÓNDE? (Localización)
6. ¿CÓMO? (Metodología de acciones y de evaluación)
7. ¿CUÁNDO? (Calendario)
8. ¿CON QUÉ? (Recursos materiales, económicos, humanos)
9. ¿CUÁNTO? (Presupuesto)

Esta técnica no solo sirve para la planificación. También podemos utilizarla al inicio del proceso participativo, en la fase de diseño.

9. PONDERACIONES POR PUNTOS (Del método EASW)

Esta es una técnica apropiada para priorizar y para introducir algo de perspectiva al proceso que estamos realizando. Por ejemplo, para concretar la idea fuerza aglutinadora del conjunto del proceso.

En el método EASW hay dos partes diferenciadas: una de análisis o de auto-diagnóstico (que se puede hacer con cualquiera de las técnicas antes reseñadas), y otra de priorización de las líneas de trabajo a las que se debe dar mayor importancia. Hay muchas tareas a las que habría que dedicarse para detectar las causas del problema, pero como el tiempo y los recursos son limitados, debemos concretar cuáles son las más importantes y las más urgentes.

Una vez hechas las reuniones de grupos pequeños o mesas de trabajo, algún portavoz de cada grupo explica sobre un papelógrafo o cartel, los rasgos principales de sus análisis (o líneas de propuestas). Ha de hacer referencia a los contenidos que integren los diferentes aspectos causales, y a los actores, redes y conjuntos de acción que podrían participar en construir soluciones viables. No se trata de que gane uno frente a otros en la priorización, sino de que cada persona pueda ponderar distribuyendo sus puntos para aquellas propuestas que le parecen más interesantes.

Hay casos en que se prohíbe votar por la propuesta del propio grupo, y en otros casos también se añade una “bola negra” de oposición o desacuerdo fundamental para alguno de las propuestas. Para crear mejor ambiente e implicación, cada grupo puede exponer sus propuestas de trabajo lo más creativamente posible. Para ello es imprescindible aportar material: papel de periódico, cartones, tijeras, rotuladores o marcadores de colores, etc.

10. GRUPOS FOCALES

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

Descripción de la Herramienta: Los Grupos Focales (o Focus Group) son espacios de conversación grupal, en el cual se discuten temas o conceptos específicos propuestos por un moderador. Los Grupos Focales pueden ser definidos como una conversación cuidadosamente planeada, diseñada para obtener información de un tema, en un ambiente permisivo, no-directivo.

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

Documentación recomendada para cada sesión:

1.

MINUTAS

INFORMACIÓN GENERAL	
Fecha:	Hora:
Lugar:	Moderador:
Título:	Objetivo:

PARTICIPANTES		
Nombre y apellido	Cargo/ Entidad procedencia	Referencia

SÍNTESIS DE TEMAS TRATADOS			
Tema	Situación / Pasos a seguir	Responsables	Fecha

NOTAS

TEMAS PENDIENTES

Próxima reunión:

Autor:

2. CARTA GANTT

N°	Tarea	Encargado	Duración (días)	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
				Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4

3. BITÁCORA

Bitácora de Trabajo			
Institución:		N° de bitácora:	
Nombre autor:		Fecha:	
Actividad:			
Coordinador:			
Observaciones:			
Desarrollo			
Nombre u objetivos de actividad:			
Descripción de la actividad desarrollada:			
Lugar dónde se realizó la actividad:		Tiempo que duró la actividad:	
Temáticas abordadas:			
Aprendizajes alcanzados:			
¿Se cumplió con el objetivo propuesto?			
¿Qué hice bien?			
¿Qué podría haber hecho mejor?			
¿Qué aprendí con esta actividad?			
Conclusiones, recomendaciones, observaciones			

GLOSARIO

ACTOR: Personas, grupos u organizaciones que intervienen de manera activa en los procesos políticos, culturales y de desarrollo de una comunidad o país. Puede ser individual (funcionario, vecino, deportista, empresario) o social (organismo público, centro vecinal, sindicato, centro de jubilados). Los actores tienen diferentes capacidades de influencia y, en virtud de ellas, entablan entre sí relaciones desiguales. El actor es un sujeto activo; actúa, reflexiona y explica sus acciones dentro y desde una situación.

ANÁLISIS INSTITUCIONAL: Es un diagnóstico en profundidad de la entidad en su contexto interno y externo; supone el análisis organizado a los efectos de identificar y priorizar sus problemas, causas y consecuencias; implica evaluar la entidad en términos de sus capacidades, sistemas, estructuras y políticas, y en relación a un contexto externo que le permite el logro de sus objetivos. Por lo tanto, se trata de un diagnóstico acerca de la institución en el cual debería destacarse: enunciado de las políticas; capacidad de conducción, capacidad de acción, recursos y metodologías a través de las cuales ejecuta una política, programas y/o proyectos.

ÁRBOL DE PROBLEMAS: Estructura conceptual en la que se establecen relaciones causales y de interdependencia entre las dificultades detectadas. Pretende ser una herramienta de clasificación de problemas.

ARTICULACIÓN: Es el área de contacto o unión entre entidades con objetivos afines, que permite coordinar de manera coherente, y a veces compartir, acciones y recursos para multiplicar el alcance; lograr más efectos e impacto/s.

ASOCIACIÓN: Persona jurídica integrada por un colectivo de personas físicas que libremente se agrupan con un mismo fin como cauce de participación social.

CIUDADANÍA: Se habla de ciudadanía cuando las personas establecemos una relación individual o colectiva con el Estado, para el ejercicio de derechos y responsabilidades. El ejercicio de la ciudadanía lleva implícito la búsqueda de iguales oportunidades para todos y todas, así como la participación responsable en la esfera pública.

COLECTIVO: Agrupación de personas con una relación profesional, laboral o de cualquier otro tipo, o que, como mínimo, tienen una característica común que les imprime un rasgo definitorio.

COMUNICACIÓN: Es la relación humana que consiste en la emisión/recepción de mensajes entre interlocutores en estado total de reciprocidad; es un proceso de intercambio de información que favorece la producción social de sentidos. Se concreta en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones

de la organización y se proyectan potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea; es un proceso transversal que hace posible incluirlo en una política institucional.

CONTROL SOCIAL: Es el derecho y el deber de los ciudadanos quienes, a través de la participación ciudadana, controlan el buen manejo de la gestión de lo público, a través de una diversidad de instrumentos y mecanismos. Es el conjunto de prácticas orientadas a mantener el orden establecido en las sociedades.

CONSULTA CIUDADANA: Proceso participativo que persigue conocer el mayor número de opiniones respecto a un asunto concreto, caracterizado por su inmediatez en la recogida de opiniones a través de votaciones, cuestionarios, etc. Por ejemplo: nombres de calles o plazas, apertura de equipamientos municipales...

CONSEJOS DE LA SOCIEDAD CIVIL: Son órganos de carácter representativo y participativo en que actores sociales inciden en la gestión pública. Todos los órganos del Sistema deberán asegurar el funcionamiento de, al menos, los consejos de la sociedad civil señalados en la ley o en la normativa vigente.

CORRESPONSABILIDAD: Responsabilidad compartida, que expresa un vínculo efectivo y estable entre gobierno y ciudadanía para la toma de decisiones políticas, como resultado de uno o varios procesos participativos. El término se emplea también frecuentemente como sinónimo de cogestión.

CULTURA PARTICIPATIVA: Características de algunas sociedades en las que para la mayoría de ciudadanos y ciudadanas es cotidiano participar en la gestión de sus gobiernos, estando habilitado para ello espacios, herramientas y órganos para la participación.

DEMOCRACIA: Doctrina política favorable a la intervención del pueblo en el gobierno. Predominio del pueblo en el gobierno político de un Estado. // Libertad de todas las personas que forman parte de la comunidad de poder elegir libremente a sus representantes.

DEMOCRACIA INCLUSIVA: Modelo de democracia donde se fomenta y posibilita la participación de las personas y entidades insertas en los sectores sociales excluidos o en riesgo de exclusión, habilitando los espacios o cauces para hacer de ellos actores activos, que decidan sus propios cambios.

DEMOCRACIA PARTICIPATIVA: Forma de democracia, basada en la participación directa de los ciudadanos y ciudadanas en la toma de decisiones, su ejecución y control, que incide en el gobierno de una colectividad. // Modelo de democracia en el que existen espacios decisorios para que los ciudadanos y ciudadanas participen en la gestión de gobierno de las administraciones.

DERECHOS: Facultad reconocida a la persona por la ley, que le permite efectuar determinados actos. Poder otorgado a las personas por las normas jurídicas para satisfacer intereses que merecen la tutela del Derecho. // Los que, por ser inherentes a la dignidad humana y por resultar necesarios para el libre desarrollo de la personalidad, suelen ser recogidos por las constituciones modernas, asignándoles un valor jurídico superior.

EFICACIA (EFECTIVIDAD): Refleja en qué medida se espera alcanzar o ha sido alcanzado el objetivo específico de un proyecto, teniéndose en cuenta tanto el nivel de logro, como los períodos temporales para hacerlo. La eficacia es un término que indica la contribución de un proyecto al logro de su objetivo específico.

EFICIENCIA: Es la capacidad del proyecto para transformar los insumos o recursos financieros, humanos y materiales en resultados. Establece el rendimiento o productividad con que se realiza esta transformación

EMPODERAMIENTO: Proceso por el cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo como grupo social para impulsar cambios positivos de las situaciones que viven. El empoderamiento implica que las personas busquen fortalecer su poder para acceder al uso y control de recursos materiales, ejercicio de derechos y toma de decisiones, ganen influencia y participen en el cambio de situaciones que les afecta.

PLATAFORMAS VIRTUALES PARTICIPATIVAS: Son plataformas digitales y/o online que permiten ampliar la participación directa en procesos de consulta ciudadana, acceso a información relevante, vinculación con redes de intercambio y organizaciones de la sociedad civil, participación en procesos de colaboración con el sector salud en distintas materias, retroalimentación permanente del sistema, ejercicio de derechos garantizados por distintos marcos legales vigentes.

ESTRATEGIA: Es un estilo y un método de pensamiento acerca de la acción. Este método nos permite organizar la reflexión y análisis de situaciones desde la correlación de fuerzas de los actores. La estrategia es un arte y por lo tanto según Matus (1987) “La estrategia es un procedimiento mediante el cual se procura encausar la dirección del proceso de desarrollo, el cual a su vez es un sistema dinámico complejo que debe ser orientado a otro rumbo mediante una acción ejercida sobre sus variables”.

EVALUACIÓN: Proceso sistemático para identificar los logros del proyecto, calificándolos y/o midiéndolos mediante la comparación de los efectos obtenidos con los efectos pretendidos en el/los objetivo/s del proyecto. La evaluación puede ser realizada periódicamente durante la implementación del proyecto o específicamente a su conclusión.

FEDERACIÓN: Entidad sin ánimo de lucro que agrupa a diversas asociaciones o grupos del mismo sector social para desarrollar objetivos comunes.

FORO: Tipo de reunión donde distintas personas conversan en torno a un tema de interés común.

FUNDACIÓN: Organización sin ánimo de lucro constituida mediante un acto de disposición de bienes que realiza el/la fundador/a. Este/a vincula los bienes de manera permanente a un fin determinado y establece las normas por las que ha de administrarse, cumpliendo los requisitos que marquen las leyes.

GOBERNANZA: Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía. La gobernanza comprende los nuevos métodos de administración de los asuntos públicos basados en la interacción entre las autoridades políticas y la sociedad civil: los actores privados, las organizaciones públicas y los grupos de ciudadanos. Este concepto asocia los aspectos relativos a la calidad de los procesos de toma de decisiones con la participación de los ciudadanos en los asuntos públicos.

GRUPO DE DISCUSIÓN: Grupo de personas reunidas con un objetivo claro y definido en torno a y construcción de un discurso en el que se reproduzca/refleje su posición ante el objeto investigado. Esta técnica de trabajo permite observar la construcción de discursos sociales que están latentes y que se encuentran en la base del comportamiento de las personas.

INFORME PARTICIPATIVO: Documento elaborado por los diferentes órganos y espacios de participación en los procesos participativos como culminación del trabajo, para ser entregado al área u órgano correspondiente.

INTERVENCIÓN SOCIAL: Acción programada por la que las instituciones o entidades sociales inciden en las personas de una comunidad con el doble objetivo de producir cambios sociales y eliminar situaciones que generen desigualdad.

INSTANCIAS DE PARTICIPACIÓN: Las instancias de participación son espacios de diálogo de las y los ciudadanos para decidir en lo público. En estos espacios se fortalecen las capacidades de las y los ciudadanos de interlocución con las autoridades para incidir en la gestión de lo público.

LEY 20.500: La Ley 20.500 Sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública, es una Ley promulgada el 16 de febrero del 2011, cuyo eje central es la participación ciudadana.

En ella, es posible encontrar principalmente dos áreas abordadas:

a) Asociaciones entre las personas, sobre lo cual la ley establece el marco del derecho, sus límites y el rol del Estado en el apoyo a la asociatividad. La idea central, en torno a la cual giran los contenidos respecto a esta área, tiene que ver con facilitar la asociatividad a los ciudadanos, es por esto que los cambios introducidos en esta materia a la Ley 19.418 (sobre Juntas de Vecinos y otras organizaciones) busca hacer más fácil y expedito el proceso de obtención de personalidad jurídica.

b) Participación Ciudadana en la Gestión Pública, en esta materia modifica la Ley 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado. Señala que el Estado reconoce a las personas el derecho de participar en sus políticas, planes, programas y acciones, por lo tanto, indica que los órganos de la Administración del Estado deberán establecer cuáles son las modalidades formales y específicas de participación que tendrán las personas y organizaciones sociales en el ámbito de su competencia.

A su vez modifica la Ley 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, al establecer un nuevo órgano: los Consejos Comunales de Organizaciones de la Sociedad Civil, perfeccionando así la Ordenanza Municipal de Participación Ciudadana y finalmente entregando nuevas atribuciones a la Secretaría Municipal respecto de los procesos de constitución de las asociaciones y fundaciones.

LEY DE TRANSPARENCIA: Es la ley que reconoce a todas las personas su Derecho de Acceso a la Información Pública. Este derecho funciona como una llave que permite a cualquier persona acceder a la información pública, es decir aquella que se encuentra en poder de los órganos de la administración del Estado. Entró en vigencia en abril de 2009 con el nombre de Ley de Transparencia de la Función Pública y de Acceso a la Información de la Administración del Estado (20.285), más conocida como Ley de Transparencia.

MESA: Espacio de encuentro, intercambio, debate y reflexión, sobre las inquietudes, problemas y propuestas de solución de un tema predeterminado.

METODOLOGÍA: La metodología reflexiona sobre los métodos y técnicas tomando en cuenta aspectos políticos, filosóficos y éticos sobre el desarrollo. Diferentes conceptos de desarrollo suponen diferentes metodologías. La metodología refleja el concepto ideológico y orienta la selección de métodos y técnicas para lograr los objetivos inscritos en cada concepto de desarrollo. Por ejemplo: La metodología participativa se basa en un concepto de desarrollo

que parte de valores como justicia, equidad, responsabilidad en la toma de decisiones, democracia y sostenibilidad. A partir de este concepto global, se eligen y adaptan los métodos y técnicas que fortalezcan la implementación de estos valores en el trabajo de desarrollo.

MONITOREO: Es la apreciación sistemática y continua de la marcha del proyecto con relación a los insumos, actividades y resultados inmediatos que estaban planeados, y el análisis de posibles diferencias. Permite realizar los ajustes y refuerzos necesarios de actividades de una manera oportuna. Monitoreo por resultados significa integrar plenamente los seis elementos de la Gestión por Resultados en el ciclo de vida del programa o del proyecto, desde la planificación hasta la evaluación.

OBSERVATORIO: Es un espacio autónomo, técnico, interdisciplinario de carácter permanente conformado por grupos de ciudadanos y ciudadanas u organizaciones que elaboran diagnósticos, informes y reportes, con independencia y criterios técnicos, que sirven para impulsar, evaluar, monitorear y vigilar el cumplimiento de las políticas públicas.

ORGANIZACIÓN DE INTERÉS PÚBLICO: Son las personas jurídicas sin fines de lucro cuya finalidad es la promoción del interés general, en materia de derechos ciudadanos, asistencia social, educación, salud, medio ambiente, o cualquiera otra de bien común, en especial las que funcionen mediante voluntariado. Ejemplo de estas organizaciones son las uniones comunales, juntas de vecinos y asociaciones indígenas.

PARTICIPACIÓN CIUDADANA: La participación ciudadana es principalmente un derecho de las ciudadanas y ciudadanos, en forma individual y colectiva, de participar (ser parte de, incidir) de manera protagónica en la toma de decisiones, planificación y gestión de los asuntos públicos, y en el control popular de las instituciones del Estado y la sociedad, y de sus representantes, en un proceso permanente de construcción del poder ciudadano.,

PARTICIPACIÓN POLÍTICA O INSTITUCIONAL: La participación política define, en general, el grado en el que los ciudadanos ejercen los derechos políticos que les confiere la Constitución. Así, la participación política hace referencia a cualquier acción de los ciudadanos tendente a influir en el proceso político y en sus resultados. Estas acciones pueden orientarse a la elección de los cargos públicos, a la formulación, elaboración y aplicación de políticas públicas que estos llevan a cabo, o a la acción de otros actores políticos relevantes. Por consiguiente, para poder ser considerada como tal, la participación política requiere un comportamiento observable llevado a cabo en un ámbito público o colectivo por parte de un ciudadano.

PARTICIPACIÓN SOCIAL/COLECTIVA: Actividad organizada, racional y consciente por parte de un individuo o de determinado grupo social, con el objeto de expresar iniciativas, necesidades o demandas, de defender intereses y valores comunes, de alcanzar objetivos económicos, sociales o políticos y de influir, directa o indirectamente, en la toma de decisiones para mejorar la calidad de vida de la comunidad. Es el proceso mediante el cual las comunidades intervienen en la realidad organizándose, estableciendo prioridades según sus necesidades con el fin de conseguir calidad de vida y bienestar.

PERSONAS JURÍDICAS: Ser o entidad capaz de derechos y obligaciones, aun careciendo de existencia individual física, como son las corporaciones, asociaciones, sociedades y fundaciones.

PLAN DE ACCIÓN: Surge de la definición de pasos lógicos en una proyección en el tiempo para la concreción de un objetivo específico.

PLAN DE COMUNICACIÓN: Es un instrumento estratégico encaminado a transmitir la información de una acción o un conjunto de acciones de manera eficaz y eficiente.

PLAN DE TRABAJO: Determina todos los pasos y actividades necesarios para realizar las acciones propuestas con plazos/ fechas, recursos requeridos y responsables.

POLÍTICAS PARTICIPATIVAS: Conjunto de medidas administrativas que garantizan la libre expresión de la ciudadanía y un determinado grado de toma de decisiones en los asuntos de interés general.

PROCESO PARTICIPATIVO: Conjunto articulado o sucesión encadenada de acciones planificadas para encauzar la participación ciudadana en la toma de decisiones políticas. En sentido estricto, el término se aplica con referencia a las acciones o dispositivos temporales que culminan en la adopción de decisiones concretas, y que eventualmente se prolongan en forma de mecanismos participativos de control y seguimiento de la ejecución de tales decisiones, por oposición a las estructuras o cauces estables y reglamentados de participación.

QUÓRUM: Nivel de asistencia mínima requerido para poder constituir cualquier tipo de órgano -junta, asamblea, etc.- y para que sus resoluciones sean válidamente aprobadas.

RECURSOS: Los insumos (input) humanos, organizacionales, intelectuales, materiales, económicos y financieros que son directa o indirectamente invertidos en un proyecto o programa. Son aquellos elementos o medios necesarios para la ejecución de las actividades que permiten el logro de los objetivos.

RED DE PARTICIPACIÓN: Conjunto de personas, entidades u organismos relacionados entre sí que constituyen una cadena interactiva y multidireccional de comunicación dentro de un territorio. Su finalidad es la participación constructiva en los procesos comunitarios locales, partiendo de unas características comunes: una estructura democrática horizontal y flexible, y unos objetivos compartidos por todos sus miembros.

REFERÉNDUM: Procedimiento jurídico por el que se someten al voto popular leyes o actos administrativos, y con el que se propone la ratificación por parte del pueblo.

REPRESENTATIVIDAD: Nivel de apoyo popular o social de los representantes de organismos o directivos de entidades.

SUSTENTABILIDAD (SOSTENIBILIDAD): Implica si al término del financiamiento externo se han establecido las condiciones de organización y gestión que garanticen la continuidad del proyecto. Los cambios sostenibles incrementan la autonomía y las capacidades de aquellos que están involucrados: ayudan a las personas y grupos a seguir ayudándose a sí mismos. El desarrollo sostenible supone crear y reproducir un ambiente social y cultural que satisfaga las necesidades prácticas y los intereses estratégicos de la población. Existen cuatro aspectos relevantes para analizar la sostenibilidad: económico, medio ambiental, social y político.

STAKEHOLDERS: ○ Actores Involucrados. Este término engloba a todas aquellas terceras partes, ya sean personas físicas, jurídicas o colectivos que se ven afectados de forma directa o indirecta por las actividades de una empresa, sus productos o servicios (clientes, accionistas, empleados, proveedores, sociedad, entre otros).

TÉCNICAS DE MANEJO DE CONFLICTOS: Técnicas que permiten un manejo efectivo de procesos que facilitan la creación de acuerdos negociados entre los grupos de actores que tengan objetivos e intereses interdependientes y conflictivos entre sí.

TRANSVERSALIDAD: El concepto de transversal, o la transversalidad, tiene su origen en la geometría, es lo que atraviesa en sentido contrario a lo longitudinal (que sería lo que recorre a lo largo), pero se aplica metafóricamente a cualquier otro ámbito. De esta manera, la transversalidad usualmente se entiende como la concurrencia de distintas disciplinas en el estudio o el tratamiento de un mismo objeto o fenómeno.

BIBLIOGRAFÍA

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2009). Guía Introducción a la Gestión e Infraestructura de un Centro Cultural Comunal.

Consejo de Participación Ciudadana y Control Social. (2012). Herramientas para promover la participación ciudadana. Ecuador.

Departamento de Participación Ciudadana, Ayuntamiento de Alcobendas. (2013). Guía práctica de Participación Ciudadana.

División de Organizaciones Sociales Ministerio Secretaría General de Gobierno. (2014). Criterios y Orientaciones para la Implementación de Mecanismos de Participación Ciudadana en la Gestión Pública.

División de Organizaciones Sociales Ministerio Secretaría General de Gobierno. (2008). Agenda Pro Participación Ciudadana 2006 – 2010.

Fundación Casa de la Paz. (2003). Manual para capacitación de Mediadores locales. “Introducción de Estrategias Metodológicas para la Resolución de Conflictos a Nivel Local y en el Ámbito Educativo en la Comuna de El Bosque”.

Federación Andaluza de Municipios y Provincias. (sf). Glosario abierto de Participación Ciudadana.

Gürtler, G., Bain, C., Shikiya, H., (sf). Glosario de términos para el fortalecimiento de capacidades en procesos estratégicos. Buenos Aires, Argentina.

Ley Núm. 20.500 Sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública.

Ministerio de Obras Públicas, Transportes y Telecomunicaciones. (2003). Manual de Participación Ciudadana en Proyectos de Infraestructura. LOM Ediciones.

Ministerio de Salud. Subsecretaría de Redes Asistenciales, División de Atención Primaria. (sf). Participación Ciudadana en Atención Primaria. Un aporte al desarrollo del Modelo de Atención Integral de Salud familiar y comunitario y la satisfacción usuaria. Chile.

OCDE. (2001). Manual de Participación Ciudadana. Manual sobre información, consulta y participación en la elaboración de políticas públicas.

Porras, J.I. (2016). Fortalecimiento institucional de la Interlocución Público-Privada en la Agricultura Familiar Campesina. ARSChile.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Secretaría de Comunicaciones, Ministerio Secretaría General de Gobierno, Gobierno de Chile. (2013). Guía Metodológica para la Formulación de Proyectos de Gestión Pública Participativa.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Secretaría de Comunicaciones, Ministerio Secretaría General de Gobierno, Gobierno de Chile. (2014). Guía de Uso de Medios Sociales en la Gestión Pública Participativa.

Índice de citas

1. División de Organizaciones Sociales Ministerio Secretaría General de Gobierno. (2008). Agenda Pro Participación Ciudadana 2006 – 2010.
2. Cf. Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, suscrita por el gobierno de Chile en el año 2009 Ley 20.500 Art.69, Ley 18.575. En: División de Organizaciones Sociales Ministerio Secretaría General de la República.
3. Lijphart, Arendt (1999). Patterns of Democracy. New Haven: Yale University Press.
4. Pérez-Díaz, V. (1996). Sociedad civil: una interpretación y una trayectoria. Isegoría, (13), 19-38.
5. Departamento Interateneo Territorio. Politécnico y Universidad de Turín. (2005). Territorio y territorialidad en el desarrollo local. Boletín de la A.G.E. n°39.
6. CEPAL. (2000). Informe de Actualidad del ILPES, Bienio 2000-2001.
7. Matus, 2009
8. Corporación Innovación y Ciudadanía, 2009
9. Porras, J.I. (2016). Fortalecimiento institucional de la Interlocución Público-Privada en la Agricultura Familiar Campesina. ARSChile.
10. AFC= Agricultura Familiar Campesin.
11. División de Organizaciones Sociales Ministerio Secretaría General de Gobierno. (2014). Criterios y Orientaciones para la Implementación de Mecanismos de Participación Ciudadana en la Gestión Pública.
12. División de Organizaciones Sociales Ministerio Secretaría General de Gobierno. (2008). Agenda Pro Participación Ciudadana 2006 – 2010.
13. OCDE. (2001). Manual de Participación Ciudadana. Manual de la OCDE sobre información, consulta y participación en la elaboración de políticas públicas.
14. OCDE. (2001). Manual de Participación Ciudadana. Manual de la OCDE sobre información, consulta y participación en la elaboración de políticas públicas.
15. Ministerio de Obras Públicas, Transportes y Telecomunicaciones. (2003). Manual de Participación Ciudadana en Proyectos de Infraestructura. LOM Ediciones. Pág. 17.